

# *GreenFoods*



Proyecto para la instalación de una central  
hortofrutícola de productos ecológicos  
y creación de una cadena de tiendas especializadas  
en régimen de franquicia  
*“Greenie”*

Elaborado por:

**Alicia Collado Iglesias**

**Ramón C. Sáez Redondo**



**MBA IV EDICION BADAJOZ**

***Marzo de 2008***



## INDICE

	Pág.
1. Misión	5
2. Análisis del Entorno	7
2.1. Análisis del entorno económico, social, político y legal	7
2.2. Análisis del global del sector	16
2.2.1. La agricultura ecológica en el mundo	16
2.2.2. La agricultura ecológica en Europa	19
2.2.3. Situación de la agricultura ecológica en España	24
2.3. Análisis del Mercado	30
2.4. Clientes y canales de distribución	36
2.5. Competencia	37
2.6. Proveedores	37
2.7 Barreras de entrada y salida	38
2.8 Posibles nuevos competidores	38
2.9 Productos o servicios sustitutivos	39
3. Análisis Interno	39
4. Análisis DAFO	41
5. Objetivos Estratégicos	44

# GreenFoods



	Pág.
6. Plan Comercial	47
6.1. El Producto	47
6.2. Estrategia de Distribución	49
6.2.1 Estrategia de Distribución en Reino Unido	50
6.2.2. Estrategia de Distribución en Alemania	54
6.2.3. Estrategia de Distribución en Francia	61
6.3. Implantación de la red de franquicia	67
6.4. Comercialización e-commerce	69
6.5. Plantilla Comercial	70
6.6. Estrategia de fijación de precios	71
6.7. Publicidad, Relaciones públicas y Promoción	72
6.8. Presupuestos Comerciales y de Marketing	73
6.9. Previsiones de ventas	73
7. Plan de Operaciones	76
7.1. Proceso productivo	76
7.2. Aprovisionamiento de Productos	81
7.3. Envases y Materiales auxiliares utilizados	83
7.4. Instalaciones y equipamiento	85
7.5. Logística	89
7.6. Plantilla de Operaciones	89
8. Plan de Organización y Recursos Humanos	92
8.1. Organigrama	92
8.2. Plantilla y perfiles de los puestos	93
8.3. Coste salarial, política retributiva y formación	95
8.4. Sostenibilidad	97



	Pág.
9. Plan Económico – Financiero	98
9.1. Estructura Financiera	98
9.1.1 Estructura Financiera a Largo Plazo	98
9.1.2 Estructura Financiera a Corto Plazo	101
9.2. Cuenta de Resultados Previsionales	101
9.3. Estados de Tesorería Previsionales	116
9.4. Balances de Situación Previsionales	125
9.5. Ratios e Indices de Valoración Previsionales	129
10. Plan de Implantación	135
11. Plan de Contingencias	138
12. Planes a Largo Plazo	141

## **ANEXOS:**

<b>Anexo I</b>	Plan Financiero Escenario Realista
<b>Anexo II</b>	Plan Financiero Escenario Optimista
<b>Anexo III</b>	Plan Financiero Escenario Pesimista
<b>Anexo IV</b>	Precios de referencia MAPA
<b>Anexo V</b>	Referencia Precios Venta Minorista de Productos
<b>Anexo VI</b>	Legislación

# GreenFoods



## 1. Misión

GreenFoods será una empresa dedicada a la recogida, manipulación clasificación, conservación frigorífica, envasado, etiquetado y comercialización de alimentos basados en frutas y hortalizas ecológicas, también denominadas Bio, bajo la forma jurídica de sociedad anónima.

La actividad de llevará a cabo en Extremadura, por considerar estratégica la ubicación próxima a las zonas de recolección debido al carácter de perecedero de las frutas y hortalizas, mejorando así la calidad de los productos que se obtengan y aprovechando la maduración temprana de los productos que se produce en nuestra región y por tanto la posibilidad de colocar con anterioridad a la competencia nuestros productos en el mercado.



Para elaborar la producción, se instalará una central propia y exclusiva para productos ecológicos, de forma que se garantice la trazabilidad desde el origen hasta la distribución, ubicada en las Vegas Bajas del Guadiana.



Además se adquirirán, a otras fábricas, productos diversos hortofrutícolas envasados con nuestra marca y productos elaborados de IV y V Gama (ensaladas cortadas, zumos, cremas, postres lácteos, ...).

## **GreenFoods**



El mercado al que se dirige el producto es al de consumidores con un poder adquisitivo medio y alto, principalmente, de exportación, ya que los mayores índices de consumo se sitúan en países europeos como Inglaterra o Alemania.

La oportunidad del negocio viene justificada por el incremento en el consumo y producción de este tipo de producto que se viene dando en países desarrollados, apoyado en el carácter estratégico que la Comisión de la Unión Europea ha otorgado al impulso de su desarrollo, con la elaboración de un plan integral estratégico para el fomento de la agricultura ecológica para el período 2007-2010.

Además se considera la comercialización a través de e-commerce para toda Europa y el diseño e implantación de una red de tiendas especializadas en productos Bio en régimen de franquicia en las principales ciudades europeas que comercializarán el producto bajo marca propia "Greenie".

Esta cadena de tiendas especializadas en productos BIO comercializará los productos Greenfoods, bajo la marca Greenie, dándonos la oportunidad de distribuir nuestros productos alternativamente a los canales de distribución de mayoristas o agentes propios de las exportaciones, aumentando el valor añadido al producto finalmente colocado en nuestra cadena de tiendas franquiciadas.



## **2. Análisis Externo**

### **2.1. Análisis del entorno económico, social, político y legal.**

#### **Entorno económico**

Los intercambios comerciales de GreenFoods se van a desarrollar en la Unión Europea. El análisis del entorno económico que presentamos, por tanto, es el referido a esta zona, ya que carecería de sentido efectuar un análisis exclusivo de la economía española.

La inflación en la zona euro se encuentra estabilizada en el 2,2%, mientras que España está alcanzando niveles que superan el 4%, con una clara pérdida de competitividad de los productos. Alemania, Francia y Reino Unido mantienen crecimientos de la inflación por debajo de la marca del 2,2.

Sin embargo, el crecimiento de precios de productos de alimentación es más elevado, siendo Alemania (con un 4,0% de incremento a octubre de 2007) y Reino Unido (con un 3,7% de incremento) los que crecen más que la media de la zona euro, equilibrando de esta forma la supuesta pérdida de competitividad por la marcha de la economía española.

El índice del Euribor se sitúa en el 4,8 a cierre del 2007, que supone el precio más caro desde el año 2000.

## GreenFoods



Crecimiento del Producto Interior Bruto de países de la UE comparados con Estados Unidos y Japón:

	2004	2005	2006	Estimación	Previsiones	
				2007	2008	2009
<b>EU</b>	2.5	1.8	3.0	2.9	2.4	2.4
<b>Zona Euro</b>	2.0	1.5	2.8	2.6	2.2	2.1
<b>Alemania</b>	1.1	0.8	2.9	2.5	2.1	2.2
<b>España</b>	3.3	3.6	3.9	3.8	3.0	2.3
<b>Francia</b>	2.5	1.7	2.0	1.9	2.0	1.8
<b>Reino Unido</b>	3.3	1.8	2.9	3.1	2.2	2.5
<b>Estados Unidos</b>	3.6	3.1	2.9	2.1	1.7	2.6
<b>Japón</b>	2.7	1.9	2.4	1.9	1.9	2.3

Fuente: Eurostat

PIB per cápita en la UE comparado con Estados Unidos y Japón:

	Previsiones				
	2004	2005	2006	2007	2008
<b>EU (27 countries)</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>Euro area</b>	110.9	110.9	110.4	109.7	109.3
<b>Alemania</b>	116.9	115.4	114.5	114.1	113.4
<b>España</b>	101.4	103.2	105.3	102.6	101.4
<b>Francia</b>	110.6	112.2	111.2	111.8	110.3
<b>Reino Unido</b>	122.3	119.5	118.3	119.7	118.5
<b>Estados Unidos</b>	155.1	158.5	157.7	151.0	147.9
<b>Japón</b>	113.4	114.7	114.8	112.8	111.9

Fuente: Eurostat





### **Entorno político y social**

En España, la práctica de la agricultura ecológica comenzó a finales de los años 80; inicialmente, el crecimiento del sector fue exponencial, aunque recientemente se ha producido una desaceleración en la tasa de crecimiento. No obstante, es uno de los países con mayor potencial de desarrollo debido a su climatología.

En cuanto al consumo, aún está en un estado embrionario en los países de la UE, y su desarrollo dependerá, en gran medida, de que la capacidad de oferta de este tipo de productos aumente. Con niveles de renta cada vez más altos en los países a los que irá destinado el producto, y con una concienciación social de la calidad de lo "bio" o "ecológico", parece que el entorno es favorable a los productos biológicos.

Por otra parte, las políticas comunitarias y nacionales están siendo orientadas a la promoción de los cultivos ecológicos y el fomento de su comercialización y consumo, así, tanto desde el ámbito comunitario como del MAPA, y de determinadas comunidades autónomas, se impulsan medidas de potenciación de este sector productivo. El Real Decreto 1614/2005 recupera, tal como se establece en la normativa comunitaria, para el sector ecológico, el uso de los términos "biológico", "orgánico" y "bio". El MAPA ha diseñado un "plan integral de actuaciones para el fomento de la agricultura ecológica" al objeto de propiciar el desarrollo, conocimiento y comercialización de los productos ecológicos.



### **Legislación específica aplicable**

La agricultura y ganadería ecológica definen un sistema agrario y ganadero cuyo objetivo fundamental es la obtención de alimentos de máxima calidad, respetando el medio ambiente y conservando la fertilidad de la tierra, mediante la utilización óptima de los recursos naturales, excluyendo el empleo de productos químicos de síntesis y procurando un desarrollo agrario y ganadero sostenible. El Reglamento CEE n.º 2092/91 del Consejo, sobre la producción ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios completado por el Reglamento (CE) n.º 1804/1999, por el que se fijaron las normas comunitarias relativas a la producción de productos ecológicos de origen animal, conforman el marco legal de este modelo productivo, que se inscribe dentro de la política de calidad alimentaria, Reglamento que quedará derogado, a partir del 1 de enero de 2.009, momento a partir del cual será de aplicación el Reglamento (CE) nº 834/2007, del Consejo, de 28 de junio de 2.007 (DOCE L 189). Recientemente ha sido aprobado el Reglamento CEE n.º 123/2008 del Consejo, que modifica y corrige el anexo VI del Reglamento CEE n.º 2092/91, en cuanto a los productos autorizados para elaboración y tratamiento de productos ecológicos.

En España se encuentra regulado desde 1989, año en que se aprobó el Reglamento de la Denominación Genérica Agricultura Ecológica.

Las instalaciones en las que se desarrolle la actividad deberá certificarse para la manipulación y almacenaje de fruta ecológica por CRAEX (Consejo Regulador de Agricultura Ecológica) y su comercialización en el ámbito europeo (IFOAM)

La comercialización de los productos ecológicos se efectúa bajo los siguientes sellos en la Unión Europea y España, regulados por el Reglamento (CE) 331/2.000 :

## GreenFoods



Igualmente le es de aplicación específica la Directiva 96/61/CE, transpuesta al Ordenamiento Jurídico español por la Ley 16/2002, de 1 de julio, de Prevención y Control Integrado de la Contaminación, es uno de los instrumentos más importantes con que se ha dotado la Unión Europea para asegurar el crecimiento sostenible del sector industrial a través de la armonización del funcionamiento competitivo de las instalaciones con la preservación del medio ambiente. Dentro de las actividades incluidas en su ámbito de actuación están las industrias agroalimentarias. La aplicación de esta normativa se traduce en consecuencias prácticas de gran trascendencia para las instalaciones afectadas, por cuanto se modifica sustancialmente el sistema de concesión de licencias preceptivas para su funcionamiento, aglutinándolas en una figura administrativa única: la Autorización Ambiental Integrada (AAI).

El nuevo sistema de permisos tiene como objetivo principal, garantizar que los titulares de las instalaciones adopten medidas para la prevención o control de la contaminación, en especial mediante la aplicación de las consideradas Mejores Técnicas Disponibles (MTDs) recogidas en los documentos de referencia (BREF) aprobados para cada sector por la Comisión Europea.

## GreenFoods



Extremadura cuenta con su propia ley para el fomento de la agricultura ecológica, la Ley 6/1.992. Además, en Extremadura existen dos órganos que realizan el control de la Agricultura Ecológica :

- CEPAE (Comité Extremeño de la Producción de Agricultura Ecológica)
- CRAEX (Consejo Regulador Agroalimentario Ecológico Extremeño)



Asimismo el Decreto 319/2007, de 9 de noviembre, regula las Agrupaciones de Productores Agrarios Ecológicos (APAES) en la Comunidad Autónoma de Extremadura.

En cuanto a la comercialización en los diferentes países de destino, habrá que atenerse a la legislación específica de cada uno de los países. Esta legislación se analizará individualmente dentro del plan comercial.



### **Apoyo público a la práctica de la agricultura ecológica**

El Reglamento (CE) nº 1257/1999 sobre la ayuda al desarrollo rural a cargo del Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agraria (FEOGA) incluye dentro de las medidas de desarrollo rural las medidas agroambientales.

Las medidas agroambientales tienen por objeto fomentar la utilización de métodos de producción agropecuaria que contribuyan a proteger el medio ambiente y mantener la actividad agraria en el medio rural.

Para llevar a cabo el desarrollo de dichas medidas se desarrolló el Programa Horizontal de Desarrollo Rural para las Medidas de Acompañamiento en el periodo 2000-2006 y los informes de ejecución anuales.

Dentro del Programa Horizontal de Desarrollo Rural para las Medidas de Acompañamiento se incluían las medidas de apoyo a la producción ecológica, en las que se distinguía entre agricultura y ganadería.

En la agricultura ecológica se englobaban diferentes categorías como cultivos herbáceos, arroz, frutales de secano, frutales de pepita, frutales de hueso, olivar, cultivos hortícolas al aire libre, cultivos hortícolas bajo plástico, viñedo para vinificación, uva de mesa, cítricos o cultivos de platanera en las Islas Canarias. Por otro lado, en la ganadería ecológica se diferenciaba aquella ligada a pastos y rastrojeras, sistemas adehesados, zonas de prados y pastizales y la apicultura ecológica.

## *GreenFoods*



Al igual que el resto de ayudas incluidas en las medidas agroambientales, la concesión de las ayudas a la producción ecológica estaba supeditada a la celebración de un contrato por el que se fijaba el compromiso asumido por parte del agricultor o ganadero durante un periodo de cinco años.

La obtención de la ayuda por producción ecológica implicaba la satisfacción de una serie de obligaciones. En primer lugar, el cumplimiento estricto de todas las normas de producción establecidas en el Reglamento (CEE) nº 2092/1991 que regula la producción ecológica, así como la suscripción de un contrato y/o solicitud de compromiso al cumplimiento de dicho Reglamento.

Por otro lado, el ejercicio de la agricultura ecológica tendría que respetar, igualmente, las pautas de buenas prácticas agrarias, tales como:

- La prohibición de laboreo convencional a favor de pendiente.
- El cumplimiento de la normativa vigente sobre maquinaria y aperos agrícolas.
- El cumplimiento de las restricciones en uso de agua impuestas por la red de distribución.
- No aplicar estiércoles y purines sobre terrenos encharcados o con nieve.
- Retirada de restos de poda, plásticos y otros residuos.
- La prohibición de la quema de rastrojos.

De igual modo, debería respetarse lo establecido en las normas genéricas y específicas sobre agricultura ecológica para los distintos cultivos, promulgadas y aprobadas por las distintas Comunidades Autónomas y estar inscrito en el correspondiente registro gestionado por la autoridad u organismo de control designado al efecto por la Autoridad Competente.



Con anterioridad al inicio de la producción vegetal ecológica se debe elaborar un plan de cultivo para toda la explotación y durante el transcurso de la producción el agricultor debe contar, igualmente, con un plan de gestión de abonado orgánico y registrar las labores culturales en un cuaderno de explotación.

Cualquier beneficiario que solicitase la ayuda estaría sometido a los regímenes de control y sanción generales, en base a las de superficies y número de animales, por lo que tenía la obligación de notificar la actividad y someterse al control de la autoridad u organismo de control. Con el fin de velar por la integridad del sistema, cada beneficiario tendría que disponer de un certificado expedido por la autoridad u organismo de control, confirmando que había cumplido satisfactoriamente con los compromisos durante el periodo anterior. Todos los beneficiarios de las ayudas se comprometían a la comercialización de la producción ecológica, una vez pasado el periodo obligatorio de reconversión.

Tras la aprobación en septiembre de 2005 del Reglamento (CE) nº 1698/2005 del Consejo, de 20 de septiembre de 2005<sup>11</sup>, relativo a la ayuda al desarrollo rural a través del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER), el 20 de febrero de 2006, el Consejo de Agricultura adoptó las directrices estratégicas de la Unión Europea para el desarrollo rural.

La política comunitaria de desarrollo rural aplicable durante el periodo 2007-2013 girará en torno a los tres ejes temáticos establecidos por el nuevo marco normativo: mejora de la competitividad de los sectores agrícola y silvícola; mejora del medio ambiente y del entorno rural; mejora de la calidad de vida y diversificación de la economía rural. Existe un cuarto eje, denominado "eje Leader", que introduce la

## **GreenFoods**



posibilidad de enfocar el desarrollo rural desde el potencial local. Las directrices adoptadas por el Consejo de la Unión Europea presentan un enfoque estratégico y dan una serie de opciones que los Estados Miembros podrían utilizar en la definición de sus planes estratégicos y programas de desarrollo rural nacionales.

Estas son las seis directrices estratégicas:

1. Mejora de la competitividad de los sectores agrarios y silvícola.
2. Mejora del medio ambiente y del entorno rural.
3. Mejora de la calidad de vida en las zonas rurales y fomento de la diversificación.
4. Desarrollar la capacidad local de creación de empleo y diversificación.
5. Traducir en programas las prioridades.
6. Complementariedad entre los instrumentos comunitarios.

El nuevo periodo de programación ofrece una buena oportunidad para reorientar las ayudas del nuevo fondo de desarrollo rural hacia el crecimiento, el empleo y la sostenibilidad. Durante el nuevo periodo de programación, las Administraciones Autonómicas cobrarán un gran protagonismo, ya que serán las encargadas de definir las medidas que resulten, a su criterio, más adecuadas para el desarrollo del medio rural de su territorio, al margen de un pequeño número de actuaciones horizontales en las que no figura el fomento a la agricultura ecológica.

### **2.2. Análisis global del sector**

#### **2.2.1. La agricultura ecológica en el mundo**

El crecimiento de la agricultura ecológica ha sido muy intenso durante los últimos años, en especial desde el inicio de los años noventa. Esta evolución se debe, en



## GreenFoods



parte, a los esfuerzos legislativos, que han permitido la armonización de las normas de producción y elaboración.

En este momento, más de cien países en el mundo producen alimentos ecológicos en cantidades comerciales. Se estima que el número total de explotaciones de producción ecológica supera las 558.000 y la superficie alcanza las 31 millones de hectáreas, según diversas fuentes reflejadas en el cuadro siguiente.

### Superficies de agricultura ecológica en el mundo

País	Superficie (ha) en 2004*	País	Superficie (ha) en 2004*
Australia	11.300.000	Méjico	400.000
Argentina	2.800.000	Bolivia	364.000
Italia	1.052.000	Austria	329.000
EE.UU.	930.000	China*	299.000
Brasil	803.000	R. Checa	255.000
Uruguay	760.000	Grecia	244.000
Alemania	734.000	Ucrania	240.000
<b>España</b>	<b>725.254</b>	Suecia	207.000
Reino Unido	679.000	Bangladesh	178.000
Chile	646.000	Dinamarca	165.000
Francia	550.000	Finlandia	160.000
Canadá	516.000	Perú	150.000

Fuente: Fundación de Ecología y Agricultura, Stiftung Ökologie & Landbau; (SOEL), Federación Internacional de Movimientos de Agricultura ecológica (IFOAM) e Instituto de Investigación Suizo de Agricultura Biológica (FiBL) 2005 y 2006.

\*Los datos relativos al año 2005 son similares, si bien China sube a la segunda posición con 3,4 millones de hectáreas de producción ecológica.

Aunque la práctica de la agricultura ecológica está extendida por todo el mundo, las diferencias regionales son notables.

**Oceanía** es la región con más superficie dedicada a producción ecológica, debido principalmente a que Australia es el primer país, con más de 12 millones de

## *GreenFoods*



hectáreas, siendo los pastos su principal aprovechamiento productivo. No obstante, la fuerte demanda exterior de productos ecológicos, en especial la demanda europea, está estimulando otras producciones, pues este país tiene reconocida la equivalencia de sus normas de producción ecológica respecto a las comunitarias.

**América Latina** es la primera región en número de explotaciones ecológicas, con un 34% del total mundial. Como primer país de la región, y segundo del mundo, destaca Argentina cuya superficie ecológica alcanza los 2,8 millones de hectáreas, muchas de las cuales se dedican a pastos. Este país también tiene reconocida la equivalencia de sus normas de producción ecológica respecto a las de la Unión Europea. Otros países importantes son Brasil, Uruguay y Chile. En los países menos desarrollados de la región, la agricultura ecológica supone una opción acorde con la extensificación de cultivos y con el empleo de técnicas que pueden hacer prescindibles los agroquímicos de síntesis.

En **Norteamérica** hay casi 1,5 millones de hectáreas de agricultura ecológica, es decir un 0,3% de su Superficie Agraria Útil (SAU), siendo Estados Unidos el país más importante en la zona. Existen unas normas nacionales (National Organic Program) que armonizan las prácticas en este país, y que no se consideran equivalentes a las normas europeas. La importancia de la región norteamericana radica en el rápido crecimiento de su mercado, el mayor a nivel mundial, con un ritmo anual cercano al 20% en los últimos años y que podría alcanzar los 15.000 millones de dólares de facturación en 2006<sup>1</sup>. Este espectacular crecimiento se debe a la entrada de la distribución convencional en el mercado ecológico, como ha sucedido con los gigantes de la alimentación Wal-Mart y Whole Foods. Se calcula que en torno a un 10% de los productos ecológicos vendidos en el país son productos importados de otros países.

## GreenFoods



Norteamérica y Europa Occidental acaparan el 96% del total del mercado ecológico valorado en 23.500 millones de euros en 2005. El área de producción ecológica en **Asia** es relativamente pequeña, pero está creciendo rápidamente. Los primeros países en extensión son China, con 3,4 millones de hectáreas en 2005, partiendo de 300.000 ha en 2004, India, Indonesia y Japón. De estos países, únicamente la India ha alcanzado recientemente la equivalencia de sus normas respecto a la Unión Europea. Desde el punto de vista de mercado, el país más importante es Japón, donde el segmento ecológico supone alrededor del 1% del total de las ventas de alimentos<sup>3</sup>. Este país cuenta con una norma ecológica a nivel nacional, denominada norma JAS (Japan Agricultural Standard), regulada por el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca y recientemente actualizada.

En **África** la producción ecológica no es -en la mayoría de los casos- una producción certificada, por lo que los datos disponibles no son precisos. El crecimiento del sector está ligado a la demanda de la Unión Europea y beneficia a los países capaces de exportar. En los países menos desarrollados, al igual que en otras regiones del mundo, la importancia de la producción ecológica radica en que preserva los recursos naturales y se nutre de prácticas agrarias tradicionales. Las naciones más importantes por su producción ecológica son Túnez, con normas nacionales equivalentes a las de la Unión Europea, Egipto y Sudáfrica.

### 2.2.2 La agricultura ecológica en Europa

La situación de la agricultura ecológica en Europa difiere según se trate de Europa occidental o de los países de la zona oriental, menos desarrollados.

En lo que concierne a los países occidentales, la evolución de sector ecológico transcurre paralelamente a lo acontecido en otras regiones desarrolladas del mundo.

## **GreenFoods**

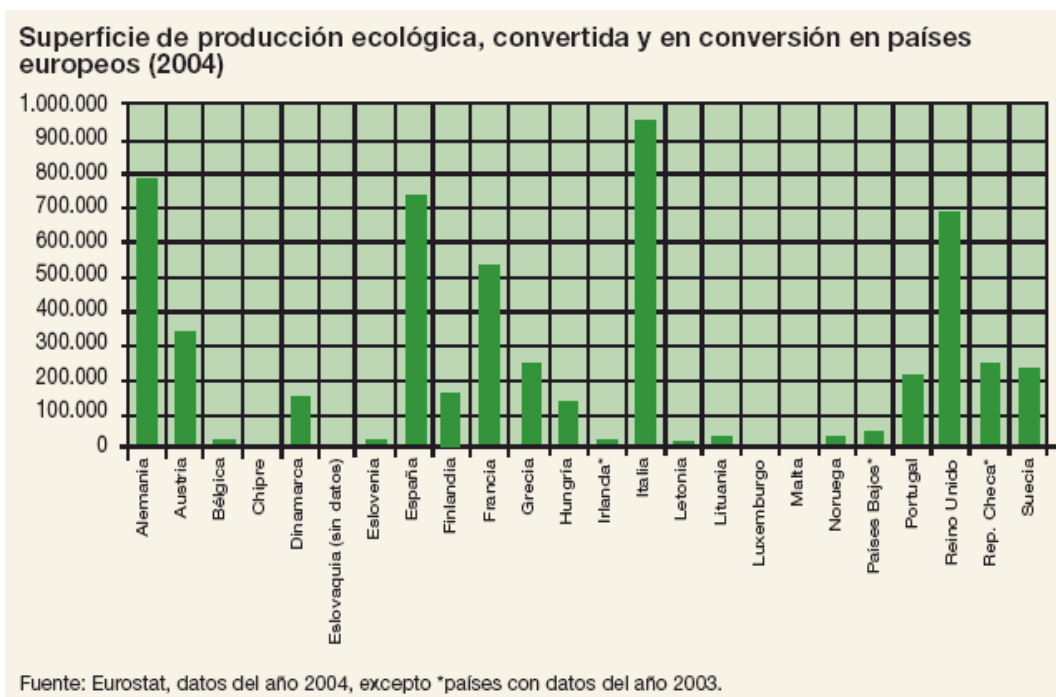


Experimenta un crecimiento a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, acelerándose en la última parte de la década de los años 90 en los que, por ejemplo, en la Unión Europea se experimentaron incrementos medios anuales de la superficie ecológica de en torno al 20%. Posteriormente, con el cambio de siglo, el crecimiento se ralentiza adaptándose a la demanda. Un aspecto a destacar, clave para su evolución, es la elaboración a principios de los años 90 de unas normas de producción y certificación del producto ecológico que han sentado las bases del desarrollo del sector y del mercado. En el caso de la Unión Europea se trata del Reglamento (CEE) nº 2092/91 sobre producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios que permite armonizar las prácticas de producción ecológica, lo que ha posibilitado, no sin dificultades, que el mercado alimentario ecológico comunitario se aproxime a un verdadero mercado único.

En cuanto a los países de Europa oriental, hay que indicar que se encuentran en una situación muy distinta, siendo ahora el momento de nacimiento de su sector ecológico, incipiente en ocasiones en producción y más aún el caso de la demanda.

A nivel global la característica fundamental de la agricultura ecológica europea es el hecho de que aúna un gran mercado, con una gran producción que, no obstante, no es capaz de cubrir la creciente demanda. La superficie ecológica en Europa alcanza los 6,3 millones de hectáreas, en torno a un 4% de la SAU del continente, y el valor del mercado supera los 10.000 millones de euros anuales<sup>5</sup> con cifras de crecimiento medio anual de dos dígitos.

El motor del continente es la Unión Europea y, en especial, la antigua Europa de los 15 que suma más de 5 millones de ha. No obstante, existen notorias diferencias entre los países.



Como se aprecia en la tabla, hay fuertes diferencias en los distintos Estados Miembros de la Unión Europea en cuanto a superficie de agricultura ecológica. También hay diferencias notables en cuanto a la importancia relativa de la superficie de agricultura ecológica frente a la superficie agrícola útil (en adelante SAU) total. Por ejemplo, la producción ecológica es especialmente importante en países como Austria y Suiza, donde ocupa más de un 10% del total de la SAU del país. Análogamente en Finlandia, Italia, Suecia, Grecia, Dinamarca y República Checa este método de producción ocupa entre un 5 y un 10% de la SAU, mientras que en Francia esta cifra es del 2%.

Las principales orientaciones productivas ecológicas en Europa son las producciones vegetales con destino a la alimentación animal, pues el uso de la tierra más común es para pastos permanentes (pastos y praderas) y forrajes, que abarcan más del 50% en la mayoría de los países de la UE, salvo en los de clima más seco.

## ***GreenFoods***



También destaca el cultivo de cereal como el más importante en la mayoría de los países. En el sur de Europa, la extensión del olivar ecológico resulta significativa.

Haciendo un análisis somero por países se evidencia que, en términos de superficie, las primeras posiciones las ocupan Italia con 1.067.000 ha, Alemania con 811.000, España con 807.569, Reino Unido, con 690.269 y Francia con 560.838, según datos de 2005. Se puede afirmar sin lugar a duda, que estos países son los "motores" de la agricultura ecológica en Europa. Otro país considerado como referente para el sector es Suiza, por constituir el mercado más maduro y consolidado de Europa y por su importancia en materia de investigación.



## Datos de interés sobre el sector ecológico de diversos países europeos

Superficie ecológica y nº operadores en 2005	Información de relevancia
<b>ITALIA</b> - 1.067.000 ha, 7% SAU - 49.900 operadores	Mercado anual: 1.450 millones € en 2002. Exporta 1/3 de su producción. - Forrajes (27%) - Pastos permanentes (21%) - Cereales (24%) - Olivar (10%)
<b>ALEMANIA</b> - 811.724 ha, 4,8% SAU - 16.791 operadores	Mercado anual: 4.000 millones € en 2005. 42 € de gasto habitante/año. Importador neto. - Pastos permanentes (50%) - Cultivos herbáceos (48%)
<b>ESPAÑA</b> - 807.569 ha, 2,5% SAU - 17.509 operadores	Valor económico de la producción comercializada <sup>6</sup> anual superior a 300 millones de € en 2005. Exporta alrededor del 70% de su producción. - Pasos, prados forrajes (33%) - Bosque y recolección silvestre (23%) - Cereales, leguminosas (12%) - Olivar (11%)
<b>REINO UNIDO</b> - 690.269 ha, 4,3% SAU - 4.010 operadores	Mercado anual: 1.620 millones € en 2005. Importador neto (el 80% de las frutas y hortalizas son importadas). - Pastos permanentes (83%)
<b>FRANCIA</b> - 560.838 ha, 2% SAU - 11.402 operadores	Mercado anual: 1.900 millones € en 2004. - Pastos permanentes y forrajes (62%) - Cereales (17%)
<b>SUIZA</b> - 113.000 ha, 6% SAU - 6.671 operadores	Mercado anual: 105 € per capital anual. Importador neto.

Fuentes: Eurostat, IFOAM, FIBL, BOEWL y elaboración MAPA.

La información apuntada anteriormente relativa a los países más importantes en Europa, aporta algunas claves para la comprensión de la composición del mercado europeo de productos ecológicos. Se trata de un mercado global que experimenta un gran crecimiento, tras el que subyacen mercados nacionales en muy dispares

## **GreenFoods**



estadios de desarrollo. Esta situación concuerda con las frecuentes asimetrías de los mercados nacionales. Por ejemplo, la existencia de una demanda importante de productos hortofrutícolas en el centro y norte de Europa, que no se cubre con las producciones nacionales, actuando como "motor" de las producciones mediterráneas del sur, en especial de España, Portugal o Grecia, países a su vez, con bajo consumo interno. Todo esto, unido a la armonización normativa existente, contribuye decisivamente al dinamismo en el comercio exterior de productos ecológicos, sobre todo en el seno de la Unión Europea. El comercio internacional con Europa encuentra su primera dificultad en el reducido número de países con normas de producción y certificación ecológicas con equivalencia reconocida a las de la Unión Europea, entre los que no se encuentran ni los Estados Unidos ni Japón. Las mercancías ecológicas de este tipo de países han entrado a la Unión Europea a través de un complejo proceso de autorización de importaciones, recientemente modificado y cuyas nuevas disposiciones se encuentran en fase de desarrollo y aplicación.

Finalmente, cabría señalar que en Europa, a medida que la demanda interna de alimentos ecológicos ha ido creciendo, ha aumentado su penetración en los canales habituales de comercialización, incrementándose de manera pareja el peso relativo de la cuota de mercado de este tipo de productos en el cómputo agroalimentario total.

### **2.2.3 Situación de la agricultura ecológica en España.**

La agricultura ecológica se práctica en España desde los años 80, siendo su evolución desde entonces espectacular, de manera análoga a lo acontecido en la Unión Europea.



## **GreenFoods**



En una primera fase se desarrollaron más los aspectos normativos. En el año 1988 se extendió el ámbito de aplicación de la Ley 25/70 "Estatuto de la Viña del Vino y de los Alcoholes" a los productos ecológicos para posteriormente, en 1989, aprobarse el Reglamento de la Denominación Genérica "Agricultura Ecológica" y su Consejo Regulador. A principios de los noventa se adoptaría el Reglamento (CEE) nº 2092/91 sobre producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios, que configuraría el marco normativo fundamental en el desarrollo del sector en España al crear una reglamentación armonizada que facilitaba las exportaciones de los productos ecológicos a los distintos mercados de la Unión Europea. En una segunda etapa, que comienza con la adopción del Reglamento comunitario hasta finales de la década de los 90 el crecimiento de la agricultura ecológica en España en lo que se refiere a superficie y operadores fue exponencial. Hay que destacar que a mediados de los noventa se producen las transferencias de control a las Comunidades Autónomas, lo que contribuye de forma notoria al desarrollo del sector, dado el interés de los distintos gobiernos autonómicos en impulsar este modelo agrícola y ganadero. En la actualidad, el crecimiento se ha ralentizado en términos generales y los últimos datos disponibles a diciembre de 2005 arrojan estos resultados:

-15.693 productores que gestionan una superficie de 807.569 ha. De estos productores 1.881 son ganaderos. Cabe destacar que los cultivos, prados y pastizales ecológicos ocupan el 2,48% de la SAU total española, produciéndose un aumento medio anual del 5,6% de esta superficie en los últimos dos años al tiempo que el número de productores decreció durante ese mismo periodo.

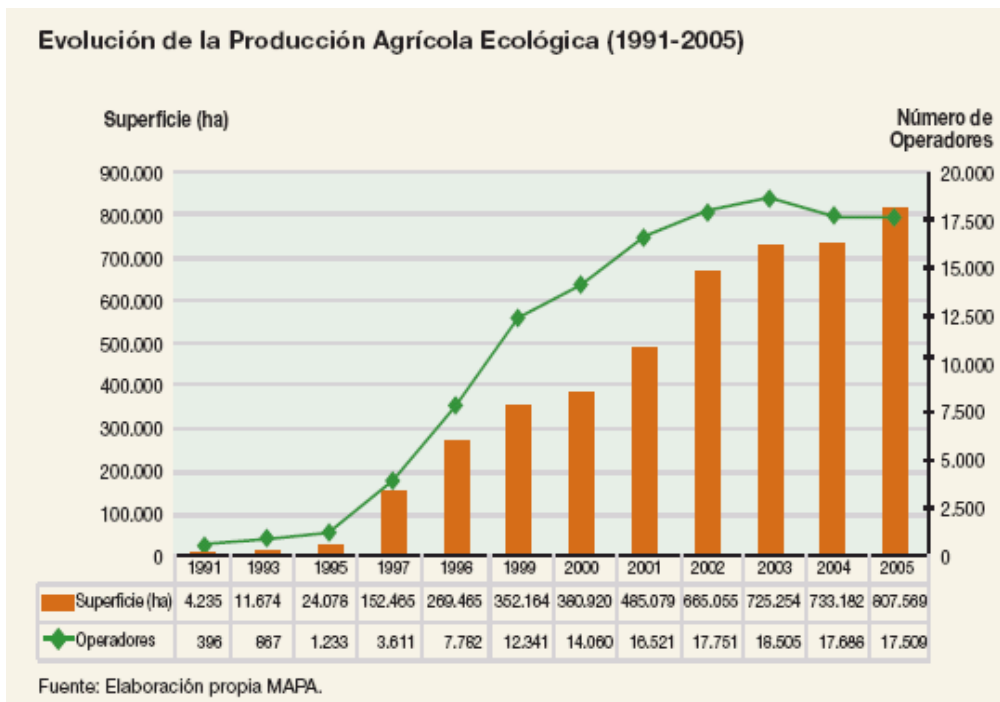
## GreenFoods



Comunidad Autónoma	Productores	Elaboradores y comercializadores	Importadores	Total operadores	Superficie total inscrita (ha)
Andalucía .....	5.159	320	4	5.483	403.361,15
Aragón .....	752	94	-	846	74.219,66
Asturias (Princ. de) ..	94	34	-	128	2.409,93
Baleares (Illes) .....	312	84	-	396	15.993,05
Canarias .....	609	46	-	655	5.759,97
Cantabria .....	85	14	-	99	3.023,80
Cast.-La Mancha .....	1.074	76	-	1.150	64.691,13
Castilla y León .....	217	82	-	299	12.152,72
Cataluña .....	683	369	28	1.080	54.188,49
Extremadura .....	3.608	61	1	3.670	67.378,53
Galicia .....	370	55	-	425	9.156,36
Madrid (Com.) .....	74	44	3	121	4.916,80
Murcia (Región de) ..	725	122	3	850	21.890,62
Navarra (C. Foral) ...	580	87	3	670	28.002,10
La Rioja .....	283	61	-	344	8.582,05
País Vasco .....	136	50	1	187	1.049,20
Com. Valenciana .....	932	165	9	1.106	30.793,71
<b>TOTAL NACIONAL ..</b>	<b>15.693</b>	<b>1.764</b>	<b>52</b>	<b>17.509</b>	<b>807.569,27</b>

- Un valor de las producciones ecológicas españolas, estimado en 2005, que supera holgadamente los 300 millones de euros, con 1.764 industrias de transformación. El sector industrial está en alza, con un aumento medio anual del número de industrias ecológicas que ronda el 10%.

- Los alimentos ecológicos suponen menos del 1% del gasto en alimentación de los españoles. Se estima que alrededor del 70% de la producción española de productos ecológicos se exporta, en especial a Alemania, Países Bajos, Francia y Reino Unido.



## Producción y elaboración de productos ecológicos

Una de las principales características del sector ecológico español es su diversidad, tanto en orientaciones productivas como en ubicaciones donde se practica, estando presente en todas las Comunidades Autónomas en mayor o menor medida. Como se deduce de las cifras mencionadas anteriormente. Predomina fuertemente el sector primario y, en especial, la producción vegetal. En cuanto a las producciones, es destacable que de las más de 800.000 ha ecológicas, sólo un 44% corresponde a terreno cultivado y el 56% restante se destina a pastos, praderas, forrajes, bosque y recolección silvestre. Entre los cultivos, los más importantes son los cereales y leguminosas, el olivar, y los frutos secos. Las producciones hortofrutícolas españolas, muy importantes en términos económicos, aunque son modestas en términos de superficie (3.800 ha de cultivos hortícolas, 1.800 de cítricos y 3.500 de frutales dulces).



Central hortofrutícola de productos ecológicos  
y cadena de tiendas especializadas en régimen de franquicia

## *GreenFoods*



En cuanto al sector elaborador, podría catalogarse como en expansión, pues el crecimiento medio anual del número de industrias de producción ecológica en los últimos cinco años se cifra en un 22%. Predominan las industrias relacionadas con la producción vegetal con más de 1.700 establecimientos, siendo los de transformación de productos animales unos 2808. Es importante señalar que estas cifras se refieren a establecimientos de producción ecológica, no siempre dedicados de manera exclusiva a esta producción, ya que un elevado porcentaje de elaboradores ecológicos, más de la mitad, tiene producción mixta (ecológica y convencional).

Muchas de las industrias de transformación ecológica son empresas unifamiliares. En general, el grado de integración de los establecimientos en grupos industriales mayores es escaso y también es muy reducido el desarrollo asociativo, en todo caso de índole regional.

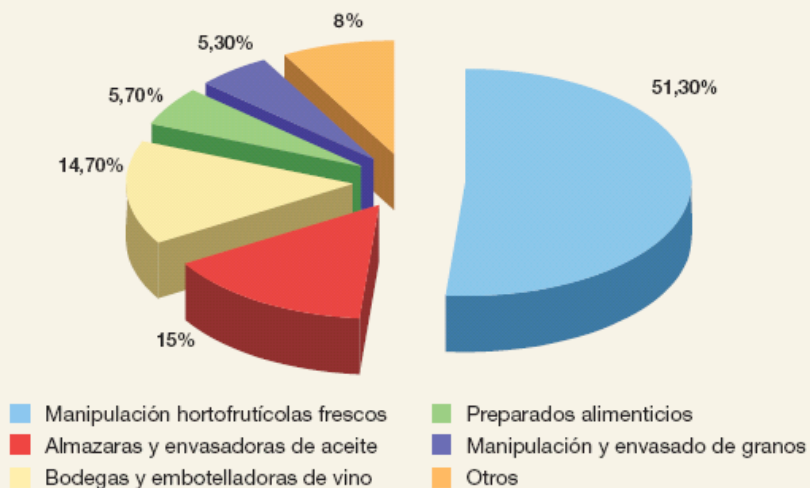
Por último, el grado de elaboración de la producción ecológica industrial es, en general, reducido.

Por orientaciones productivas, el sector industrial de mayor importancia es el de la manipulación y envasado de productos hortofrutícolas, por ser el primero en número de establecimientos - 281- y el de mayor facturación, suponiendo además en torno al 50% del volumen de las exportaciones. Otros sectores relevantes son el vinícola, con más de 270 bodegas, el del aceite de oliva, que engloba a 226 industrias, o el de conservas y zumos con 118 establecimientos. En general, para los subsectores mencionados abundan en concordancia con la idea anteriormente expresada, las industrias en las que coexisten la producción ecológica y la convencional.

## GreenFoods



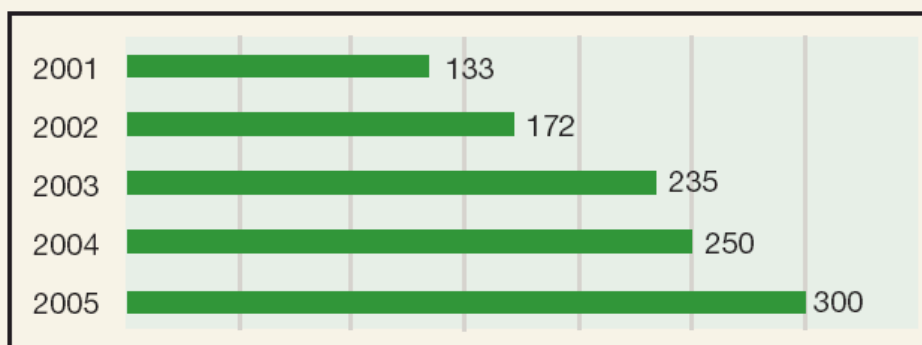
Reparto de la facturación de las industrias de transformación exclusiva de productos ecológicos



Fuente: MAPA 2004.

Para completar la descripción del sector primario y secundario de productos ecológicos es preciso añadir el dato del valor estimado de la comercialización en origen de productos ecológicos en 2005, que supera los 300 millones de euros.

Estimación del valor de la producción ecológica española en los últimos años (millones de euros)



Fuente: MAPA .



## Diferencias regionales en el sector ecológico español

Las diferencias regionales que presenta el desarrollo de la agricultura ecológica en España son notables. Andalucía es la primera Comunidad en cuanto a número de operadores y superficie dedicada a la producción ecológica. Esta Comunidad Autónoma supone un 45% del total nacional, con 403.361 ha, aumentando un 25% en 2005 con respecto al año anterior. Le siguen en importancia en términos de superficie Aragón con 74.220 ha, Extremadura con 67.378 (si bien esta Comunidad cuenta con un elevado número de productores), Castilla-La Mancha con 64.691 y Cataluña con 54.188 ha. En cuanto al porcentaje de superficie dedicada a la producción ecológica respecto al total de su SAU, además de la ya mencionada Andalucía cabe destacar a Islas Baleares, Cataluña, Comunidad Foral de Navarra y Región de Murcia.

La actividad industrial de producción ecológica, se localiza principalmente en el arco Mediterráneo. Cataluña ocupa un lugar predominante, pues es la primera comunidad en número de industrias de transformación de productos ecológicos, tanto vegetales, como animales, siendo otras Comunidades Autónomas importantes Andalucía, Comunidad Valenciana y Región de Murcia.

### 2.3. Análisis del Mercado

#### Mercado interior

Resulta fundamental para la adecuada planificación de futuras actuaciones y el fomento del desarrollo de la agricultura ecológica contar con datos globales fiables sobre el mercado español de alimentos ecológicos, su dimensión, penetración en los

## GreenFoods



distintos canales de distribución alimentaria y el nivel de consumo en los hogares. A día de hoy, la información de que se dispone tiene origen en la bibliografía especializada y en sucesivos estudios desarrollados por el MAPA en los años 2000, 2004 y 2005. No obstante, es necesario completar y mejorar esta información que constituye un instrumento valioso para cualquier decisión estratégica que quiera tomarse.

Para comenzar, a modo de referencia comparativa, cabe indicar que si en Europa la media de gasto en productos ecológicos es de 24,5 euros al año, en España se estima en unos 5,6 euros. De los resultados obtenidos en el estudio monográfico de consumo de productos ecológicos llevado a cabo en el marco del Observatorio del Consumo y la Distribución Agroalimentaria del MAPA, sobre la base de entrevistas telefónicas a 2.000 consumidores y 100 profesionales de la distribución alimentaria durante el último trimestre de 2005, cabe resaltar lo siguiente:

El 72,5% de los consumidores había oído hablar de los alimentos ecológicos, siendo la franja de **edad entre 46 y 55 años los que más conocen y consumen este tipo de productos.**

En cambio, el 84,4% de los consumidores que habían oído hablar de los alimentos ecológicos **no asocian los productos ecológicos a algún logotipo o sello.**

Aquellos consumidores que habían oído hablar de los productos ecológicos al ser preguntados por las **características que asocian a los alimentos ecológicos,** respondieron:

**Alimentos naturales 41%**

**Alimentos más sanos, sin aditivos ni colorantes 29,7%**

## **GreenFoods**



### **Alimentos producidos sin pesticidas químicos 25,9%**

Alimentos más caros 19,7%

Alimentos con mejor sabor 11,2%

Alimentos cultivados de manera tradicional 7,7%

Alimentos artesanales, poco elaborados, producidos a través de métodos artesanales 7,6%

El 37,9% de los que ha oído hablar los **consume, motivado principalmente por:**

### **Considerarlos más saludables 62,7%**

De mejor sabor 37,2%

De mayor calidad 26,2%

Conciencia agroambiental 6,9%

Cultivo propio/amigos 2,3%

Otros 5%

### **El 62,1% que no lo hace es por:**

#### **Desconocimiento 33,3%**

#### **No se encuentran con facilidad 31,3%**

#### **Precio superior 28,1%**

No le encuentra ventajas frente a los productos convencionales 9,6%

No se fía de que sean ecológicos 7,6%

Falta de costumbre 1,2%

No le gustan 1%

Otros 2,8%

El 47,3% de los **distribuidores consultados manifestaron vender** en sus establecimientos productos ecológicos, fundamentalmente por:



## **GreenFoods**



**Demanda de los clientes 57,7%**

**Cuestiones de imagen 36,4%**

**Diversidad de oferta 32,6%**

Futuro potencial de estos productos 24%

Los ofertan los proveedores habituales 14%

Otros 1,1%

El 52,7% de los **distribuidores que manifestaron no vender** en sus establecimientos productos ecológicos, lo motivaron en:

**Falta de demanda suficiente 75,1%**

Grandes diferencias de precio 17,1%

No los ofertan los proveedores habituales 8,4%

Carecen de conocimientos para la venta 4,2%

Otros 2,2%

Consultados los **distribuidores por los problemas encuentran a la hora de vender**, respondieron:

**Mayor precio 67,1%**

Poca variedad 20,1%

Dificultad para encontrarlos en los canales habituales 16,3%

Abastecimiento irregular 12,9%

Baja caducidad 9,1%

Envases poco atractivos 3,2%

Etiquetado confuso 1,7%

El 79,8% de los distribuidores consultados consideraron que en los próximos años va a desarrollarse este tipo de producción.

## **GreenFoods**



Resulta llamativo que los atributos que asignan los consumidores que han oído hablar de los productos ecológicos son muy positivos, destacando las vinculaciones a lo saludable, a la calidad, a la confianza y al respeto al medioambiente.

Estos atributos se vuelven a repetir posteriormente como razones de compra para los consumidores, siendo sus connotaciones saludables y su calidad los principales motivos de compra de los productos ecológicos y apareciendo las cuestiones ambientales como un argumento de carácter secundario.

Por otra parte, las motivaciones de compra expresadas por los consumidores ecológicos están en línea con las principales tendencias de consumo en España, como son la salud a través de la alimentación y la búsqueda de la tradición, autenticidad e identidad. Los alimentos ecológicos y con denominación de origen son los más valorados por los consumidores españoles (con 7,7 y 7.6 puntos sobre 10), según datos del Barómetro de Consumo 2005 de la Fundación Eroski y el Instituto Empresa.

En cuanto a los frenos al consumo, recurrentes en relación con anteriores estudios, se encuentran la dificultad de encontrar este tipo de productos y que no se conocen lo suficiente. Quedan en posiciones posteriores su precio y más atrás aún la posible desconfianza del consumidor a que sean realmente ecológicos. En los estudios realizados a través de encuestas, los consumidores manifiestan que están dispuestos a pagar más por los alimentos ecológicos.

### **Comercio exterior de los alimentos ecológicos**

Si bien los datos oficiales de comercio exterior específico de productos ecológicos son escasos, ya que en las aduanas no se distinguen del resto de los productos y no

## **GreenFoods**



hay series históricas de categorías, volúmenes y valores económicos que circulan entre países, se pueden extraer una serie de datos orientativos del estudio "Los productos Ecológicos en España: Principales mercados de exportación" realizado en 2004 por la Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB) y Arum-Estrategias Agroalimentarias, y del "Estudio de Mercado de los productos de la agricultura ecológica" MAPA, 2002. Como resultado de dichos estudios cabe destacar, en primer lugar, que en torno al 80% (actualmente se estima en un 70%) de la producción española de productos ecológicos se exporta, especialmente a Europa, siendo los principales países destinatarios Alemania, Francia, Reino Unido, Países Bajos, Italia, Estados Unidos y Japón. En concreto, Alemania es el primer país en porcentaje de operadores ecológicos españoles que destinan allí sus producciones, seguido de Francia y Reino Unido. Encuestas realizadas a los elaboradores en 2002 muestran que un 45% de los mismos exportan sus producciones.

El mayor porcentaje de las exportaciones españolas está compuesto por productos frescos, si bien se van incrementando las exportaciones de productos elaborados, especialmente de aceites, vinos, especias y salsas, aunque todavía son muy pequeñas.

En lo referente a las importaciones, destacan las de productos transformados, pues alrededor de un 50% (datos de 2002) de los productos procesados consumidos en España son comunitarios, principalmente de Alemania, Países Bajos, Francia, Reino Unido, Bélgica e Italia.

En cuanto a las importaciones de terceros países, se constata un ritmo creciente de las partidas que entran en nuestro país, y que tienen como destino tanto las industrias elaboradoras españolas como intermediarios que posteriormente las



reexpiden a otros países europeos. Existen importaciones tanto de países terceros que tienen reconocida la equivalencia con las normas europeas, como de otros que no. En concreto destaca el número creciente de importaciones provenientes de Argentina, pero también accede al mercado español producto de otros países de Iberoamérica, Asia, Europa y África (en menor medida). Entre los productos más frecuentemente importados se encuentran la soja y sus derivados, las frutas tropicales (en especial, el plátano, el mango y el aguacate), las plantas aromáticas y medicinales, las especias, el café y cacao, así como diversas presentaciones de té, azúcar y cereales. Es decir, se importan productos que no son hortofrutícolas, base de la actividad que vamos a desarrollar.

### **2.4. Clientes y canales de distribución**

Nuestro mercado serán aquellos países con un nivel de renta suficiente en el que sus habitantes consideren entre sus necesidades de consumo productos ecológicos, estando dispuestos a pagar más por ellos:

Inicialmente, las ventas se destinarán a Europa, principalmente Gran Bretaña, Alemania y Francia, por ser éstos los de mayor consumo de este tipo de producto. En una segunda fase, se introducirá el producto en Estados Unidos y Países Asiáticos.

La distribución se efectuará a través de "category managers" de grandes superficies como son TESCO, MORRISONS, SAINSBURY, etc., en Inglaterra, que copan alrededor del 80% del mercado, o CARREFOUR en Francia, que tiene una línea de productos orgánicos en todos sus establecimientos. Estos a su vez se abastecen a través de importadores que se centralizan sus operaciones a través de Perpignan. En Alemania se venderá a las grandes cadenas de alimentación como son

## **GreenFoods**



Lidl, Rewe, Edeka o Tegelman. Estos clientes tendrán un alto poder de negociación en base al alto porcentaje que representaran en nuestro volumen de facturación a nivel individual.

Asimismo serán nuestros clientes aquellas tiendas franquiciadas a las que se abastecerá con nuestra producción, tanto en España como en el resto de Europa, así como consumidores a los que se abastecerá directamente por comercio electrónico. Este tipo de clientes contará con poco poder de negociación, debido a su bajo volumen de compras individual.

### **2.5. Competencia**

Nuestra competencia directa es italiana y española en cuanto a la comercialización de productos hortofrutícolas catalogados como bio.

En lo referente a cadenas especializadas en la venta al por menor de estos productos, nuestra competencia directa se establece en determinados supermercados de productos exclusivamente ecológicos, como la alemana DENNREE , la italiana NATURASÍ y las españolas ECOVERITAS, COMMEBIO, TERRA VERDE O BIONATURA.

Por otro lado, muchos de los establecimientos tradicionales han ido aumentando su rango de alimentos ecológicos, como El Corte Inglés, Carrefour o Eroski,..., y cada vez es más frecuente encontrar una zona de alimentación ecológica en herboristerías y tiendas especializadas en alimentación saludable.

### **2.6. Proveedores**

Nuestros proveedores serán fundamentalmente:



Central hortofrutícola de productos ecológicos  
y cadena de tiendas especializadas en régimen de franquicia

## **GreenFoods**



- Productores de frutas y hortalizas ecológicas de Extremadura, Portugal, y otras comunidades próximas a la ubicación de la central, en su caso. Se establecerán alianzas estratégicas con éstos para garantizar el abastecimiento de materia prima durante las distintas campañas, a la vez que a los productores se les aporta valor añadido disponiendo de una central desde la que vender sus productos a través de nuestros canales de comercialización. El poder de negociación de estos es bajo, ya que serán numerosos con baja importancia relativa debido a lo atomizado de la producción.
- Centrales de manipulación y elaboración de otros productos lácteos, zumos, cremas, ...

Otros proveedores serán diseñadores y distribuidores de mobiliario para estanterías y tiendas en general, así como distintos suministradores de materias primas como embalajes, envases, etiquetado, etc. No existe dependencia de ellos y la capacidad de negociación es amplia ya que existe un gran número de empresas de este tipo en el mercado.

### **2.7 Barreras de entrada y salida**

Como barreras de entrada identificamos dos por un lado obtener la suficiente producción para abastecer nuestra demanda, ya que actualmente el número de productores es relativamente bajo y por otro lado existe la dificultad de acceder a los grandes distribuidores.

También es una barrera la inversión en instalaciones a realizar para este tipo de producción.

La principal barrera de salida identificada es la recuperación de la inversión inicial en instalaciones y maquinaria, que es relativamente fácil en nuestra comunidad al

## **GreenFoods**



existir cierta demanda de este tipo de instalaciones por productores actuales de frutas y hortalizas no bio que están ampliando. Las instalaciones pueden ser utilizadas en las dos clases de producción.

### **2.8 Posibles nuevos competidores**

Contemplamos la posibilidad de que surjan nuevos competidores. Al ser un sector de demanda creciente y no haber suficiente oferta para abastecer las demandas de los mercados a los que nos dirigimos, en principio no habría motivos para suponer que nuevos transformadores de productos orgánicos, ecológicos o bio, pudieran interferir en nuestras ventas. No obstante, pretendemos una diferenciación de nuestros productos a través de una marca reconocida en calidad.

### **2.9 Productos o servicios sustitutivos**

Como productos sustitutivos se encuentran la misma variedad de frutas y verduras no ecológicas, la mayor o menor demanda de uno u otro dependerá de la concienciación ecológica y de la diferencia de precios entre unos y otros.

## **3. Análisis Interno**

### **Capacidades personales, técnicas y de gestión de los promotores**

El perfil, tanto personal como profesional, y la experiencia de los promotores que presentan el proyecto, son puntos fuertes para la implantación del proyecto, su puesta en marcha y el futuro desarrollo.

- Alicia Collado Iglesias

Economista y Auditora de Cuentas. Actualmente desarrolla su actividad profesional en SOFIEX, empresa de Capital Riesgo, dependiente de la Junta

## **GreenFoods**



de Extremadura, lo que puede facilitarnos el acceso tanto a posible financiación externa (gracias a su conocimiento del sector) como a contactos diversas empresas pertenecientes al tejido industrial extremeño. También será decisiva su aportación en las primeras fases del negocio, ya que ha formado parte de Consejos de Administración de diferentes empresas, aportando valor en el estudio de la viabilidad, planificación, ejecución y control de las inversiones, diseño y negociación de la financiación adecuada y asesoramiento en la puesta en marcha. Cuenta asimismo con experiencia en la organización empresarial e implantación de procedimientos, lo que resultará clave para un correcto funcionamiento interno. Con habilidades de negociación, capacidad analítica y de toma de decisiones en situaciones críticas.

- Ramón Carlos Sáez Redondo

Economista, ha desarrollado su carrera profesional en sector financiero, Caja Rural de Extremadura, en distintos puestos, actualmente como responsable de análisis de grandes riesgos, con amplia experiencia en la valoración de nuevos proyectos de inversión en el sector agrario y manufacturero, así como en establecer la forma adecuada de financiación. Con importante conocimiento y relaciones en el sector agrario extremeño.

### **Capacidades financieras**

Junto con la capacidad de gestión, técnicas y personales de los promotores ampliamente demostrada en los años de desarrollo profesional, el proyecto también cuenta con una fortaleza adicional que es la capacidad financiera de los promotores y de obtención de fondos en el mercado financiero que conocemos.





### **4. Análisis DAFO**

Del análisis externo realizado de las condiciones existentes en el entorno y el riesgo de cambio en éste, el sector, los proveedores y clientes, los posibles competidores y barreras de entradas/salidas, así como de los productos sustitutivos existentes, extraemos las amenazas y oportunidades en las que se desarrollará la actividad de Greenfood.

Los objetivos estratégicos y acciones a realizar se determinarán aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno, basándonos en nuestras propias fortalezas y mitigando el efecto negativo de las debilidades, sobre las que se establecerá un plan de mejora y contingencia adecuado.

#### **Fortalezas:**

- Crearemos una red comercial propia a través del establecimiento de tiendas franquiciadas
  - Productos con marca propia en el mercado internacional
  - Colocaremos en el mercado nuestros productos antes que la competencia, ya que la ubicación en Extremadura, una de las principales zonas agrícolas de Europa con capacidad de reconversión de plantaciones a tipo "ecológicas", nos posibilita aprovecharnos de una maduración temprana de los productos por la climatología. Esta salida a los mercados de forma temprana nos permite tener un mayor precio de venta al no estar en mercado en plena oferta.
  - Experiencia de los promotores en la creación, puesta en marcha y desarrollo y gestión de empresas
  - Buena red de contactos con el sector empresarial y financiero de la región

## **GreenFoods**



- Reducción de la dependencia del cliente en cuanto al tipo de envasado al crear marca propia con envasados determinados

### **Debilidades:**

- Inexistencia de red comercial
- Importante inversión inicial
- Necesidad de establecer alianzas estratégicas con productores Bio
- Estructura de comercialización limitada en el mercado interior, sin penetración suficiente en los canales habituales de distribución

### **Amenazas:**

- Bajo nivel de consumo interno y conocimiento insuficiente por parte del consumidor
- Insuficiencia de recursos humanos, técnicos y económicos, así como de formación, transferencia de tecnología e investigación específica en agricultura ecológica
  - Mayor coste unitario de producción
  - Normativa compleja
  - Oferta escasa y de coste superior a los alimentos convencionales en una mayoría de productos (oferta fragmentada, dispersa, falta de algunos productos básicos y diferencial de precios mayor que en mercados europeos)
  - Competencia de terceros países
  - Dependencia del comercio exportador hasta que no se active la demanda interna
- Falta de información sobre el sistema de producción ecológico

## **GreenFoods**



### **Oportunidades:**

- Apuesta del MAPA y la Unión Europea por este tipo de productos
- El sector está necesitado de este tipo de empresas o infraestructuras que aglutinen la producción y aseguren el suministro, ante la gran distribución
- Amplio potencial de crecimiento de los productos ecológicos, atendiendo a las cuotas de mercado de otros países europeos, incluso interno
- Aprovechamiento de las técnicas y sistemas agrarios extensivos
- Buena imagen de los productos
- Condiciones climáticas favorables
- Productos muy competitivos en determinadas épocas
- Creciente preocupación del consumidor por alimentarse de manera sana y por la seguridad alimentaria.

## **GreenFoods**



### **5. Objetivos Estratégicos**

Greenfoods establece las siguientes líneas estratégicas:

1. Establecimiento de alianzas estratégicas con productores de alimentos ecológicos para incentivar y apoyar el establecimientos de nuevas producciones y adquirir las ya existentes, asegurando el abastecimiento de materia prima. El objetivo último será convertir a Greenfoods en referente del sector hortofrutícola ecológico europeo, convirtiendo a la compañía en distribuidor de todo tipo de productos ecológicos españoles, centralizando la distribución a los mercados de destino.
  
2. Posicionamiento en el mercado de consumo de productos ecológicos con niveles de renta medio-alto:
  - a. Mercados ya operativos de productos ecológicos, introduciéndonos en la cadena de distribución de alimentación en Gran Bretaña, Alemania y Francia.
  - b. Comercializar los productos directamente a través de Internet, con lo que se consigue llegar a cualquier consumidor que desee adquirir nuestro producto en cualquier lugar de la Unión Europea.
  - c. Crear una red de tiendas especializadas en productos ecológicos por toda Europa que contribuya a generar ingresos por canon, publicidad, know-how, ... para cubrir los costes de estructura de la marca y garantice la distribución minoritaria de nuestros productos, otorgando al mismo tiempo cierta independencia de los canales de distribución mayoristas.

## *GreenFoods*



3. Diferenciación del producto en el mercado con el fin de diferenciarlo de productos sin marca vendidos a granel, sin seguimiento ni garantía de calidad, y sin suficiente trazabilidad individual. En este sentido, la diferenciación se realizará en dos vertientes:

a. Crear una marca propia de productos con calidades uniformes y homologadas, de forma que nuestra marca de garantía a los consumidores y nos permitan una diferenciación de los competidores.

### *Greenie*

b. Realización de I+D sobre nuestro producto de forma que en un plazo medio se obtenga un producto cuyas características permitan posicionarlo y diferenciarlo dentro del mercado internacional, no sólo por sus características de producto BIO. Incluso creando productos de cuarta y quinta gama listos para comer. Para ello utilizaremos los distintos centros tecnológicos agroalimentarios que existen en la región como Centro Tecnológico Agroalimentario de Extremadura, el Instituto Tecnológico Agroalimentario Extremeño, o el recientemente creado Centro Nacional de Agricultura Ecológica, ubicado en la ciudad extremeña de Plasencia

## *GreenFoods*



4. Objetivos de ventas y crecimiento, rentabilidad y penetración en el mercado:

a. Volúmenes y crecimientos de ventas

Es intención de los promotores alcanzar un volumen inicial de ventas cercano a los 15.000.000. €, de los cuales el 33% correspondería a producción propia y el 67% a producciones adquiridas a terceros y comercializadas bajo nuestra marca.

Esperamos alcanzar en los primeros ejercicios un incremento en ventas de entre el 20% y el 25% anual.

b. Objetivos de rentabilidad

Se estima alcanzar al menos una rentabilidad sobre los recursos propios del 15%, que supone 10 puntos por encima de la rentabilidad de los productos sin riesgo.



## 6. Plan Comercial

En el siguiente plan comercial se presenta:

En primer lugar, los productos que comercializaremos bajo la marca **Greenie**

Para después analizar la situación de los mercados destino a los que dirigiremos nuestro esfuerzo comercializador, en los cuales analizamos los productos más consumidos, las certificaciones y etiquetados necesarios para su venta, así como los canales de distribución y destinos de comercialización que utilizaremos.

### 6.1. El producto

Coincidente con las tendencias de los mercados a los que vamos a dirigir la exportación, los productos serán frutas y hortalizas de diferentes variedades, con calendarios de comercialización que abarcan el año natural completo con el fin de eliminar la estacionalidad.

Se dispondrá de una elevada cantidad de referencias de productos que serán, tanto producidos por nuestra central, como adquiridos a centrales externas creando un Centro de Distribución y Comercialización de Productos Orgánicos en GreenFoods que será referencia para en los mercados europeos.

## GreenFoods



Los productos comercializados serán:

- Frutas y hortalizas envasadas en diferentes formatos atendiendo al cliente al que vayan destinado y marca propia



- Zumos, purés, cremas, y alimentos elaborados preparados a partir de cremogenados de frutas y hortalizas orgánicas.



- Frutas y hortalizas IV y V Gama, procesadas para aumentar su funcionalidad "listas para comer", sin cambiar de forma apreciable sus propiedades originales. El envasado de los productos de la IV Gama se realizará en atmósfera modificada, necesaria para la





estabilidad y seguridad durante su comercialización. son frutas cortadas, peladas y conservadas en atmósfera modificada, que mantienen todos los nutrientes y todas las cualidades organolépticas.

### **6.2. Estrategia de Distribución**

A continuación describimos la estrategia de penetración en cada país, teniendo en cuenta que además de acometer el mercado directamente tal y como proponemos intentar, siempre existe la alternativa de colocar el producto en grandes "brokers"/distribuidores europeos, aunque ello suponga perder margen comercial en el producto.

Actualmente el 70% de la producción española de productos ecológicos se exporta a Alemania, Holanda, Francia y Reino Unido, según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, ya que el consumo interior aún no es significativo, existiendo una demanda muy inferior a la producción.

En estos países la demanda supera a la oferta siendo mínima la variedad de productos disponibles, lo que hace que aumente el precio y representa una oportunidad de crecimiento para el sector español de agricultura ecológica, estando especialmente valorados los productos relacionados con la dieta mediterránea.

Considerando estos datos, nuestro mercado objetivo se centrará en Reino Unido, Alemania y Francia, en base tanto a la existencia de una demanda superior a la oferta, como a la existencia de una cifra poblacional alta (potenciales consumidores) con demanda creciente. Francia, con un 3,5%, representa el segundo país de Europa con mayor crecimiento de productos ecológicos. En cabeza se sitúa Alemania, donde dicho mercado ha crecido un 4%, y en tercera y cuarta posición, Reino Unido (2%) y Austria (0,5%). En cuanto a cuota de mercado sobre el total del



sector alimentario, el mercado de productos ecológicos goza de un 4% en Austria, 2,5% en Alemania y, en tercera posición, Francia con un 2%.

Independientemente de la legislación aplicable en cada destino, al objeto de obtener el certificado de calidad de nuestros productos, como primer paso la sociedad se inscribirá en el Registro de Industrias de Elaboración y Envasado del Consejo Regulador Agroalimentario Ecológico de Extremadura (CRAEX), que es la encargada en nuestra región de aplicar el sistema de control establecido en el Reglamento (CEE) 2092/91, en la Comunidad Autónoma Extremeña, para la transformación, envasado, comercialización e importación de terceros países, de productos agroalimentarios ecológicos

### **6.2.1. Estrategia de Distribución en Reino Unido**

Es en la actualidad es el mayor mercado per cápita para los productos ecológicos a nivel europeo —con unas ventas de 1,7 billones de euros—, la demanda ha aumentado en torno al 20% anual en los dos últimos años, particularmente en las frutas y vegetales.

#### **Certificación y Etiquetado**

La agricultura ecológica es estrictamente regulada desde que en 1993 se hizo efectiva la normativa europea 2092/91. Esta normativa es la base de los estándares ecológicos ingleses. Actualmente existen en Reino Unido 10 entidades certificadoras de alimentos ecológicos; las más importantes Soil Association y Organic Farmers and Growers, ambas acreditadas por IFOAM.

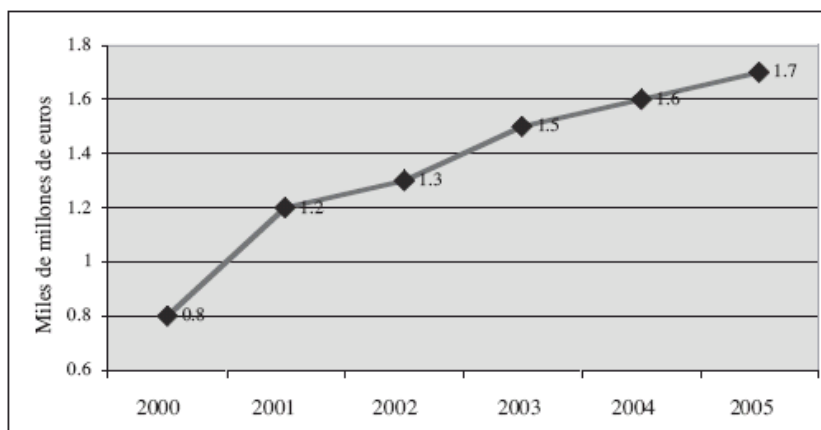


## Mercados y Canales de Distribución

El mercado ecológico de Reino Unido es el tercero en importancia a nivel mundial. Gran Bretaña disfruta de tasas de crecimiento extraordinarias desde hace años. A pesar de que el incremento anual se ha reducido de un 20-30 % a comienzos de siglo al actual 10 %, el mercado ecológico del Reino Unido disfruta de un auge excepcional, habiendo alcanzado unas cifras de 1.774 miles de millones de euros según últimos datos disponibles.

Cada hogar destina 59 libras esterlinas (87 euros) al año a productos ecológicos. En los últimos diez años, la demanda se ha multiplicado por diez (pasando de 100 a 1.120 millones de libras (1,6 miles de millones de euros) desde 1993/1994 hasta 2003/04.

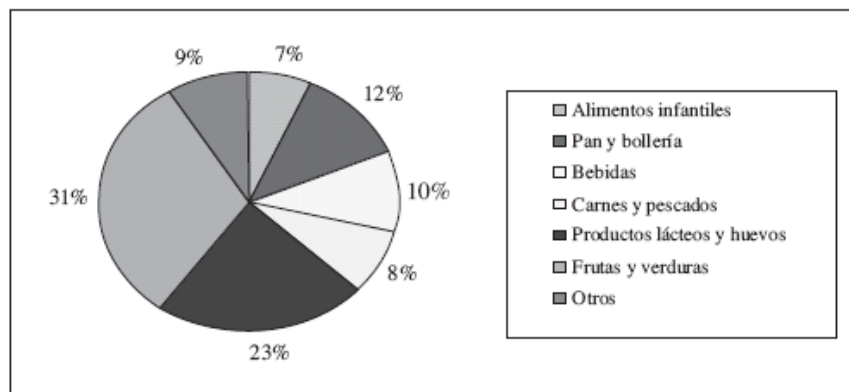
Evolución de las ventas de alimentos ecológicos en Reino Unido



Los alimentos ecológicos más consumidos en Reino Unido son las frutas y verduras, los productos lácteos y huevos, seguidos por la bollería y las bebidas no alcohólicas. Existe una tendencia positiva respecto al consumo del arroz, café y especias ecológicas.



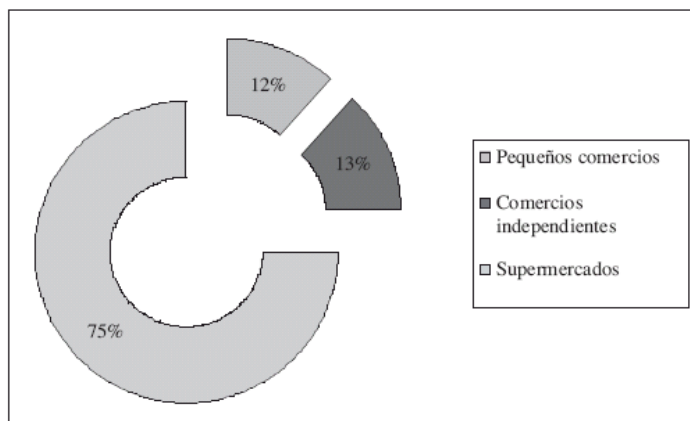
## Desglose de ventas de alimentos ecológicos por categorías



Fuente: Soil Association, 2004

Por otro lado, los supermercados han ido incrementando el surtido de productos ecológicos en sus espacios, acaparando actualmente el 75% de las ventas totales. De ellos, son Tesco y Sainsbury los que acaparan un mayor porcentaje de las ventas

## Ventas de alimentos ecológicos por canales (2004)



Fuente: IFOAM (2005)

## GreenFoods



### Compras de alimentos ecológicos por establecimiento

Establecimiento	%
TESCO	27,5
SAINSBURY	26,3
WAITROSE	18,6
TOTAL ASDA	7,7
MORRISONS & SAFEWAY	13,3
MARKS & SPENCER	3,3
GRUPO CO-OP	2,2
GRUPO SOMERFIELD	1,4
TIENDAS INDEPENDIENTES	1,3
TIENDAS DE DESCUENTO	0,1

Fuente: The system tree para Soil Association, 2005

La distribución de nuestros productos se efectuará a través de Category Managers que trabajen directamente con estos supermercados y grandes superficies.



### **6.2.2. Estrategia de Distribución en Alemania**

Uno de cada cuatro hogares consume regularmente productos ecológicos, según un reciente estudio de Nielsen. De hecho en los últimos años "se han duplicado las ventas de este tipo de productos, pasando de 2,05 billones de euros en 2.000 a cerca de 4,5 billones".

#### **Certificación y Etiquetado**

El sello ecológico oficial alemán, Biosiegel, fue puesto en marcha en septiembre de 2001. Este sello se basa en las directrices de la UE sobre la concesión del sello comunitario y en las de la International Federation of Organic Agricultura Movements (IFOAM). Su uso es voluntario y su obtención gratuita. El uso fraudulento de este sello es castigado duramente.

En marzo de 2006, eran ya 1589 las empresas que marcaban sus productos con la marca biosiegel, siendo un total de 31.718 los productos con este distintivo presentes en el mercado. Cada día se suman 20 productos más (bio-siegel 2006), lo cual demuestra la gran aceptación que tiene este sello entre los consumidores alemanes.

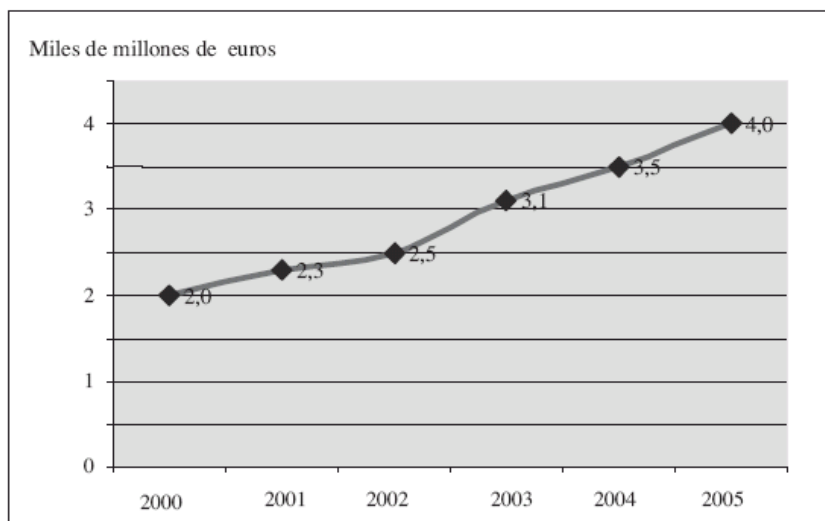
Los alimentos que más muestran este sello son el conjunto de productos frescos, que suponen un 30% del total, y los del grupo de panadería y bollería, que suponen un 16.5%.



## Mercado y Canales de Distribución

Alemania es el mayor mercado de alimentos ecológicos de Europa. En 2004, sus ventas supusieron 3,5 miles de millones de euros, lo cual significó un 2,5% del gasto en alimentación de los alemanes. Pero esta cifra va en aumento, ya que en 2005 el volumen de negocios se incrementó un 15 % situándose en 4 miles de millones de euros

Evolución de las ventas de alimentos ecológicos en Alemania



Los canales que registran mayores ventas de alimentos ecológicos en Alemania son los supermercados y las tiendas de productos naturales y sanos:

Ventas de alimentos ecológicos por tipo de establecimiento:

Supermercado	41%
Ventas directas	19%

## **GreenFoods**



Tiendas saludables 40%

Actualmente Alemania es el país europeo con mayor número establecimientos especializados en alimentación ecológica, con unos 3000. Los productos más demandados en estos establecimientos son las frutas, hortalizas, queso y otros productos frescos, aunque ofrecen un rango de productos cárnicos cada vez más amplio. Casi todos los supermercados y tiendas de alimentación en Alemania disponen de un surtido de entre 20 y 50 alimentos ecológicos. Las principales cadenas de supermercados han desarrollado sus propias marcas de productos ecológicos. También hay que destacar la creciente demanda de alimentos ecológicos en el sector del catering y la hostelería. Incluso en muchos institutos y universidades alemanas se ofrece un "menú ecológico" para aquellos alumnos que buscan una alimentación más saludable.

Penny, una de las grandes cadenas de descuento alemana (discounters), ha creado su propia marca de productos ecológicos. Naturgut abarca una gama de 30 artículos y se puede encontrar en los lineales de Penny desde el pasado 22 de enero. Bajo este sello se han puesto a la venta frutas y verduras, así como una gran variedad de productos de la denominada alimentación seca. A lo largo del año Penny pretende ir ampliando el número de artículos que se comercialicen bajo la marca Naturgut hasta llegar a alrededor 90 productos. La gran cadena de descuento alemana vende sus productos ecológicos en el mismo segmento de precios que lo hacen el resto de los "discounters" en el país.



## GreenFoods



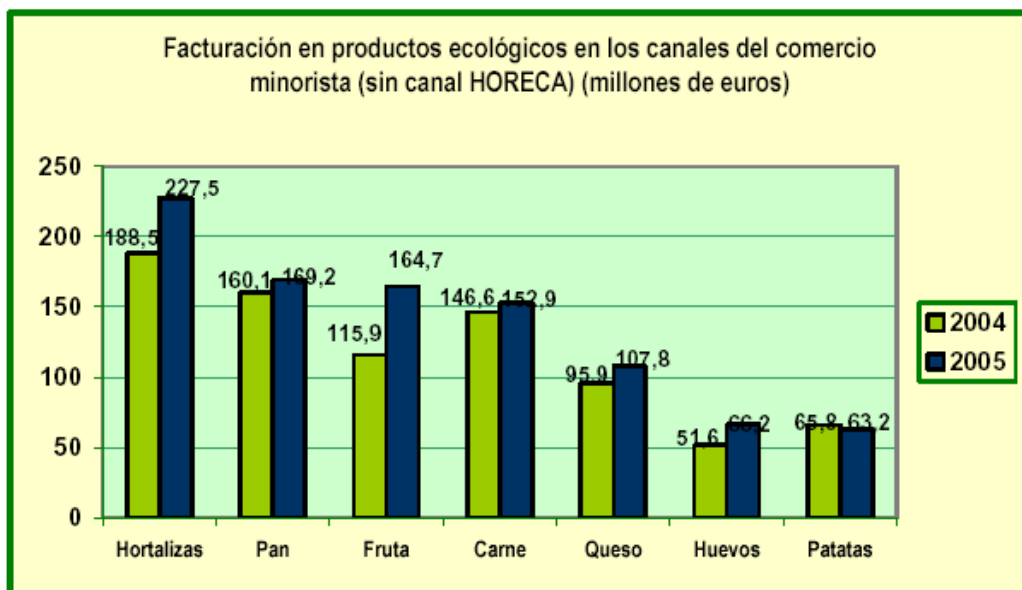
### Supermercados y marcas propias para alimentos ecológicos

Supermercado	Marca para alimentos ecológicos
REWE	Fülhorn
EDEKA	Bio Werkost
LIDL / ALDI	Fairglobe
METRO	Grunes Land
TEGELMANN	Naturkind
GLOBUS	Terra Pura

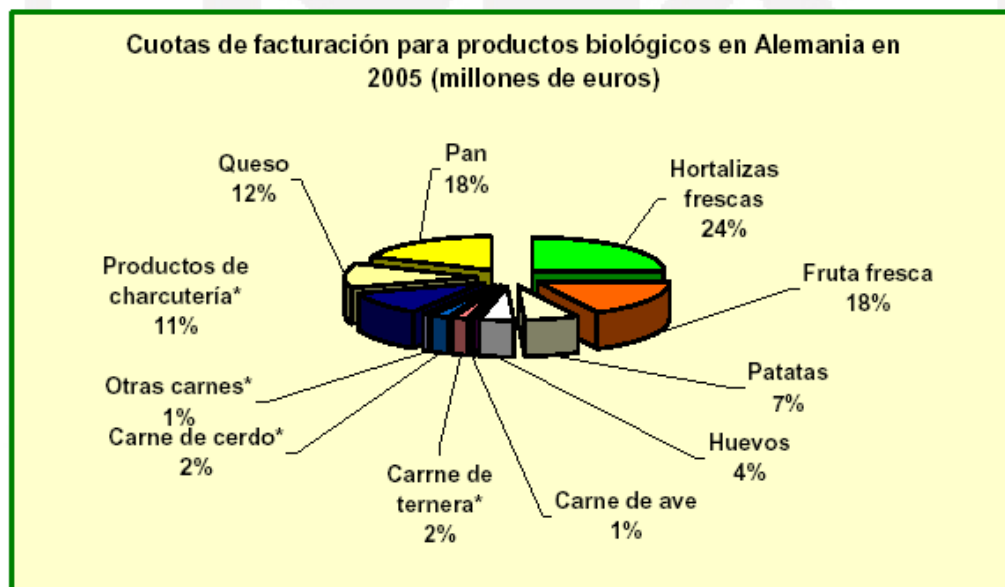
Se estima que el 60% de las ventas del mercado alemán se atiende con la producción interna; sin embargo, Alemania sigue siendo el principal importador de una amplia gama de productos ecológicos en Europa, que son utilizados para su venta al consumidor final o para la elaboración de otros productos. Las categorías con más importaciones son:

- Chocolate y frutos secos.
- Frutas deshidratadas, aceites vegetales, café y cacao.
- Miel, mermeladas, especias y té.
- Pastas, dulces, edulcorantes e ingredientes para panadería.
- Bebidas alcohólicas.
- **Jugos de frutas y verduras.**
- **Frutas y verduras frescas.**

En cuanto a la facturación en Alemania es la siguiente en millones de euros:



Fuente: Oficina Comercial de España en Düsseldorf



Fuente: Oficina Comercial de España en Düsseldorf



De acuerdo con los últimos datos disponibles, **la fruta ecológica obtuvo una cifra de negocios de 245 millones de euros (datos para el 2004) en todos los canales de distribución, lo cual representa alrededor del 5% de las ventas totales de frutas y un 7% con respecto a la facturación total de la alimentación ecológica.** La misma fuente consultada (ZMP) indica para el año 2005 una facturación en fruta ecológica de 164,7 millones de euros en los canales del comercio minorista, es decir, sin incluir el canal HORECA, que si queda reflejado en las cifras para el año 2004. Ya se ha comentado que las frutas ecológicas han obtenido un incremento en su facturación del 42 por ciento en el comercio minorista durante el 2005 con respecto al 2004. Por productos:

2004	% de facturación total de fruta ecológica	Facturación (millones de euros)
Manzanas	30	74
Plátanos	20	49
Naranjas/mandarinas/ clementinas	7	16
Melocotones/nectarinas	7	16
límones	7	16

Oficina Económica y Comercial de España en Düsseldorf

Ventas de fruta ecológica en el 2005.			
En toneladas	2004	2005	% 04/05
Plátanos	8.000	21.700	171%
Manzanas	13.500	16.800	24%
Límones	6.400	10.400	63%
Naranjas	5.200	6.400	23%
Peras	2.200	2.900	32%
Kivi	2.000	2.600	30%
Uvas blancas	1.100	1.600	45%

Oficina Económica y Comercial de España en Düsseldorf



La demanda de hortalizas ecológicas crece de forma bastante acusada: los últimos datos de la primera mitad del 2006 confirman un incremento de las ventas de hortalizas en un 17% respecto al mismo periodo del año anterior. **La venta de hortalizas ecológicas registró una facturación de 420 millones de euros en el 2004 en todos los canales de distribución; dicha cifra representa aproximadamente un 12% de la facturación total en alimentación ecológica y un 10% de la facturación total obtenida por la venta de hortalizas** (convencionales y ecológicas). La ZMP facilita asimismo datos de facturación en el año 2005 para los canales del comercio minorista (sin incluir canal HORECA), dicha facturación alcanzó los 227,5 millones de euros. Como se había mencionado anteriormente, las hortalizas ecológicas incrementaron su facturación un 21 por ciento en el comercio minorista en el año 2005 sobre el 2004. El análisis de la cuota de facturación por tipo de hortaliza ecológica para el 2004 y sobre un total de 420 millones de euros, revela que zanahorias, tomates y lechugas aportan cada una aproximadamente un 13% de la facturación total que genera el sector de hortalizas ecológicas alemán. El resto de hortalizas contribuyen con alrededor de un 5% respectivamente a los ingresos del sector.





Ventas de hortalizas ecológicas en 2005. En toneladas	2004	2005	% 04/05
Zanahorias	24.000	36.100	50%
Cebollas	4.000	4.800	20%
Tomates en ramillete	2.900	4.000	38%
Pepinos	2.300	3.300	43%
<b>Tomates</b>	2.400	2.800	17%
Calabacín	1.600	2.400	50%
Puerros	1.700	1.800	6%
Otras hortalizas	29.900	35.000	17%

La distribución en Alemania se realizará directamente a las grandes cadenas de alimentación como Lidl, Rewe, Edeka, Tegelman, ...

### 6.2.3. Estrategia de Distribución en Francia

Los productos ecológicos son muy valorados por los consumidores franceses, y la demanda es cada vez mayor, actualmente el 43% se declara consumidor de este tipo de productos, siendo la principal barrera al incremento el precio.

Es muy importante para el consumidor que la calidad sea alta y que esté garantizada y demostrada con alguna certificación. Poco a poco los productos ecológicos se van desarrollando hacia gamas más elaboradas (4ª y 5ª gama)

### Certificado y Etiquetado

La producción y elaboración ecológica en Francia está regida por la normativa europea 2092/91. Sin embargo, en este país es utilizado el sello AB para la correcta

## **GreenFoods**



identificación de los alimentos ecológicos por parte de los consumidores. La gestión de esta certificación depende del organismo "Agence Bio". No es necesario contratar inspectores para obtenerlo, ya que se puede obtener inmediatamente si se cumple la normativa europea, sólo se necesita el permiso de algún organismo francés certificador reconocido oficialmente. La normativa francesa impide que productos que no pertenezcan a la UE inserten el logo AB en sus etiquetas.

En la actualidad existen en Francia varios organismos certificadores (Ecocert, Certipaq, Aclave, Ulase... ) aunque es Ecocert, el responsable de certificar más de las tres cuartas partes de los alimentos ecológicos. Ecocert goza de reconocimiento internacional en procedimientos de control y certificación. Tiene su representación en diversos países del mundo, siendo Sohiscert la entidad representativa en España. Sohiscert se encuentra acreditado por ENAC con la Norma Europea UNE –EN 45011 (ISO/IEC 65) para la certificación de productos agrarios y alimenticios (excepto productos de origen animal y sus derivados) (acreditación nº 5/C-PR006) y garantiza a los operadores certificados unos procedimientos y criterios de certificación objetivos y eficaces recogidos en los Manuales que rige a la entidad.

### **Mercado y Canales de Distribución**

El informe Circuitos de distribución de productos ecológicos en Francia del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) destaca que tras haber contactado con mayoristas e importadores, los productos que tendrían más aceptación en el mercado son los relacionados con la dieta mediterránea y España goza de imagen de marca.

Y es que el mercado sufre una falta de variedad de oferta, porque los consumidores acostumbrados a la gran amplitud de gama ofrecida en las grandes

## *GreenFoods*



superficies, esperan encontrar lo mismo en tiendas especializadas, así pues **la innovación toma una posición muy importante para poder diferenciarse de la oferta actual y desarrollar el mercado.**

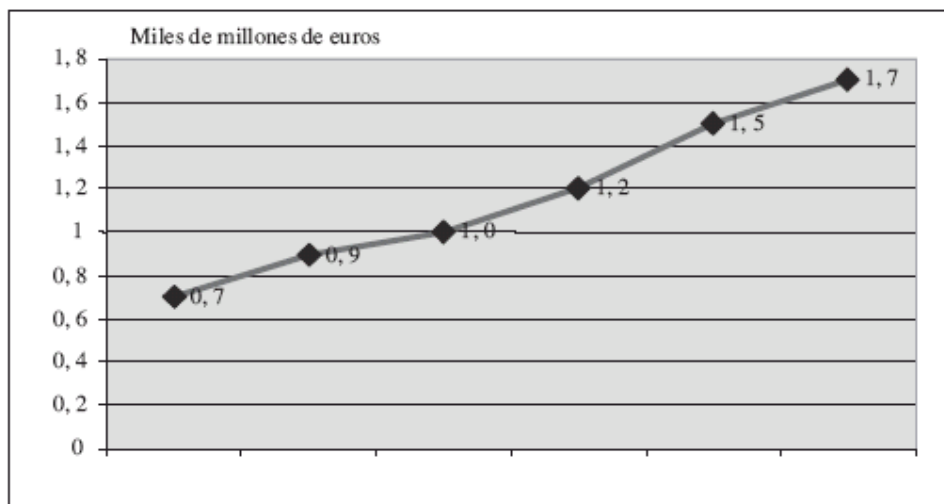
Entre los productos "exportables" cita el aceite de oliva, el vino, las ensaladas y otras **frutas y hortalizas de 4ª gama (preparadas y listas para el consumo)**, así como los productos congelados, entre otros, podrían tener una buena acogida en el mercado francés. Este informe hace hincapié en que **"es fundamental cuidar la presentación, en concreto los envases", ya que son percibidos como productos de gama alta "aunque no hay que descuidar el precio, que, supone el mayor obstáculo para los consumidores potenciales".**

El mercado francés de productos ecológicos ha registrado un aumento muy importante desde finales de los 90, con una tasa anual de crecimiento del 9,5% desde 1999 frente al progreso del 3,6% del total del mercado alimentario.

El sector alcanzó una cifra de negocios de 1.600 millones de euros en 2005, situándose en cabeza los productos lácteos, seguidos por las frutas y hortalizas.



## Evolución del mercado de alimentos ecológicos en Francia



Los principales canales de distribución son las tiendas especializadas (42,4% de la cuota), seguido muy de cerca por la gran distribución (39,6%), donde es un segmento en crecimiento.

Las principales cadenas de tiendas especializadas son Biocoop, La Vie Claire y Naturalia, que representan entre el 15 y el 20% del total del las ventas del canal cada una de ellas.

Entre los principales hipermercados y supermercados, el líder indiscutible es Carrefour, que acapara un cuarto de las ventas totales del canal, seguido de Auchan, con un 13% del total y Monoprix, Hiper/ Super U e Intermaché con un 10% cada uno

Al igual que ha sucedido en otros países, muchos establecimientos están creando su propia marca bio, como Monoprix (con la marca Monoprix bio), Carrefour (Carrefour bio), Leclerc (Bio Villages) y Cora (Cora bio).



## GreenFoods



Destaca que los consumidores franceses de este tipo de productos tienen un alto grado de fidelidad hacia los mismos y el consumidor habitual lleva una media de 9 años comprando ecológicos, además, cada vez hay más nuevos consumidores.

Como viene siendo habitual, los alimentos biológicos más consumidos son las frutas y hortalizas, los productos lácteos, la carne, los huevos y el pan.

Los lácteos generaron en 2005 una cifra de negocio de 326 millones de euros (21% del total de productos ecológicos), seguido por las **frutas y hortalizas 264 millones de euros (16% del total)**, pan y harina 190 millones de euros (12% del total), vino y bebidas alcohólicas 189 millones (12%), carne 179 millones de euros (11%), dulces 166 millones (11%) y salados 134 millones de euros (9%).

En la tabla siguiente se muestra el consumo en millones de euros de cada tipo de producto ecológico:



	TOTAL	Grandes superficies	Tiendas especializadas	Venta directa
Carne bovina	84	43	22	19
Carne porcina	22	15	7	1
Carne de cordero	13	3	4	6
Aves	60	38	7	15
Huevos	95	45	40	10
Leche	99	80	14	5
Lácteos	132	69	33	30
Charcutería	16	7	9	-
Platos preparados	28	1	27	-
No perecederos dulces	166	53	113	-
No perecederos salados	134	58	76	-
Vino	189	45	63	81
Bebidas vegetales	29	14	15	-
Zumos	33	14	14	5
Otras bebidas	2	1	1	-
Congelados	10	9	1	-
Pan/Harina	190	68	89	33
Frutas y hortalizas	264	57	127	80
<b>TOTAL</b>	<b>1.564</b>	<b>619</b>	<b>661</b>	<b>285</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>39,6%</b>	<b>42,2%</b>	<b>18,2%</b>

Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en París

En cuanto al precio, el consumidor no muestra la misma predisposición a pagar más por un alimento ecológico independientemente del producto del que se trate.

Según una encuesta de Agence Bio el 68% y el 67% de los encuestados estaría dispuesto a pagar más por las frutas y hortalizas y por las aves, respectivamente, el 54% por la ternera, el 52% por cerdo, charcutería y cordero, el 51% por huevos y queso y el 50% por pan y otros cereales.

Sólo cuatro de cada diez pagarían más por la leche y los lácteos, apenas tres de cada diez lo harían por productos no perecederos y pescado y un 25% se muestra dispuesto a desembolsar más por vino y otras bebidas alcohólicas.



En cualquier caso, las perspectivas de crecimiento son optimistas y cabe destacar que la alimentación ecológica se utiliza por algunos restaurantes como forma de diferenciación sobre la competencia y que los comedores escolares constituyen una gran apuesta para el sector.

Al igual que en Alemania se venderá directamente a los grandes distribuidores, como es el caso de Carrefour Francia.

### **6.3. Implantación de la red de franquicia**

La distribución de productos bio en tiendas especializadas en toda Europa está en expansión y crecimiento según información del Instituto de Comercio Exterior y Oficinas Económicas y Comerciales de España en terceros países. Las tiendas Greenie facilitarán el camino de comercialización de nuestros productos hacia los clientes finales, controlando así las ventas, y consiguiendo la integración vertical total del negocio, desde la producción, hasta el consumo.

El objetivo de implantación será establecer puntos de venta franquiciados inicialmente (mientras se consolida el consumo de este tipo de productos en la Unión Europea) en poblaciones de Europa donde la población supere el millón de habitantes y el mercado esté en expansión. Para dar exclusividad a nuestros productos, se creará y promocionará una marca propia de productos.

El principal atractivo para el franquiciado estará en contar con un suministro garantizado de un producto cuya demanda es muy superior a la oferta en estos países además de que el coste será inferior que si lo adquiriese a distribuidores locales.

## **GreenFoods**



Se preparará el diseño de las tiendas y la presentación en el mercado durante los primeros años de actividad de la central hortofrutícola, procediendo a la implantación de las tiendas, inicialmente en España, y posteriormente en las capitales europeas seleccionadas a las que se exportará el know-how adquirido en España, una vez se haya consolidado el negocio principal. Por este motivo, no se contempla en la cuenta de resultados esta actividad adicional, que será objeto de un plan detallado en su momento.

Los franquiciados Greenie requerirán un local a pie de calle céntrica, donde existan establecimientos comerciales de alimentación, de entre 100 y 200 metros cuadrados.

La inversión inicial que el franquiciado deberá asumir, se estima en unos 270 mil euros (más la obra civil que necesite cada local). El derecho de entrada se ha fijado en 10.000€ y el canon de mantenimiento, el 3% sobre la facturación neta del trimestre (similares a los establecidos por la competencia).

Al distribuir los productos directamente al canal minorista, la estrategia de precios de venta al público podrá ser fijada directamente por GreenFoods que obtendrá un doble beneficio: En primer lugar, GreenFoods aumentará su margen de venta mediante la eliminación del coste del distribuidor. En segundo lugar, las tiendas Greenie podrán ofrecer productos ecológicos a un precio más competitivo (recordemos que una de las causas por las que no aumentaba en mayor porcentaje el consumo de productos bio u orgánicos era su precio).

La comercialización de la franquicia se hará mediante ferias y asesorías-buffettes especializados en la implantación de franquicias en los diferentes países.



### **6.4. Comercialización e-commerce**

Se creará una Tienda Greenie en Internet que desarrollará e-commerce para la Unión Europea, de forma que nuestros productos, con marca propia de calidad, puedan llegar a cualquier destino de la UE sin que ninguna zona quede excluida por no disponer de Tienda Greenie.

El espacio de comercio electrónico tendrá un diseño simple, será rico en información (sobre el funcionamiento de la página, sobre el proceso de compra, sobre el método de envío y pago, y sobre los productos) y dispondrá de un proceso de compra sencillo de realizar. Esta Web, además de ofrecer la descripción y fotografía de cada producto, proporcionando toda la información, indicará la disponibilidad del producto y el tiempo de entrega de la cesta de la compra. Además, enlazará con la política de garantía de la compañía y el proceso de devolución para ofrecer más garantías de compra al consumidor.

Como novedad, dispondrá de una tecnología puntera disponiendo de un GRAN botón de compra, de forma que siempre sea sencillo de localizar, facilitando el proceso y acceso directo telefónico a la central de compras mediante este botón.

Este sistema de ventas nos permitirá atender nichos de mercado de rentas altas, dispuestas a realizar compras de productos Bio, a los que la oferta no llega por encontrarse en lugares excluidos de la gran distribución.

La logística se realizará en envases refrigerados adecuados y con empresas de transporte rápido a cualquier parte de la UE.



### 6.5. Plantilla Comercial

El departamento comercial iniciará su actividad en el año 1 con una persona que será el responsable del mismo, el **Director Comercial**, en el año 2 se ampliará con la contratación de **tres delegados comerciales**, cada uno responsable de un país y un **administrativo comercial** encargado de dar servicio en las distintas tareas burocráticas del área, en el año tres, primero de producción, se contrataran dos administrativos más, existiendo tres, cada uno dependiente de un delegado de ventas, contratando uno más al siguiente año en base a los incrementos de facturación previstos, con lo que en el año 4 (segundo de facturación) el departamento estará formado por 8 personas.

Este departamento es el principal responsable de las ventas de los productos de la empresa, que se realizaran de acuerdo a una política de ventas marcada conjuntamente con la Dirección General, teniendo un margen de maniobra para poder negociar las mejores condiciones con los clientes.

Establecerá objetivos de ventas por productos y mercados, será responsable de realizar y llevar a cabo un estudio de mercado desarrollando un plan de acciones organizadas para conocer el posicionamiento del producto, deberá además conocer a nuestra principal competencia, siendo responsable de la publicidad y promoción de nuestros productos. Marcará la asistencia a ferias y congresos y deberá estudiar la posibilidad de abrir nuevos mercados, dándose a conocer de la forma más adecuada, representando la marca de la empresa ante los mercados velando por mantener la buena imagen de esta.



Será por tanto quien proporcione a la Dirección General un plan estratégico de ventas con la finalidad de ganar penetración en el mercado.

### **6.6. Estrategia de Fijación de Precios**

El precio de este tipo de productos es muy fluctuante, dependiendo principalmente del volumen de producciones anuales, por lo que el precio de nuestros productos deben ser acordes a los existentes en cada momento en el mercado y que en parte determinan los diferentes distribuidores. Ahora bien, cuando sucediera que existiera mucha oferta en el mercado y disminuyeran los precios, también repercutiría en el precio de compra que GreenFoods pagaría al agricultor.

El precio de los productos agrarios es muy bajo en las épocas de plena cosecha por existir mucha oferta. Parte de nuestra estrategia será la de tener recolecciones en diferentes latitudes geográficas para intentar adelantar y retrasar las recolecciones y conseguir un período de producción amplio.

Por otra parte, conseguiremos poco a poco una diferenciación por marca en base a la calidad. Esta diferenciación nos permitirá eliminar las oscilaciones en precios colocando el producto en el mercado a través de las tiendas minoristas e e-commerce.

En cuanto al precio que se fije en las tiendas franquiciadas será una de las ventajas competitivas que tengan nuestras tiendas para el franquiciado, ya que el precio venta al público será independiente de la intermediación de los distribuidores, pudiendo ofrecer precios más competitivos.



Los precios e-commerce añadirán al precio de comercialización en franquicia todos los gastos de logística y transporte requeridos hasta la puesta en domicilio del cliente.

Respecto al sistema de cobro, nos debemos adaptar a la tónica habitual en el sector, que es el cobro a 90 días desde la recepción de la mercancía, para las tiendas franquiciadas se prevé el cobro a los 30 días desde de la recepción y para las ventas a través de Internet se realizará el cobro en el momento de realizar el pedido.

### **6.7. Publicidad, Relaciones públicas y Promoción**

La **creación de marca propia** requerirá abundante publicidad y promoción, tanto en publicaciones especializadas, como en la presentación de ferias internacionales. En estas ferias, además, se establecerán relaciones comerciales con distribuidores, agentes y mayoristas de los países destino de nuestros productos.

Se han seleccionado dos **ferias internacionales** por ser las más importantes en el sector:

Fruit Logística, que se celebra anualmente en Berlín, es la mayor feria internacional de productos hortofrutícolas, maquinarias, centros de distribución y logística, y con presencia destacada del sector de productos bio.

Biofach, que se celebra en Nuremberg, es una de las principales ferias a nivel mundial del mercado internacional de productos orgánicos/biológicos.

Se realizarán **viajes de prospección** a Reino Unido, Francia y Alemania para establecer relaciones comerciales según las estrategias marcadas en cada país.





Además, se **invitará a conocer las instalaciones** a los distribuidores y mayoristas para que conozcan nuestra empresa y los productos fabricados.

### **6.8. Presupuestos Comerciales y de Marketing**

La introducción del producto en el mercado de la Unión Europea, la creación de marca y la expansión de las tiendas Greenie, necesitarán unos recursos financieros y operativos elevados.

Hemos estimado que el presupuesto comercial y de marketing para poder llevar a cabo las acciones descritas con anterioridad, sería el 10% de las ventas netas estimadas de cada período.

### **6.9. Previsiones de ventas**

Las ventas se realizarán a partir del tercer año de funcionamiento, contemplándose en la cifra de ventas, tanto producción propia, como productos adquiridos a terceros envasados bajo nuestra marca.

Considerando que nuestros productos presenta una importante oscilación en precio tanto durante la campaña como en distintos años para la estimación del precio de venta hemos tomado la media de los datos proporcionados el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación sobre los precios percibidos por los agricultores durante los años 2.005, 2.006 y 2.007, para productos no ecológicos a los que hemos incrementado un 20%, que es la media para los productos ecológicos, y a



dicho precio lo hemos incrementado un 100% que es el precio habitual de venta que manejan distintas centrales hortofrutícolas de la región a las que hemos consultado.

Las ventas por períodos son las siguientes:

	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5	Total Año 6	Total Año 7
Ventas Producción propia	8.530.286	11.942.400	15.354.514	23.884.800	30.709.029
Ventas Productos adquiridos a terceros	15.195.552	23.305.985	31.504.383	39.803.940	48.219.831
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	<b>23.725.838</b>	<b>35.248.385</b>	<b>46.858.897</b>	<b>63.688.740</b>	<b>78.928.859</b>

Con el siguiente incremento correspondiente:

	Incremento Año 4	Incremento Año 5	Incremento Año 6	Incremento Año 7
Ventas Producción propia	40%	29%	56%	29%
Ventas Productos adquiridos a terceros	53%	35%	26%	21%
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	<b>49%</b>	<b>33%</b>	<b>36%</b>	<b>24%</b>

Las ventas en euros por productos se distribuyen de la siguiente forma:

### Producción propia

Importe Venta Producción propia	€/Kgr	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Manzana	0,73	780.000,00	1.092.000,00	1.404.000,00	2.184.000,00	2.808.000,00
Pera	1,04	1.114.285,71	1.560.000,00	2.005.714,29	3.120.000,00	4.011.428,57
Melocotón	1,11	953.142,86	1.334.400,00	1.715.657,14	2.668.800,00	3.431.314,29
Nectarina	1,11	635.428,57	889.600,00	1.143.771,43	1.779.200,00	2.287.542,86
Ciruela	1,15	493.714,29	691.200,00	888.685,71	1.382.400,00	1.777.371,43
Brocoli	1,33	2.276.571,43	3.187.200,00	4.097.828,57	6.374.400,00	8.195.657,14
Lechuga	1,06	452.571,43	633.600,00	814.628,57	1.267.200,00	1.629.257,14
Esparrago	3,88	1.385.714,29	1.940.000,00	2.494.285,71	3.880.000,00	4.988.571,43
Tomate	1,02	438.857,14	614.400,00	789.942,86	1.228.800,00	1.579.885,71
<b>Ventas Totales</b>		<b>8.530.286</b>	<b>11.942.400</b>	<b>15.354.514</b>	<b>23.884.800</b>	<b>30.709.029</b>



## Productos adquiridos a terceros

Importe Venta Productos adquiridos a terceros	€/ud	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Zumos	3,30	6.534.000	10.890.000	15.246.000	19.602.000	23.958.000
Cremogenados	2,40	4.752.000	7.920.000	11.088.000	14.256.000	17.424.000
Postres con frutas	2,70	486.000	558.900	642.735	739.145	850.017
Hortalizas	2,00	2.405.040	2.765.796	3.180.665	3.657.765	4.206.430
Frutas	1,13	1.018.512	1.171.289	1.346.982	1.549.029	1.781.384
<b>Ventas Totales</b>		<b>15.195.552</b>	<b>23.305.985</b>	<b>31.504.383</b>	<b>39.803.940</b>	<b>48.219.831</b>

\* Los zumos, cremogenados y postres con frutas se adquirirán a una empresa ubicada en las proximidades de la central, con la que se llegará a una alianza para la elaboración de estos productos a maquila

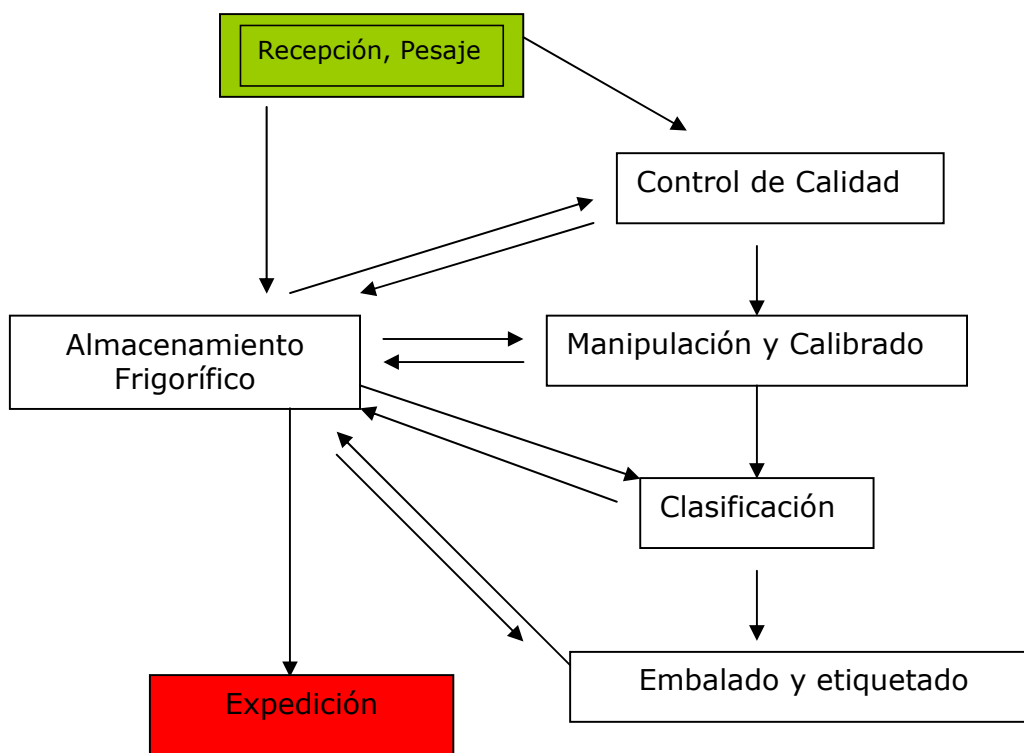


## 7. Plan de operaciones

### 7.1. Proceso productivo

El proceso se inicia con la recolección de la fruta o la hortaliza en la fecha indicada por nuestros técnicos, que será realizada por el agricultor.

El transporte hasta nuestras instalaciones será realizada por camiones contratados por la empresa, ya que debido a la diversidad de productos que se comercializaran la producción de estos se realiza en una amplia zona geográfica, además hay que tener en cuenta que son productos perecederos por lo que la manipulación y transporte debe realizarse de la forma más rápida y cuidadosa posible. Estos vehículos serán descargados mecánicamente mediante carretillas elevadoras, y los palets de fruta pesados y etiquetados con proveedor, finca de procedencia, producto, variedad y peso, para continuación pasar al interior de la central hortofrutícola. El esquema es el siguiente:



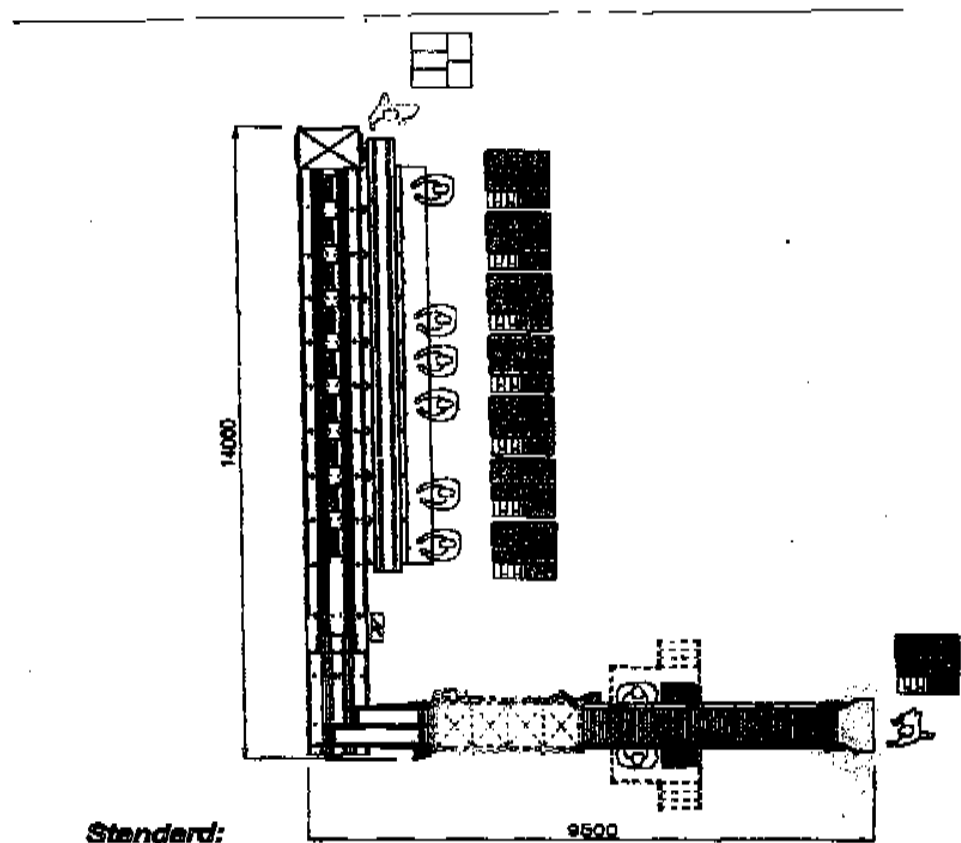
## GreenFoods



Una vez recepcionada los productos se enfriarán en túneles rápidos para almacenamiento en cámaras frigoríficas a la espera de su utilización en el proceso productivo.

La confección de la fruta se iniciará con el vuelco de la fruta contenidas, bien en cajas de campo, bien en palots, en las líneas de confección, donde inicialmente sufrirá un destrío para eliminar todas aquellas piezas que se encuentren deterioradas, bien por golpes, por manchas, mal estado, etc, aquí se realizará un primer control de calidad. Una vez eliminadas estas piezas, se podrá o no (según el tipo de producto), mediante by-pass, de un cepillado, lavado y secado, y a continuación, se procederá al calibrado mediante calibrador electrónico, enviará cada pieza de fruta, según el calibre a distintos tapices de evacuación donde se recogerán las piezas y las colocarán en el interior de alvéolos de PET colocados dentro de cajas (de cartón o madera, según sea el caso), para ser llevada mediante cinta donde un operario realizará la paletización de dichas cajas.





- Standard:**
- UNI-TWIN m
  - Exts : 3+1
  - Selection : weight

## *GreenFoods*



Una vez paletizada las cajas, el palets es retractilado y enviado a cámara de enfriamiento o a cámara de almacenamiento para su posterior expedición, previamente se realizará un segundo control de calidad.

En caso de que el envasado se realice en cestas de PET, se transportarían a una línea de pesado y llenado de cestas para realizar su pesado electrónicamente, llenar las cestas con capacidad de 500 y 1.000 gramos, enmallado automático de la cesta, encajado de las cestas y paletizado.

Nuestras instalaciones de la central tendrán una capacidad para tratar 58.000 toneladas de fruta, suponiendo el pleno funcionamiento 20 horas del día durante 365 días del año (tres turnos de trabajo)

Estimamos poder alcanzar un máximo del 80% de esta capacidad ya que hemos de contar con averías, demoras por cambios de productos, falta de productos para su tratamiento, etc, con lo que la capacidad máxima real sería de 46.400 toneladas anuales a tres turnos de trabajo, obteniendo una cifra de 127 toneladas diarias en tres turnos, 42 toneladas por turno y día.

Inicialmente se estima contar con un único turno que trabajará durante 6 días a la semana de lunes a sábado, con lo que contaríamos con una **capacidad máxima mensual** de alrededor de **1.108 toneladas**.



Partimos de los siguientes supuestos para los 5 primeros años desde la puesta en funcionamiento de la Central.

		Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Turnos</b>		<b>un turno</b>	<b>un turno</b>	<b>un turno</b>	<b>dos turnos</b>	<b>dos turnos</b>
<b>Capacidad de producción utilizada</b>		<b>52%</b>	<b>73%</b>	<b>94%</b>	<b>73%</b>	<b>93%</b>
<b>Producción total Kgrs</b>		<b>6.928.571</b>	<b>9.700.000</b>	<b>12.471.429</b>	<b>19.400.000</b>	<b>24.942.857</b>
<b>Producción total €</b>		<b>4.265.143</b>	<b>5.971.200</b>	<b>7.677.257</b>	<b>11.942.400</b>	<b>15.354.514</b>

Una de las ventajas de la central hortofrutícola definida en el presente proyecto es la eliminación de la estacionalidad elaborando productos que abarcan diferentes temporalidades a lo largo del año.

El mix de producto considerado es el siguiente (correspondiendo las cantidades al primer año de actividad, con un 52% de capacidad media anual utilizada, a un turno de producción) (expresado en toneladas):

Producto	En	Fe	Ma	Ab	Ma	Ju	Jul	Ag	Sep	Oc	No	Di	Total
Manzana	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	1.071
Pera	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	1.071
Melocotón	0	0	0	0	0	214	214	214	214	0	0	0	857
Nectarina	0	0	0	0	0	143	143	143	143	0	0	0	571
Ciruela	0	0	0	0	0	107	107	107	107	0	0	0	429
Brocoli	214	214	214	214	214	0	0	0	0	214	214	214	1.714
Lechuga	71	71	71	71	71	0	0	0	0	0	0	71	429
Esparrago	71	71	71	71	71	0	0	0	0	0	0	0	357
Tomate	0	0	0	0	0	107	107	107	107	0	0	0	429
<b>Total</b>	<b>536</b>	<b>536</b>	<b>536</b>	<b>536</b>	<b>536</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>393</b>	<b>393</b>	<b>464</b>	<b>6.929</b>
Capacidad de producción utilizada	48%	48%	48%	48%	48%	68%	68%	68%	68%	35%	35%	42%	52%





**7.2. Aprovechamiento de productos**

Dentro de los productos que comercializará la empresa debemos diferenciar dos grupos:

- a) Los productos que serán adquiridos a otras centrales hortofrutícolas o intermediarios, para su posterior etiquetado con nuestra marca, en nuestras instalaciones o en las del proveedor.

<b>Adquisiciones a terceros</b>	<b>uds</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
Zumos	litros	1.980.000	3.300.000	4.620.000	5.940.000	7.260.000
Cremogenados	kilos	1.980.000	3.300.000	4.620.000	5.940.000	7.260.000
Postres con frutas	kilos	180.000	207.000	238.050	273.758	314.821
Hortalizas	kilos	1.200.000	1.380.000	1.587.000	1.825.050	2.098.808
Frutas	kilos	900.000	1.035.000	1.190.250	1.368.788	1.574.106
<b>Compras Totales</b>		<b>6.240.000</b>	<b>9.222.000</b>	<b>12.255.300</b>	<b>15.347.595</b>	<b>18.507.734</b>
<b>Costes Totales</b>		<b>5.635.776</b>	<b>8.424.842</b>	<b>11.256.069</b>	<b>14.135.779</b>	<b>17.071.246</b>

Los zumos, cremogenados y postres con frutas se adquirirán a una empresa ubicada en las proximidades de la central (Valdelacalzada), con la que se llegará a una alianza para la elaboración de estos productos a maquila.

Igualmente, se firmarán contratos de abastecimiento de productos o contratos de maquila con empresas del sector para la adquisición de productos no elaborados en nuestra propia central.



- b) Los productos que serán adquiridos en campo a agricultores y a los que se les aplicará todo el proceso productivo en nuestras instalaciones son los siguientes:

Compras para producción propia	Uds	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Manzana	kilos	1.071.429	1.500.000	1.928.571	3.000.000	3.857.143
Pera	kilos	1.071.429	1.500.000	1.928.571	3.000.000	3.857.143
Melocotón	kilos	857.143	1.200.000	1.542.857	2.400.000	3.085.714
Nectarina	kilos	571.429	800.000	1.028.571	1.600.000	2.057.143
Ciruela	kilos	428.571	600.000	771.429	1.200.000	1.542.857
Brocoli	kilos	1.714.286	2.400.000	3.085.714	4.800.000	6.171.429
Lechuga	kilos	428.571	600.000	771.429	1.200.000	1.542.857
Esparrago	kilos	357.143	500.000	642.857	1.000.000	1.285.714
Tomate	kilos	428.571	600.000	771.429	1.200.000	1.542.857
<b>Compras total Kgrs</b>		<b>6.928.571</b>	<b>9.700.000</b>	<b>12.471.429</b>	<b>19.400.000</b>	<b>24.942.857</b>
<b>Coste total €</b>		<b>4.265.143</b>	<b>5.971.200</b>	<b>7.677.257</b>	<b>11.942.400</b>	<b>15.354.514</b>

Al objeto de garantizar el abastecimiento con anterioridad a la campaña de cada uno de los productos se formalizaran contratos de adquisición directamente con el agricultor o con la cooperativa de la que forme parte, donde quedará reflejado las condiciones del cultivo, principalmente en lo relativo al abono y calidad mínima, fijándose también un precio mínimo de compra.

El cumplimiento de las condiciones de cultivo y los controles de calidad de los productos adquiridos a terceros y propios, serán supervisados periódicamente por técnicos de GreenFoods, que indicaran también el momento en el que se debe realizar la recolección y efectuarán el seguimiento de las normas de calidad requeridas a nuestros proveedores.



### 7.3. Envases y Materiales auxiliares utilizados

Para el envasado se necesitarán cajas de cartón y madera en diferentes formatos para diferentes capacidades:

400x300x115 (Contiene aprox. 5 Kgrs. de fruta)

500x300x115 (Envases para 10 Kgrs. de fruta)

600x400x90 (Envases para alveolos 5 Kgrs. de fruta)

600x400x140 (Envases para 10 cestas de 1000 gr)



Además, se necesitarán cestas de plásticos en Pet (Tarrinas) de 500 y 1000 gramos, alveolos para colocación de frutos, con las mismas medidas de las cajas que los contienen, palets de madera y plástico y Otros materiales como camisas, cantoneras, cubres, papel de fondo y lateral, flejes, grapas, etc.



## GreenFoods



Se ha estimado el siguiente coste de envases en función del tipo:

FORMATO	€/Kgr.	PONDERACIÓN
Alveolos	0,0527	10%
Graneles	0,0527	10%
Cestas	0,1289	40%
Tetra brik y otros envases IV y V Ga	0,1396	40%
<b>Precio medio envasado</b>	<b>0,1180</b>	

La repercusión en el coste de elaboración del producto es la siguiente:

	Año 3		Año 4		Año 5		Año 6		Año 7	
	Kgrs	Importe	Kgrs	Importe	Kgrs	Importe	Kgrs	Importe	Kgrs	Importe
<b>Coste Materiales Envasado</b>	13.168.571	<b>1.553.292</b>	18.922.000	<b>2.298.893</b>	24.726.729	<b>3.094.252</b>	34.747.595	<b>4.478.689</b>	43.450.591	<b>5.768.450</b>

Se prevé un plazo de pago de todas las adquisiciones de 90 días, similar al plazo de cobro de las ventas, si bien desde que sean adquiridos los productos hasta la recepción por los clientes se estima transcurrirán 30 días, plazo necesario para la transformación en nuestras instalaciones, almacenamiento, expedición y transporte por lo que habrá un desfase entre cobros y pagos de 30 días.



### **7.4. Instalaciones y equipamiento**

Se pretende construir unas instalaciones capaces de tratar 58.000 toneladas de frutas y verduras por año, eliminando la existencia de recursos ociosos por la estacionalidad que suele afectar de manera importante a este tipo de industria que concentran su actividad en determinados meses. Para ello se prevé que las instalaciones se encuentren funcionando de forma continua al menos al 80% de su capacidad para lo que se ha diseñado un adecuado mix de productos teniendo en cuenta su temporada de recolección.

Las instalaciones de la sociedad se ubicaran en las Vegas Bajas del Guadiana, en la zona comprendida entre Montijo, Miajadas y Don Benito, zona de gran producción de frutas y hortalizas de calidad y que goza de excelentes comunicaciones. Se elegirá una zona donde el coste de adquisición del solar sea bajo, ya que no se necesita proximidad a un núcleo de población importante al no ubicarse en esta zona nuestros clientes y encontrarse los proveedores relativamente dispersos.

El solar se prevé tendrá una superficie de 45.000 m<sup>2</sup>, al objeto de contar con una superficie suficiente para futuras ampliaciones de las instalaciones tanto para almacenamiento como para la incorporación de nuevas líneas de productos.

Para el tratamiento del volumen previsto se construirá una nave industrial porticada a dos aguas de 8 metros de altura a cabeza de pilares desde la cota del terreno, de estructura metálica y cubierta de panel de sándwich y con una superficie de planta de 10.000 m<sup>2</sup>, y de dimensiones 110 m x 90,9 m. El cerramiento exterior de la nave se realizará mediante paneles sándwich de poliuretano de 80 mm de espesor, sujetos a estructura auxiliar de apoyo entre pilares y apoyados sobre el

## *GreenFoods*



murete perimetral de toda la nave, el cual será de hormigón armado de 1,45 m de altura.

El interior de la nave se compartimentará en diversas zonas y sectores para distinto uso como son :

- Zona de oficinas : dedicada a administración y control de la industria y construida a dos alturas, ocupando una superficie por planta de 300 m<sup>2</sup> (20 x 15 m), que quedará dividida en diferentes oficinas y despachos y aseos.
- Zona social : destinado a aseos, vestuarios, comedor y office para diversos usos del personal de trabajo, con capacidad para 200 personas y una superficie de 500 m<sup>2</sup>.
- El resto de la nave queda dividida en distintas áreas o salas específicas de la actividad de empresa : recepción de fruta, expedición, taller, sala de maquinas, sala de elaboración, laboratorio, sala de almacén de envases, almacén general y cámaras frigorífica diferenciando por un lado las cámaras de enfriamiento rápido (un total de seis de 80 m<sup>2</sup> cada una) y las cámaras de campo de (un total de 7 de 300 m<sup>2</sup> cada una).

Las instalaciones dispondrán de líneas de manipulación, calibrado y envasado de frutas y verduras diversas, así como líneas de pesado, confección de cestas y paletizado, quedando las mismas plenamente automatizadas y terminando en flejadora semiautomática.

La maquinaria deberá tener capacidad para preparar todos los formatos que requieran los diferentes mercados, desde granel hasta diferentes tipos de cestas, alvéolos...etc.

## **GreenFoods**



Al finalizar el proceso los productos deben ser almacenados en cámaras refrigeradas convencionalmente. La frioconservación requiere de locales completamente herméticos y contenedores con el producto a granel o en envases individuales. También lleva implícito el control de la humedad para evitar deshidrataciones y mantener la turgencia de los productos. El apilamiento de unidades de carga debe realizarse de forma que los gases fluyan libremente alrededor de los productos durante el almacenamiento.

La instalación frigorífica estará compuesta por :

- 6 cámaras de enfriamiento rápido con las siguientes características cada una :  
Volumen : 500 m<sup>3</sup>  
Entrada de mercancía : 30.000. kgr
- 7 cámaras de campo, con las siguientes características :  
Volumen : 1.750 m<sup>3</sup>  
Entrada mercancía : 40.000. kgr.

Se estima que el tiempo necesario para la ejecución de las inversiones necesarias para la construcción de la central, proyectos, legalizaciones, instalación de maquinarias e instalaciones complejas, se realice en un plazo de 18 meses, siendo necesarios otros cuatro para la prueba y puesta en condiciones de perfecto funcionamiento de las instalaciones, con lo que la plena producción empezará en el año 3.

El presupuesto total para la construcción de las instalaciones (central hortofrutícola) se detalla en:



<b>1. Terrenos y Obra Civil</b>	<b>1.627.214,98.€</b>
a. Movimiento de tierras	42.321,00. €
b. Cimentación	124.754,29. €
c. Red Horizontal Saneamiento	6.185,90. €
d. Estructura, paneles, cerramientos y cubiertas	1.073.169,34 .€
e. Soleras y pavimentos	201.624,70. €
f. Divisiones oficinas	66.958,57. €
g. Albañilería menor y carpintería	21.310,99. €
h. Fontanería y aparatos sanitarios	69.579,16. €
<b>2. Maquinaria y Equipamiento</b>	<b>1.187.130,02.€</b>
a. Línea de paletización	560.000,00. €
b. 8 líneas con 16 salidas destinada al pesado, calibrado y confección	588.000,00. €
c. Bascula puente electronica	18.300,02. €
d. 6 basculas de pesaje de palets	20.830,00. €
<b>3. Instalaciones</b>	<b>979.255,05.€</b>
a. Instalación frigorífica	794.581,76. €
i. 6 cámaras de enfriamiento rápido	
ii. 7 cámaras de campo.	
b. Instalación Electrica B.T.	137.587,22. €
c. Instalación de Agua	18.158,23. €
d. Instalación aire comprimido	10.523,15. €
e. Contra incendios	18.404,69. €
<b>4. Urbanización</b>	<b>203.547,01.€</b>
<b>5. Seguridad y Salud</b>	<b>29.345,50.€</b>
<b>6. Mobiliario y equipos</b>	<b>391.915,99 €</b>





**TOTAL PRESUPUESTO 4.418.408,55.€**

## 7.5. Logística

La distribución se realizará por carretera mediante camiones propiedad de los clientes o contratos por la empresa que a la vez suministrarán a las tiendas franquiciadas.

La distribución de las ventas a través de Internet se realizará mediante empresas de transporte urgente en cajas frigoríficas para la conservación de los productos en el trayecto.

## 7.6. Plantilla de operaciones

En esta área conviven dos responsables con funciones claramente diferenciadas:

- **Director de Compras**
- **Director de fabrica y operaciones**

El Director de compras será el responsable de realizar los pedidos necesarios en calidad, cantidad, precio y plazo para conseguir que la producción no se vea alterada así como firman los acuerdos y contratos necesarios al inicio de cada campaña.

Este área estará además compuesta por 4 **técnicos de campo**, que serán responsables de llevar el control de campo de las fincas, analizando posibles plagas, enfermedades, etc y tomará decisiones sobre métodos de fertilización, etc. Determinarán datos de cosecha, garantizando la calidad y trazabilidad del producto. A su vez dará formación a los productores sobre temas relacionados con las producciones ecológicas e implantarán las normas de calidad europeas requeridas, además de encargarse de elaborar los informes técnicos necesarios para solicitar subvenciones.

## GreenFoods



Dependiendo del Director de fábrica y operaciones, existirán en la fábrica las siguientes puestos:

- Un **jefe de mantenimiento y un técnico** para la correcta conservación y prevenciones de roturas y paradas en las líneas e instalaciones
- Un **responsable de expedición y almacenes**
- Un **responsable de laboratorio y control de calidad**, ayudado por dos **auxiliares de laboratorio**.
- 50 **operarios de planta** (envasado, manipulación, almacenaje, destrío, ...) por cada uno de los turnos de trabajo considerados.

Este área será el responsable de toda la planta productiva, en cuanto a llevar la planificación y el control de la producción determinando los tiempos para el tratamiento y procesado de cada uno de los productos que coincidirán en la central en cada uno de los meses, las cámaras, la confección, el mantenimiento, la recepción y la expedición de mercancías y la distribución si hace falta.

Se encargará de coordinar correctamente todas sus secciones para obtener, dentro del periodo de tiempo establecido, la producción adecuada, asegurando que el producto acabado tenga la calidad establecida para el cliente y con los mínimos costes posibles que hagan rentable la planta.

Entre sus funciones destaca el Control de la Calidad verificando la calidad y el cumplimiento de la normativa de productos ecológicos, que se realizará en tres fases a la entrada de los productos en la central, al finalizar la cadena antes de su paso a las cámaras frigoríficas y en el momento previo a la expedición para su transporte.

## **GreenFoods**



Este control se realizará mediante un muestreo aleatorio que se analizará en el laboratorio verificando calibre, color, firmeza, defectos visuales, azúcares y ácidos.

Y destacada también el área de Expedición y Almacén, encargado del almacenamiento tanto de los productos recién entrados en la central como de aquellos que ya han terminado el proceso, siendo también responsable de coordinar la carga de los distintos camiones para el transporte de la mercancía vendida.

Dentro del área se contará con un turno inicial de distintos operarios formado por 50 personas, cuya misión ira desde al descarga de la mercancía, su transporte por la central, la selección, limpiado, envasado, confección en distintos envases, etc., en el cuarto año de producción se contarán con dos turnos (100 personas), estimándose la incorporación del tercer turno (150 personas) a partir del octavo año, encontrándose la fábrica en plena producción.

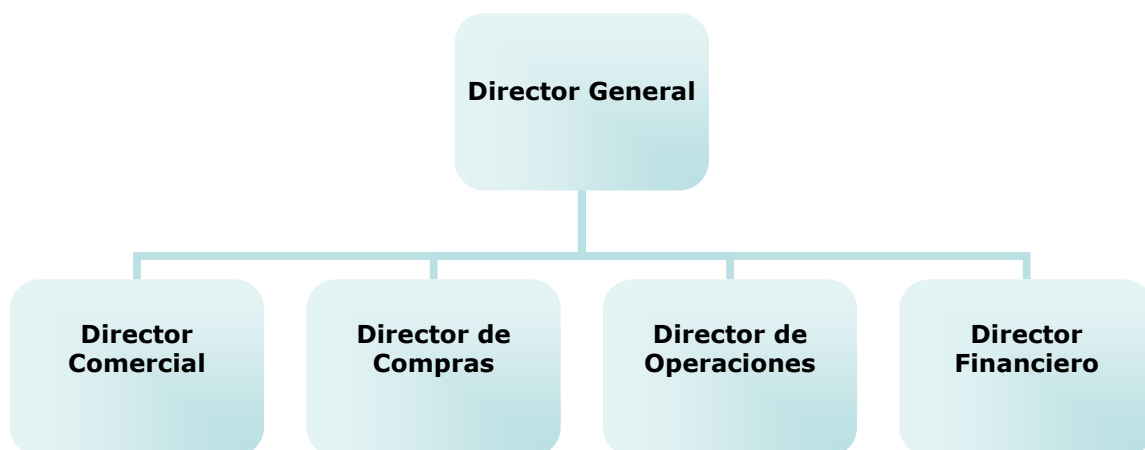


## 8. Plan de Organización y Recursos Humanos

### 8.1. Organigrama

El diseño del organigrama de la empresa y de los puestos de trabajo es una pieza clave en la gestión de los recursos humanos. Con la definición de los diferentes niveles organizativos, funciones, relaciones y responsabilidades entre los integrantes de la empresa, se pretende conseguir una organización creativa y motivada, con responsabilidades descentralizadas, con participación de las personas en la consecución de objetivos, un sistema de management orientado a las necesidades del cliente, equipos pluridisciplinares, comunicaciones internas fluidas y poder basado en el conocimiento.

El organigrama será el siguiente:





## 8.2. Plantilla y perfiles de puestos.

La empresa llegará a tener una plantilla de 129 personas con la incorporación de dos turnos de operarios, pudiendo llegar a la cifra de 179 en años inmediatamente posteriores cuando la fábrica trabaje a tres turnos. La evolución y perfil de puestos es la siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Director General	1	1	1	1	1	1	1
Director Comercial	1	1	1	1	1	1	1
Delegados de Ventas		3	3	3	3	3	3
Administrativo de Ventas		1	3	3	4	4	4
Director de Compras	1	1	1	1	1	1	1
Director de Fábrica y Operaciones		1	1	1	1	1	1
Tecnico de Fábrica					1	1	1
Jefe Mantenimiento		1	1	1	1	1	1
Tecnico de Mantenimiento					1	1	1
Responsable de Expedición y Almacén		1	1	1	1	1	1
Responsable laboratorio y control de calidad		1	1	1	1	1	1
Auxiliares de laboratorio			1	1	2	2	2
Técnicos en campo		1	4	4	4	4	4
Operarios de planta (50 por turno)		50	50	50	50	100	100
Director Financiero		1	1	1	1	1	1
Responsable de Administración			1	1	1	1	1
Responsable de Recursos Humanos		1	1	1	1	1	1
Administrativos	1	2	2	3	3	4	4
<b>Total Plantilla</b>	<b>4</b>	<b>66</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>78</b>	<b>129</b>	<b>129</b>

### Perfiles de puestos

El **Director General** será el máximo responsable ejecutivo de la empresa. Además de controlar y estar informado de todo lo que sucede en la empresa, será el responsable de llevar a cabo la estrategia de la empresa, marcando

## **GreenFoods**



objetivos por departamentos, realizando el seguimiento, controlando, dirigiendo y exigiendo resultados. Será el motor de la empresa, el responsable de impulsar, motivar y aglutinar al personal, formando equipo con sus colaboradores, manteniendo una buena comunicación en la empresa en ambos sentidos, tanto de arriba abajo, como a la inversa.

En el Departamento Administrativo Financiero el máximo responsable será el **Director Financiero**, será quien organice y gestione las áreas de contabilidad, tesorería, personal y administración, contando en su equipo con dos responsables: Un **Responsable de Administración** y un **Responsable de Recursos Humanos**. Las funciones de este departamento englobará, bajo su responsable de Administración, la contabilidad, la tesorería con previsión de fondos, contactos con los bancos, calculo de costes y su seguimiento, estudio de inversiones y financiación, y facturación. El responsable de recursos humanos será el responsable de la gestión del personal donde se marcará, de acuerdo con la Dirección de Green Foods, la política de recursos humanos, realizando el seguimiento de la cumplimentación de horarios, control de ausentismo, promociones del personal, ... Controlará los incentivos y primas y dará la información necesaria para la realización de las nóminas.

Tanto en el plan comercial como en el de operaciones se detallan las funciones que deben desarrollarse por cada uno de los puestos contemplados.

Una vez contratada la mayor parte de plantilla, en el año x+2, se contratará un diseño e implementación de **Organización por Procesos**, donde se identificarán los **Responsables Funcionales** de cada Proceso, ayudando a definir funciones y responsabilidades, con la intención de obtener la consiguiente **Certificación de Calidad**.



### 8.3. Coste salarial, política retributiva y formación.

Se empezará implementando un **modelo de Gestión por Competencias** para definir, tanto los perfiles de puestos, como de trabajadores, y que sirva como base para la motivación y promociones del personal y los planes de carrera y formación que se diseñarán en cada caso.

En cuanto a la **formación inicial** que deben tener los trabajadores para la puesta en marcha de la fábrica, durante el año x+1 se realizarán las pruebas de producción y se impartirá un curso de formación in situ a los empleados para su adiestramiento en el puesto de trabajo como de las máquinas que vayan a tener que utilizar. Por este motivo, aunque en este año no existe aún un producción real, sí se ha contemplado el coste salarial de los empleados en formación.

El **coste salarial**, según convenio del sector y política retributiva descrita en páginas anteriores, sería el que se muestra en la página siguiente. El modelo de retribución será una parte fija y otra variable y contemplará retribución no salarial. La cuantía y forma será fijada en función de la evaluación que se realizará en función del modelo de gestión por competencias implantado, si bien inicialmente se ha contemplado parte de retribución variable (60-40) para los puestos de Dirección Comercial, Dirección General y Delegados de Venta.



	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Año 6		Año 7	
	Salario Bruto	Seguridad Social	Salario Bruto	Seguridad Social	Salario Bruto	Seguridad Social	Salario Bruto	Seguridad Social	Salario Bruto	Seguridad Social	Salario Bruto	Seguridad Social	Salario Bruto	Seguridad Social
Director General (var. 0,03% ventas)	60.000	11.653	60.000	12.003	77.118	12.363	80.575	12.733	84.058	13.115	89.107	13.509	93.679	13.914
Director Comercial (var. 0,03% ventas)	40.000	12.636	40.000	12.636	67.118	12.363	70.575	12.733	74.058	13.115	79.107	13.509	83.679	13.914
Delegados de Ventas (var. 0,05% ventas)			120.000	37.908	155.589	49.150	172.873	54.610	190.288	60.112	215.533	68.087	238.393	75.308
Administrativo de Ventas			11.200	3.538	35.280	11.145	37.044	11.702	51.862	16.383	54.455	17.202	57.177	18.062
Director de Compras	40.000	12.636	40.000	12.636	60.000	12.363	63.000	12.733	66.150	13.115	69.458	13.509	72.930	13.914
Director de Fábrica y Operaciones			30.000	9.477	40.000	12.636	42.000	13.268	44.100	13.931	46.305	14.628	48.620	15.359
Tecnico de Fábrica									22.000	6.950	23.100	7.297	24.255	7.662
Jefe Mantenimiento			20.000	6.318	30.000	9.477	31.500	9.951	33.075	10.448	34.729	10.971	36.465	11.519
Tecnico de Mantenimiento									16.500	5.212	17.325	5.473	18.191	5.747
Responsable de Expedición y Almacén			20.000	6.318	30.000	9.477	31.500	9.951	33.075	10.448	34.729	10.971	36.465	11.519
Responsable laboratorio y control de calidad			20.000	6.318	30.000	9.477	31.500	9.951	33.075	10.448	34.729	10.971	36.465	11.519
Auxiliares de laboratorio					11.760	3.715	12.348	3.901	25.931	8.192	27.227	8.601	28.589	9.031
Tecnicos en campo			80.000	25.272	120.000	37.908	126.000	39.803	132.300	41.794	138.915	43.883	145.861	46.077
Operarios de planta (50 por turno)			140.000	44.226	588.000	185.749	617.400	195.037	648.270	204.788	1.361.367	430.056	1.429.435	451.559
								0						
Director Financiero			40.000	12.636	50.000	12.363	52.500	12.733	55.125	13.115	57.881	13.509	60.775	13.914
Responsable de Administración					30.000	9.477	31.500	9.951	33.075	10.448	34.729	10.971	36.465	11.519
Responsable de Recursos Humanos			30.000	9.477	30.000	9.477	31.500	9.951	33.075	10.448	34.729	10.971	36.465	11.519
Administrativos	11.200	3.538	22.400	7.076	23.520	7.430	37.044	11.702	38.896	12.287	54.455	17.202	57.177	18.062
Total Coste Personal	151.200	40.463	673.600	205.839	1.378.384	404.569	1.468.858	430.712	1.614.912	474.353	2.407.878	721.319	2.541.088	760.122
<b>Total Coste Personal</b>		<b>191.663</b>		<b>879.439</b>		<b>1.782.953</b>		<b>1.899.569</b>		<b>2.089.266</b>		<b>3.129.197</b>		<b>3.301.210</b>





### **8.4. Sostenibilidad**

La empresa incide de forma importante en las tres dimensiones básicas del concepto de sostenibilidad:

La Económica ya que supone una generación de riqueza en nuestra comunidad, por un lado a nuestros proveedores de frutas y hortalizas al asegurarles la venta de sus producciones y por otro lado a nuestros empleados a los que garantizamos un trabajo estable durante todo el año en una zona geográfica con una importante tasa de trabajo temporal de campaña.

La Medioambiental, ya que por propia definición de nuestro productos impulsamos la conservación del medio ambiente al impedir la utilización de productos dañinos con este en el cultivo de los productos, además de propiciar el paulatino traslado de explotaciones hacia los métodos de cultivo ecológicos.

Y la Social, al favorecer con la creación de empleo directo e indirecto en las explotaciones agrícolas de nuestros proveedores, el mantenimiento de una renta agraria suficiente para la conservación del hábitat rural.



## 9. Plan económico - financiero

### 9.1. Estructura Financiera

#### 9.1.1 Estructura Financiera a largo plazo

Las necesidades de financiación a largo plazo que inicialmente se estiman ascienden a 6.918.409. €, destinadas a sustentar las inversiones que se detallan en el siguiente cuadro junto con las fuentes de financiación previstas.

<b>INVERSION</b>	<b>Importe €</b>	<b>FINANCIACION</b>	<b>Importe €</b>
Inversiones fijas	4.418.409	<b>Capital Social</b>	<b>1.854.602</b>
		Capital privado	945.847
		Promotores	482.382
		Inversores	463.465
		Sociedad de capital riesgo público	908.755
Fondo de Maniobra	1.500.000	<b>Subvencion a fondo perdido</b>	<b>1.325.523</b>
Stocks de Seguridad	1.000.000	<b>Financiación a Largo Plazo</b>	<b>3.738.284</b>
		Préstamo PYME subsidiado	1.988.284
		Préstamo libre	750.000
		Prestamo libre	1.000.000
<b>Total</b>	<b>6.918.409</b>	<b>Total</b>	<b>6.918.409</b>

La cuantía de las inversiones fijas corresponde a las instalaciones y equipamientos según desglose que figura en el apartado 7.4.

Se ha estimado la necesidad de contar con un fondo de maniobra inicial por importe de 1.500.000. €, que está destinado a soportar las pérdidas de los años 1 y 2 y de los primeros meses del tercer año (primero de actividad), con el objeto de evitar tensiones de tesorería.

Se considera un stock de seguridad de existencias por valor de 1.000.000. €, que será el valor de las existencias que de media permanecerán en nuestras

## **GreenFoods**



instalaciones o en transporte hacia nuestra clientela, evitando los problemas de falta de actividad y suministro derivados de una falta de aprovisionamiento puntual de nuestros proveedores así como la necesidad de suministrar mayor producción a nuestros clientes por incrementos puntuales en las cantidades demandadas.

La financiación de estos tres apartados se ha previsto mediante:

Una cifra de **capital** por importe de **1.854.602. €**, que será aportada de la siguiente forma :

Los **promotores** juntos **socios inversores** serán titulares del **51%** del capital que asciende a **945.847. €**, dividido entre :

**Promotores** un importe de **482.382. €**, (26% capital) que supone a su vez el 51% de la cifra aportada por los promotores junto con los socios inversores con el objeto de que los promotores del proyecto mantengan el control de la sociedad ya que las sociedad de capital riesgo extremeña dejan libertad a los empresarios en la gestión diaria de la sociedad.

**Socios inversores** un importe de 463.465. €, (25% del capital) que supone el 49% del capital privado.

Es intención de los promotores contar en el capital con la participación de una o varias de las tres **sociedades de capital riesgo extremeñas (Sofiex, Sodiex y Cex)**, a las que se les presentará el proyecto invitándolas a participar en el mismo, con el objeto de que su participación alcance la cuantía del **49% del capital** que asciende a **908.755. €**.



El proyecto será presentado a la Consejería de Economía y Comercio e Innovación de la Junta de Extremadura, al objeto de solicitar **“Subvención de Incentivos Económicos Regionales”** que contempla el Decreto 21/2007 de 6 de febrero de la Comunidad Autónoma de Extremadura, para la realización de inversiones (4.418.409. €) , situándose el importe concedido habitualmente entre el 25% y el 33% entre la Junta de Extremadura y el Ministerio de Economía como subvención a fondo perdido. Consideramos la concesión del 30% de esta cuantía, que asciende a 1.325.523. €. Esta subvención es abonada por la administración tras la finalización de las inversiones y previa inspección y acreditación, la recepción de la misma se contempla a finales del tercer año (primero de actividad).

El resto de las inversiones será financiado mediante operaciones de **préstamo a largo plazo**, dividiendo entre :

Por un lado una operación de **préstamo a largo plazo (15 años)**, con garantía real sobre las instalaciones, para lo que se solicitará la inclusión del proyecto en la **Línea PYME** de la Consejería de Economía de la Junta de Extremadura según el Decreto 19/2007 de 6 de febrero, que subsidia entre 2,5 y 1 puntos (lo normal es 2,5 puntos que es considerado por nosotros) de interés para el 75% de la inversión incluido el préstamo para anticipar la subvención anteriormente mencionada que se estudia conjuntamente con esta solicitud.

Se estima por tanto un importe ya descontado el préstamo que anticipará la subvención por importe de 1.988.284. €.



Por otro lado la sociedad formalizará dos operaciones de **préstamo por importe total de 1.750.000. €**, a medio plazo (7 años) con garantía personal de la sociedad y los promotores, destinados a financiar tanto el stocks de seguridad como parte del fondo de maniobra.

### **9.1.2 Estructura Financiera a corto plazo**

Además de con el fondo de maniobra y el stocks de seguridad previsto, el desfase existente en el ciclo de operaciones entre cobros y pagos será financiado con la formalización de una **póliza de crédito** por importe total de 1.500.000. €, que será ocasionalmente dispuesta en función de las necesidades de liquidez y con el anticipo mediante **descuento comercial** de las ventas realizadas pendientes de cobro.

Según las previsiones de la sociedad solo serán necesarias durante los dos primeros ejercicios de actividad de la sociedad (Año 3 y 4).

### **9.2 Cuentas de Resultados Previsionales**

Se estima que la actividad comercial y productiva de la empresa se inicie en el tercer año, con un volumen de actividad que corresponde al 52% de la capacidad de las instalaciones con un turno de operarios, como ya se ha indicado, intentando evitar la estacionalidad que suelen presentar este tipo de actividades adquiriendo los productos, cantidades y según precios que se detallan en el apartado 7.2 "Aprovisionamiento de productos" tanto de los productos adquiridos a otras centrales como los adquiridos para transformación en nuestras instalaciones, a los que se añaden los costes relativos a envases y embalajes según detalle del apartado 7.3 "Envases y Materiales Auxiliares utilizados".

## GreenFoods



Tanto las cifras de ventas como el precio de las mismas por productos se refleja en el apartado 6.9 Previsiones de Ventas, con una estacionalidad similar a la indicada para los aprovisionamientos.

En los datos siguientes se observa la evolución de las ventas, con un aumento notable en el año 6, ejercicio en que se incorpora un nuevo turno de trabajo al estimar que en este año la penetración de nuestros productos en el mercado está plenamente conseguida:

	<b>Incremento Año 4</b>	<b>Incremento Año 5</b>	<b>Incremento Año 6</b>	<b>Incremento Año 7</b>
Ventas Producción propia	40%	29%	56%	29%
Ventas Productos adquiridos a terceros	53%	35%	26%	21%
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	49%	33%	36%	24%

En los dos primeros ejercicios no contamos con ingresos existiendo gastos financieros derivados de la financiación de las inversiones y gastos de personal y explotación especialmente importantes en los cuatro últimos meses del segundo año donde se estima contar con toda la plantilla que realizará tanto labores de formación como de prueba y puesta a punto de las instalaciones.

Los **gastos de personal** se imputan según detalle reflejado en apartado 8.3 "Coste salarial, política retributiva y formación", en función de la paulatina incorporación del personal, contando con una subvención por contratación de empleados fijos por importe de 6.000. € por empleado reflejada en la cuenta "Ingresos por subvenciones a la explotación"

## GreenFoods



Con respecto al respecto al resto de gasto de explotación se han considerado los siguientes supuestos proporcionales a la cifra de ventas :

La partida de “**suministros**” y de “**Otros Gastos de Explotación**” se estiman alcanzaran una cuantía similar al 5% de las ventas cada uno, incluyéndose dentro de Otros gastos de explotación las posibles perdidas por deterioro y merma de la mercancía adquirida.

“**Publicidad y Promoción**” será uno de los gastos más importantes de la sociedad, ya que se hará un gran esfuerzo para posicionar la marca, por lo que se considera que alcanzará una cuantía similar al 10% de la cifra de ventas.

La **amortización del inmovilizado** se realizará de acuerdo al siguiente cuadro donde también se detalla la cuantía de imputación al resultado anual de las subvenciones de capital que se estiman (30% inversión en activo fijo).

	<b>Inversión en Activos Fijos</b>	<b>Coef. Amortización</b>	<b>Amortización Anual</b>	<b>Subvención Obtenida</b>	<b>Imputación Subvención a resultados</b>
Terrenos y Obra Civil	1.627.214,98	3%	48.816,45	30%	14.644,93
Maquinaria y equipamiento	1.187.130,02	10%	118.713,00	30%	35.613,90
Instalaciones	979.255,05	8%	78.340,40	30%	23.502,12
Urbanización	203.547,01	3%	6.106,41	30%	1.831,92
Seguridad y Salud	29.345,50	10%	2.934,55	30%	880,37
Mobiliario y equipos	391.915,99	10%	39.191,60	30%	11.757,48
<b>Totales</b>	<b>4.418.408,55</b>		<b>294.102,41</b>		<b>88.230,72</b>



Cuadro de gastos financieros y amortizaciones de deuda de fijo y de financiación del circulante

<i>Financiación de Inversiones</i>					<b>Año 1</b>			<b>Año 2</b>			<b>Año 3</b>		
Préstamos a largo plazo	Nominal	Interes	Subsidiación	Interes Netos	Amortizacion	Gasto Financiero	Capital Pendiente	Amortizacion	Gasto Financiero	Capital Pendiente	Amortizacion	Gasto Financiero	Capital Pendiente
Préstamo PYME subvención	1.325.523	5,0%	2,5%	2,5%		22.092	1.325.523		33.138	1.325.523	1.325.523	33.138	
Préstamo PYME 45% inversión	1.988.284	5,0%	2,5%	2,5%		33.138	1.988.284		49.707	1.988.284	152.945	49.707	1.835.339
Préstamo no subsidiado	750.000	5,0%	0,0%	5,0%					18.750	750.000	107.143	37.500	642.857
Préstamo no subsidiado	1.000.000	5,0%	0,0%	5,0%						1.000.000	142.857	50.000	857.143
<b>Totales</b>					<b>0</b>	<b>55.230</b>	<b>3.313.806</b>	<b>0</b>	<b>101.595</b>	<b>5.063.806</b>	<b>1.728.467</b>	<b>170.345</b>	<b>3.335.339</b>

<i>Financiación de Inversiones</i>		<b>Año 4</b>			<b>Año 5</b>			<b>Año 6</b>			<b>Año 7</b>		
Préstamos a largo plazo	Nominal	Amortizacion	Gasto Financiero	Capital Pendiente	Amortizacion	Gasto Financiero	Capital Pendiente	Amortizacion	Gasto Financiero	Capital Pendiente	Amortizacion	Gasto Financiero	Capital Pendiente
Préstamo PYME subvención	1.325.523												
Préstamo PYME 45% inversión	1.988.284	152.945	45.883	1.682.394	152.945	42.060	1.529.449	152.945	38.236	1.376.504	152.945	34.413	1.223.559
Préstamo no subsidiado	750.000	107.143	32.143	535.714	107.143	26.786	428.571	107.143	21.429	321.429	107.143	16.071	214.286
Préstamo no subsidiado	1.000.000	142.857	42.857	714.286	142.857	35.714	571.429	142.857	28.571	428.571	142.857	21.429	285.714
<b>Totales</b>		<b>402.945</b>	<b>120.883</b>	<b>2.932.394</b>	<b>402.945</b>	<b>104.560</b>	<b>2.529.449</b>	<b>402.945</b>	<b>88.236</b>	<b>2.126.504</b>	<b>402.945</b>	<b>71.913</b>	<b>1.723.559</b>

<i>Financiación del circulante</i>	<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>	
	Saldo medio dispuesto	Intereses	Saldo medio dispuesto	Intereses
Pólizas de descuento y crédito	1.677.667	83.883	187.500	9.375
<b>Totales</b>		<b>83.883</b>		<b>9.375</b>



## **GreenFoods**



Se ha supuesto la formalización de todas las operaciones a un interés del Euribor + 1, suponiendo un valor medio del Euribor del 4,00%.

Tanto el préstamo a L/P como el préstamo destinado a anticipar las subvenciones se formalizaran al inicio y cuenta con una subsidiación de intereses de 2,5 puntos porcentuales.

Los préstamos a M/P serán formalizados en función de las necesidades de la sociedad estimándose la formalización del préstamo por importe de 750.000. € en el mes 6 del segundo año y el de 1.000.000. € a finales del segundo año, con el objeto de adquirir las materias primas iniciales y stocks de seguridad.

Para la contabilización del impuesto de sociedad se estima un porcentaje del 30% de los beneficios obtenidos.

A continuación se adjuntan las cuentas de resultados para el escenario realista correspondiente a los 7 primeros ejercicios, y a continuación se aporta el desglose por meses para los 5 primeros ejercicios de actividad (años 3 a 7).

Destacamos que desde el primer ejercicio de actividad (año 3) la sociedad obtiene un importante resultado ordinario y final que es capaz de recuperar las pérdidas de los dos ejercicios iniciales.



<b>Cuenta de resultados "realista"</b>	<b>Total Año 1</b>	<b>Total Año 2</b>	<b>Total Año 3</b>	<b>Total Año 4</b>	<b>Total Año 5</b>	<b>Total Año 6</b>	<b>Total Año 7</b>
Ventas Producción propia			8.530.286	11.942.400	15.354.514	23.884.800	30.709.029
Ventas Productos adquiridos a terceros			15.195.552	23.305.985	31.504.383	39.803.940	48.219.831
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23.725.838</b>	<b>35.248.385</b>	<b>46.858.897</b>	<b>63.688.740</b>	<b>78.928.859</b>
Compras materias primas			4.265.143	5.971.200	7.677.257	11.942.400	15.354.514
Compras Mercaderías			5.635.776	8.424.842	11.256.069	14.135.779	17.071.246
Compras Envases y Embalajes			1.553.292	2.298.893	3.094.252	4.478.689	5.768.450
<b>Total Consumos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11.454.211</b>	<b>16.694.936</b>	<b>22.027.578</b>	<b>30.556.869</b>	<b>38.194.210</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12.271.627</b>	<b>18.553.449</b>	<b>24.831.319</b>	<b>33.131.871</b>	<b>40.734.649</b>
Ingresos por subvenciones a la explotacion			396.000	42.000	6.000		
Suministros	100.000	150.000	1.186.292	1.762.419	2.342.945	3.184.437	3.946.443
Gastos de Personal	191.663	879.439	1.782.953	1.899.569	2.089.266	3.129.197	3.301.210
Otros Gastos de Explotación		200.000	1.186.292	1.762.419	2.342.945	3.184.437	3.946.443
Publicidad y Promoción			2.372.584	3.524.838	4.685.890	6.368.874	7.892.886
Dotaciones para amortización			294.102	294.102	294.102	294.102	294.102
<b>Resultado Actividades Ordinarias</b>	<b>-291.663</b>	<b>-1.229.439</b>	<b>5.845.403</b>	<b>9.352.101</b>	<b>13.082.172</b>	<b>16.970.824</b>	<b>21.353.565</b>
Gastos Financieros	55.230	118.683	173.161	204.767	104.560	88.236	71.913
Ingresos Extraordinarios por imputación de suvenciones			88.231	88.231	88.231	88.231	88.231
<b>Resultados Antes de Impuestos</b>	<b>-346.893</b>	<b>-1.348.122</b>	<b>5.760.474</b>	<b>9.235.565</b>	<b>13.065.843</b>	<b>16.970.819</b>	<b>21.369.883</b>
Impuesto sobre sociedades			1.219.638	2.770.669	3.919.753	5.091.246	6.410.965
<b>Resultado (Beneficio o Pérdida)</b>	<b>-346.893</b>	<b>-1.348.122</b>	<b>4.540.836</b>	<b>6.464.895</b>	<b>9.146.090</b>	<b>11.879.573</b>	<b>14.958.918</b>



Cuenta de resultados "realista"	Año 3												Total Año 3
	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	
Ventas Producción propia	795.000	795.000	795.000	795.000	795.000	788.143	788.143	788.143	788.143	442.429	442.429	517.857	8.530.286
Ventas Productos adquiridos a terceros	1.266.296	1.266.296	1.266.296	1.266.296	1.266.296	1.266.296	1.266.296	1.266.296	1.266.296	1.266.296	1.266.296	1.266.296	15.195.552
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	<b>2.061.296</b>	<b>2.061.296</b>	<b>2.061.296</b>	<b>2.061.296</b>	<b>2.061.296</b>	<b>2.054.439</b>	<b>2.054.439</b>	<b>2.054.439</b>	<b>2.054.439</b>	<b>1.708.725</b>	<b>1.708.725</b>	<b>1.784.153</b>	<b>23.725.838</b>
Compras materias primas	397.500	397.500	397.500	397.500	397.500	394.071	394.071	394.071	394.071	221.214	221.214	258.929	4.265.143
Compras Mercaderías	469.648	469.648	469.648	469.648	469.648	469.648	469.648	469.648	469.648	469.648	469.648	469.648	5.635.776
Compras Envases y Embalajes	124.526	124.526	124.526	124.526	124.526	149.802	149.802	149.802	149.802	107.676	107.676	116.101	1.553.292
<b>Total Consumos</b>	<b>991.674</b>	<b>991.674</b>	<b>991.674</b>	<b>991.674</b>	<b>991.674</b>	<b>1.013.522</b>	<b>1.013.522</b>	<b>1.013.522</b>	<b>1.013.522</b>	<b>798.538</b>	<b>798.538</b>	<b>844.678</b>	<b>11.454.211</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>1.069.622</b>	<b>1.069.622</b>	<b>1.069.622</b>	<b>1.069.622</b>	<b>1.069.622</b>	<b>1.040.917</b>	<b>1.040.917</b>	<b>1.040.917</b>	<b>1.040.917</b>	<b>910.187</b>	<b>910.187</b>	<b>939.476</b>	<b>12.271.627</b>
Ingresos por subvenciones a la explotación	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	396.000
Suministros	98.858	98.858	98.858	98.858	98.858	98.858	98.858	98.858	98.858	98.858	98.858	98.858	1.186.292
Gastos de Personal	148.579	148.579	148.579	148.579	148.579	148.579	148.579	148.579	148.579	148.579	148.579	148.579	1.782.953
Otros Gastos de Explotación	98.858	98.858	98.858	98.858	98.858	98.858	98.858	98.858	98.858	98.858	98.858	98.858	1.186.292
Publicidad y Promoción	197.715	197.715	197.715	197.715	197.715	197.715	197.715	197.715	197.715	197.715	197.715	197.715	2.372.584
Dotaciones para amortización	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	294.102
<b>Resultado Actividades Ordinarias</b>	<b>534.103</b>	<b>534.103</b>	<b>534.103</b>	<b>534.103</b>	<b>534.103</b>	<b>505.399</b>	<b>505.399</b>	<b>505.399</b>	<b>505.399</b>	<b>374.668</b>	<b>374.668</b>	<b>403.957</b>	<b>5.845.403</b>
Gastos Financieros	14.430	14.430	14.430	14.430	14.430	14.430	14.430	14.430	14.430	14.430	14.430	14.430	173.161
Ingresos Extraordinarios por imputación de subvenciones	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	88.231
<b>Resultados Antes de Impuestos</b>	<b>527.026</b>	<b>527.026</b>	<b>527.026</b>	<b>527.026</b>	<b>527.026</b>	<b>498.321</b>	<b>498.321</b>	<b>498.321</b>	<b>498.321</b>	<b>367.591</b>	<b>367.591</b>	<b>396.880</b>	<b>5.760.474</b>
Impuesto sobre sociedades	101.636	101.636	101.636	101.636	101.636	101.636	101.636	101.636	101.636	101.636	101.636	101.636	1.219.638
<b>Resultado (Beneficio o Pérdida)</b>	<b>425.389</b>	<b>425.389</b>	<b>425.389</b>	<b>425.389</b>	<b>425.389</b>	<b>396.685</b>	<b>396.685</b>	<b>396.685</b>	<b>396.685</b>	<b>265.954</b>	<b>265.954</b>	<b>295.243</b>	<b>4.540.836</b>



Cuenta de resultados "realista"	Año 4												Total Año 4
	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	
Ventas Producción propia	1.113.000	1.113.000	1.113.000	1.113.000	1.113.000	1.103.400	1.103.400	1.103.400	1.103.400	619.400	619.400	725.000	11.942.400
Ventas Productos adquiridos a terceros	1.942.165	1.942.165	1.942.165	1.942.165	1.942.165	1.942.165	1.942.165	1.942.165	1.942.165	1.942.165	1.942.165	1.942.165	23.305.985
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	<b>3.055.165</b>	<b>3.055.165</b>	<b>3.055.165</b>	<b>3.055.165</b>	<b>3.055.165</b>	<b>3.045.565</b>	<b>3.045.565</b>	<b>3.045.565</b>	<b>3.045.565</b>	<b>2.561.565</b>	<b>2.561.565</b>	<b>2.667.165</b>	<b>35.248.385</b>
Compras materias primas	556.500	556.500	556.500	556.500	556.500	551.700	551.700	551.700	551.700	309.700	309.700	362.500	5.971.200
Compras Mercaderías	702.070	702.070	702.070	702.070	702.070	702.070	702.070	702.070	702.070	702.070	702.070	702.070	8.424.842
Compras Envases y Embalajes	184.487	184.487	184.487	184.487	184.487	220.935	220.935	220.935	220.935	160.189	160.189	172.338	2.298.893
<b>Total Consumos</b>	<b>1.443.058</b>	<b>1.443.058</b>	<b>1.443.058</b>	<b>1.443.058</b>	<b>1.443.058</b>	<b>1.474.705</b>	<b>1.474.705</b>	<b>1.474.705</b>	<b>1.474.705</b>	<b>1.171.959</b>	<b>1.171.959</b>	<b>1.236.908</b>	<b>16.694.936</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>1.612.108</b>	<b>1.612.108</b>	<b>1.612.108</b>	<b>1.612.108</b>	<b>1.612.108</b>	<b>1.570.860</b>	<b>1.570.860</b>	<b>1.570.860</b>	<b>1.570.860</b>	<b>1.389.606</b>	<b>1.389.606</b>	<b>1.430.257</b>	<b>18.553.449</b>
Ingresos por subvenciones a la explotación	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	42.000
Suministros	146.868	146.868	146.868	146.868	146.868	146.868	146.868	146.868	146.868	146.868	146.868	146.868	1.762.419
Gastos de Personal	158.297	158.297	158.297	158.297	158.297	158.297	158.297	158.297	158.297	158.297	158.297	158.297	1.899.569
Otros Gastos de Explotación	146.868	146.868	146.868	146.868	146.868	146.868	146.868	146.868	146.868	146.868	146.868	146.868	1.762.419
Publicidad y Promoción	293.737	293.737	293.737	293.737	293.737	293.737	293.737	293.737	293.737	293.737	293.737	293.737	3.524.838
Dotaciones para amortización	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	294.102
<b>Resultado Actividades Ordinarias</b>	<b>845.329</b>	<b>845.329</b>	<b>845.329</b>	<b>845.329</b>	<b>845.329</b>	<b>804.081</b>	<b>804.081</b>	<b>804.081</b>	<b>804.081</b>	<b>622.827</b>	<b>622.827</b>	<b>663.478</b>	<b>9.352.101</b>
Gastos Financieros	17.064	17.064	17.064	17.064	17.064	17.064	17.064	17.064	17.064	17.064	17.064	17.064	204.767
Ingresos Extraordinarios por imputación de subvenciones	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	88.231
<b>Resultados Antes de Impuestos</b>	<b>835.617</b>	<b>835.617</b>	<b>835.617</b>	<b>835.617</b>	<b>835.617</b>	<b>794.370</b>	<b>794.370</b>	<b>794.370</b>	<b>794.370</b>	<b>613.116</b>	<b>613.116</b>	<b>653.767</b>	<b>9.235.565</b>
Impuesto sobre sociedades	250.685	250.685	250.685	250.685	250.685	238.311	238.311	238.311	238.311	183.935	183.935	196.130	2.770.669
<b>Resultado (Beneficio o Pérdida)</b>	<b>584.932</b>	<b>584.932</b>	<b>584.932</b>	<b>584.932</b>	<b>584.932</b>	<b>556.059</b>	<b>556.059</b>	<b>556.059</b>	<b>556.059</b>	<b>429.181</b>	<b>429.181</b>	<b>457.637</b>	<b>6.464.895</b>



Cuenta de resultados "realista"	Año 5												Total Año 5
	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	
Ventas Producción propia	1.431.000	1.431.000	1.431.000	1.431.000	1.431.000	1.418.657	1.418.657	1.418.657	1.418.657	796.371	796.371	932.143	15.354.514
Ventas Productos adquiridos a terceros	2.625.365	2.625.365	2.625.365	2.625.365	2.625.365	2.625.365	2.625.365	2.625.365	2.625.365	2.625.365	2.625.365	2.625.365	31.504.383
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	<b>4.056.365</b>	<b>4.056.365</b>	<b>4.056.365</b>	<b>4.056.365</b>	<b>4.056.365</b>	<b>4.044.022</b>	<b>4.044.022</b>	<b>4.044.022</b>	<b>4.044.022</b>	<b>3.421.737</b>	<b>3.421.737</b>	<b>3.557.508</b>	<b>46.858.897</b>
Compras materias primas	715.500	715.500	715.500	715.500	715.500	709.329	709.329	709.329	709.329	398.186	398.186	466.071	7.677.257
Compras Mercaderías	938.006	938.006	938.006	938.006	938.006	938.006	938.006	938.006	938.006	938.006	938.006	938.006	11.256.069
Compras Envases y Embalajes	248.469	248.469	248.469	248.469	248.469	296.736	296.736	296.736	296.736	216.291	216.291	232.380	3.094.252
<b>Total Consumos</b>	<b>1.901.975</b>	<b>1.901.975</b>	<b>1.901.975</b>	<b>1.901.975</b>	<b>1.901.975</b>	<b>1.944.071</b>	<b>1.944.071</b>	<b>1.944.071</b>	<b>1.944.071</b>	<b>1.552.482</b>	<b>1.552.482</b>	<b>1.636.457</b>	<b>22.027.578</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>2.154.391</b>	<b>2.154.391</b>	<b>2.154.391</b>	<b>2.154.391</b>	<b>2.154.391</b>	<b>2.099.952</b>	<b>2.099.952</b>	<b>2.099.952</b>	<b>2.099.952</b>	<b>1.869.255</b>	<b>1.869.255</b>	<b>1.921.051</b>	<b>24.831.319</b>
Ingresos por subvenciones a la explotacion	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Suministros	195.245	195.245	195.245	195.245	195.245	195.245	195.245	195.245	195.245	195.245	195.245	195.245	2.342.945
Gastos de Personal	174.105	174.105	174.105	174.105	174.105	174.105	174.105	174.105	174.105	174.105	174.105	174.105	2.089.266
Otros Gastos de Explotación	195.245	195.245	195.245	195.245	195.245	195.245	195.245	195.245	195.245	195.245	195.245	195.245	2.342.945
Publicidad y Promoción	390.491	390.491	390.491	390.491	390.491	390.491	390.491	390.491	390.491	390.491	390.491	390.491	4.685.890
Dotaciones para amortización	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	294.102
<b>Resultado Actividades Ordinarias</b>	<b>1.175.295</b>	<b>1.175.295</b>	<b>1.175.295</b>	<b>1.175.295</b>	<b>1.175.295</b>	<b>1.120.856</b>	<b>1.120.856</b>	<b>1.120.856</b>	<b>1.120.856</b>	<b>890.159</b>	<b>890.159</b>	<b>941.956</b>	<b>13.082.172</b>
Gastos Financieros	8.713	8.713	8.713	8.713	8.713	8.713	8.713	8.713	8.713	8.713	8.713	8.713	104.560
Ingresos Extraordinarios por imputación de suvenciones	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	88.231
<b>Resultados Antes de Impuestos</b>	<b>1.173.934</b>	<b>1.173.934</b>	<b>1.173.934</b>	<b>1.173.934</b>	<b>1.173.934</b>	<b>1.119.495</b>	<b>1.119.495</b>	<b>1.119.495</b>	<b>1.119.495</b>	<b>888.798</b>	<b>888.798</b>	<b>940.595</b>	<b>13.065.843</b>
Impuesto sobre sociedades	352.180	352.180	352.180	352.180	352.180	335.849	335.849	335.849	335.849	266.639	266.639	282.178	3.919.753
<b>Resultado (Beneficio o Pérdida)</b>	<b>821.754</b>	<b>821.754</b>	<b>821.754</b>	<b>821.754</b>	<b>821.754</b>	<b>783.647</b>	<b>783.647</b>	<b>783.647</b>	<b>783.647</b>	<b>622.159</b>	<b>622.159</b>	<b>658.416</b>	<b>9.146.090</b>



Cuenta de resultados "realista"	Año 6												Total Año 6
	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	
Ventas Producción propia	2.226.000	2.226.000	2.226.000	2.226.000	2.226.000	2.206.800	2.206.800	2.206.800	2.206.800	1.238.800	1.238.800	1.450.000	23.884.800
Ventas Productos adquiridos a terceros	3.316.995	3.316.995	3.316.995	3.316.995	3.316.995	3.316.995	3.316.995	3.316.995	3.316.995	3.316.995	3.316.995	3.316.995	39.803.940
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	<b>5.542.995</b>	<b>5.542.995</b>	<b>5.542.995</b>	<b>5.542.995</b>	<b>5.542.995</b>	<b>5.523.795</b>	<b>5.523.795</b>	<b>5.523.795</b>	<b>5.523.795</b>	<b>4.555.795</b>	<b>4.555.795</b>	<b>4.766.995</b>	<b>63.688.740</b>
Compras materias primas	1.113.000	1.113.000	1.113.000	1.113.000	1.113.000	1.103.400	1.103.400	1.103.400	1.103.400	619.400	619.400	725.000	11.942.400
Compras Mercaderías	1.177.982	1.177.982	1.177.982	1.177.982	1.177.982	1.177.982	1.177.982	1.177.982	1.177.982	1.177.982	1.177.982	1.177.982	14.135.779
Compras Envases y Embalajes	358.187	358.187	358.187	358.187	358.187	435.522	435.522	435.522	435.522	306.630	306.630	332.408	4.478.689
<b>Total Consumos</b>	<b>2.649.168</b>	<b>2.649.168</b>	<b>2.649.168</b>	<b>2.649.168</b>	<b>2.649.168</b>	<b>2.716.904</b>	<b>2.716.904</b>	<b>2.716.904</b>	<b>2.716.904</b>	<b>2.104.011</b>	<b>2.104.011</b>	<b>2.235.390</b>	<b>30.556.869</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>2.893.827</b>	<b>2.893.827</b>	<b>2.893.827</b>	<b>2.893.827</b>	<b>2.893.827</b>	<b>2.806.891</b>	<b>2.806.891</b>	<b>2.806.891</b>	<b>2.806.891</b>	<b>2.451.784</b>	<b>2.451.784</b>	<b>2.531.605</b>	<b>33.131.871</b>
Ingresos por subvenciones a la explotación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Suministros	265.370	265.370	265.370	265.370	265.370	265.370	265.370	265.370	265.370	265.370	265.370	265.370	3.184.437
Gastos de Personal	260.766	260.766	260.766	260.766	260.766	260.766	260.766	260.766	260.766	260.766	260.766	260.766	3.129.197
Otros Gastos de Explotación	265.370	265.370	265.370	265.370	265.370	265.370	265.370	265.370	265.370	265.370	265.370	265.370	3.184.437
Publicidad y Promoción	530.739	530.739	530.739	530.739	530.739	530.739	530.739	530.739	530.739	530.739	530.739	530.739	6.368.874
Dotaciones para amortización	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	294.102
<b>Resultado Actividades Ordinarias</b>	<b>1.547.073</b>	<b>1.547.073</b>	<b>1.547.073</b>	<b>1.547.073</b>	<b>1.547.073</b>	<b>1.460.138</b>	<b>1.460.138</b>	<b>1.460.138</b>	<b>1.460.138</b>	<b>1.105.030</b>	<b>1.105.030</b>	<b>1.184.851</b>	<b>16.970.824</b>
Gastos Financieros	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	88.236
Ingresos Extraordinarios por imputación de suvenciones	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	88.231
<b>Resultados Antes de Impuestos</b>	<b>1.547.072</b>	<b>1.547.072</b>	<b>1.547.072</b>	<b>1.547.072</b>	<b>1.547.072</b>	<b>1.460.137</b>	<b>1.460.137</b>	<b>1.460.137</b>	<b>1.460.137</b>	<b>1.105.029</b>	<b>1.105.029</b>	<b>1.184.851</b>	<b>16.970.819</b>
Impuesto sobre sociedades	464.122	464.122	464.122	464.122	464.122	438.041	438.041	438.041	438.041	331.509	331.509	355.455	5.091.246
<b>Resultado (Beneficio o Pérdida)</b>	<b>1.082.951</b>	<b>1.082.951</b>	<b>1.082.951</b>	<b>1.082.951</b>	<b>1.082.951</b>	<b>1.022.096</b>	<b>1.022.096</b>	<b>1.022.096</b>	<b>1.022.096</b>	<b>773.520</b>	<b>773.520</b>	<b>829.395</b>	<b>11.879.573</b>



Cuenta de resultados "realista"	Año 7												Total Año 7
	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	
Ventas Producción propia	2.862.000	2.862.000	2.862.000	2.862.000	2.862.000	2.837.314	2.837.314	2.837.314	2.837.314	1.592.743	1.592.743	1.864.286	30.709.029
Ventas Productos adquiridos a terceros	4.018.319	4.018.319	4.018.319	4.018.319	4.018.319	4.018.319	4.018.319	4.018.319	4.018.319	4.018.319	4.018.319	4.018.319	48.219.831
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	<b>6.880.319</b>	<b>6.880.319</b>	<b>6.880.319</b>	<b>6.880.319</b>	<b>6.880.319</b>	<b>6.855.634</b>	<b>6.855.634</b>	<b>6.855.634</b>	<b>6.855.634</b>	<b>5.611.062</b>	<b>5.611.062</b>	<b>5.882.605</b>	<b>78.928.859</b>
Compras materias primas	1.431.000	1.431.000	1.431.000	1.431.000	1.431.000	1.418.657	1.418.657	1.418.657	1.418.657	796.371	796.371	932.143	15.354.514
Compras Mercaderías	1.422.604	1.422.604	1.422.604	1.422.604	1.422.604	1.422.604	1.422.604	1.422.604	1.422.604	1.422.604	1.422.604	1.422.604	17.071.246
Compras Envases y Embalajes	460.790	460.790	460.790	460.790	460.790	563.204	563.204	563.204	563.204	392.514	392.514	426.652	5.768.450
<b>Total Consumos</b>	<b>3.314.394</b>	<b>3.314.394</b>	<b>3.314.394</b>	<b>3.314.394</b>	<b>3.314.394</b>	<b>3.404.465</b>	<b>3.404.465</b>	<b>3.404.465</b>	<b>3.404.465</b>	<b>2.611.490</b>	<b>2.611.490</b>	<b>2.781.399</b>	<b>38.194.210</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>3.565.925</b>	<b>3.565.925</b>	<b>3.565.925</b>	<b>3.565.925</b>	<b>3.565.925</b>	<b>3.451.168</b>	<b>3.451.168</b>	<b>3.451.168</b>	<b>3.451.168</b>	<b>2.999.572</b>	<b>2.999.572</b>	<b>3.101.206</b>	<b>40.734.649</b>
Ingresos por subvenciones a la explotacion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Suministros	328.870	328.870	328.870	328.870	328.870	328.870	328.870	328.870	328.870	328.870	328.870	328.870	3.946.443
Gastos de Personal	275.101	275.101	275.101	275.101	275.101	275.101	275.101	275.101	275.101	275.101	275.101	275.101	3.301.210
Otros Gastos de Explotación	328.870	328.870	328.870	328.870	328.870	328.870	328.870	328.870	328.870	328.870	328.870	328.870	3.946.443
Publicidad y Promoción	657.740	657.740	657.740	657.740	657.740	657.740	657.740	657.740	657.740	657.740	657.740	657.740	7.892.886
Dotaciones para amortización	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	24.509	294.102
<b>Resultado Actividades Ordinarias</b>	<b>1.950.835</b>	<b>1.950.835</b>	<b>1.950.835</b>	<b>1.950.835</b>	<b>1.950.835</b>	<b>1.836.078</b>	<b>1.836.078</b>	<b>1.836.078</b>	<b>1.836.078</b>	<b>1.384.482</b>	<b>1.384.482</b>	<b>1.486.116</b>	<b>21.353.565</b>
Gastos Financieros	5.993	5.993	5.993	5.993	5.993	5.993	5.993	5.993	5.993	5.993	5.993	5.993	71.913
Ingresos Extraordinarios por imputación de suvenciones	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	7.353	88.231
<b>Resultados Antes de Impuestos</b>	<b>1.952.195</b>	<b>1.952.195</b>	<b>1.952.195</b>	<b>1.952.195</b>	<b>1.952.195</b>	<b>1.837.438</b>	<b>1.837.438</b>	<b>1.837.438</b>	<b>1.837.438</b>	<b>1.385.842</b>	<b>1.385.842</b>	<b>1.487.475</b>	<b>21.369.883</b>
Impuesto sobre sociedades	585.658	585.658	585.658	585.658	585.658	551.231	551.231	551.231	551.231	415.753	415.753	446.243	6.410.965
<b>Resultado (Beneficio o Pérdida)</b>	<b>1.366.536</b>	<b>1.366.536</b>	<b>1.366.536</b>	<b>1.366.536</b>	<b>1.366.536</b>	<b>1.286.206</b>	<b>1.286.206</b>	<b>1.286.206</b>	<b>1.286.206</b>	<b>970.089</b>	<b>970.089</b>	<b>1.041.233</b>	<b>14.958.918</b>



**A continuación** se adjuntan las cuentas de resultados para los 7 primeros años para los **escenarios optimistas y pesimistas**, incluyendo en el anexo el desglose de los dos escenarios por meses para cada uno de los cinco primeros años de actividad (año 3 a 7).

En el **escenario optimista** hemos considerado que una penetración y consolidación de nuestros productos en el mercado europeo mayor al considerado en el supuesto realista. Este incremento de venta obliga a incrementar los turnos de trabajo en los años 5 y 6 respectivamente. Los costes y precios de venta son similares a los considerados en el escenario realista.

	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Turnos de trabajo</b>	un turno	un turno	dos turnos	tres turnos	tres turnos
<b>Capacidad de producción utilizada</b>	73%	94%	83%	73%	94%
<b>Producción Total en Kgrs.</b>	9.700.000	12.471.429	22.171.429	29.100.000	37.414.286
<b>Producción Total en Euros</b>	5.971.200	7.677.257	13.648.457	17.913.600	23.031.771

El crecimiento de las ventas en este supuesto es el siguiente:

	Incremento Año 4	Incremento Año 5	Incremento Año 6	Incremento Año 7
Ventas Producción propia	29%	78%	31%	29%
Ventas Productos adquiridos a terceros	52%	35%	35%	32%
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	44%	48%	34%	31%





En el **escenario pesimista** consideramos la misma capacidad de producción y volúmenes de venta y compra que en el escenario realista. Los costes de fabricación y adquisición de productos son iguales, si bien en este escenario consideramos un descenso en los precios de venta, igualándolos a los de productos no ecológicos, tanto en los mercados internacionales previstos.

	<b>Incremento Año 4</b>	<b>Incremento Año 5</b>	<b>Incremento Año 6</b>	<b>Incremento Año 7</b>
Ventas Producción propia	40%	29%	56%	29%
Ventas Productos adquiridos a terceros	51%	34%	26%	21%
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	47%	32%	37%	24%



<b>Cuenta de resultados "optimista"</b>	<b>Total Año 1</b>	<b>Total Año 2</b>	<b>Total Año 3</b>	<b>Total Año 4</b>	<b>Total Año 5</b>	<b>Total Año 6</b>	<b>Total Año 7</b>
Ventas Producción propia			11.942.400	15.354.514	27.296.914	35.827.200	46.063.543
Ventas Productos adquiridos a terceros			24.524.240	37.281.512	50.480.166	68.014.615	90.057.000
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36.466.640</b>	<b>52.636.026</b>	<b>77.777.080</b>	<b>103.841.815</b>	<b>136.120.543</b>
Compras materias primas			5.971.200	7.677.257	13.648.457	17.913.600	23.031.771
Compras Mercaderías			8.992.120	13.489.756	18.208.083	24.467.308	32.353.500
Compras Envases y Embalajes			2.370.886	3.387.402	5.369.222	7.332.605	9.838.841
<b>Total Consumos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17.334.206</b>	<b>24.554.415</b>	<b>37.225.762</b>	<b>49.713.513</b>	<b>65.224.113</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>19.132.434</b>	<b>28.081.611</b>	<b>40.551.318</b>	<b>54.128.302</b>	<b>70.896.430</b>
Ingresos por subvenciones a la explotacion			396.000	42.000	6.000		
Suministros	100.000	150.000	1.823.332	2.631.801	3.888.854	5.192.091	6.806.027
Gastos de Personal	191.663	879.439	1.764.826	1.872.041	2.911.889	3.978.659	4.195.461
Otros Gastos de Explotación		200.000	1.823.332	2.631.801	3.888.854	5.192.091	6.806.027
Publicidad y Promoción			3.646.664	5.263.603	7.777.708	10.384.182	13.612.054
Dotaciones para amortización			294.102	294.102	294.102	294.102	294.102
<b>Resultado Actividades Ordinarias</b>	<b>-291.663</b>	<b>-1.229.439</b>	<b>10.176.178</b>	<b>15.430.262</b>	<b>21.795.911</b>	<b>29.087.178</b>	<b>39.182.758</b>
Gastos Financieros	55.230	101.595	121.887	207.928	111.703	95.379	79.055
Ingresos Extraordinarios por imputación de suvenciones			88.231	88.231	88.231	88.231	88.231
<b>Resultados Antes de Impuestos</b>	<b>-346.893</b>	<b>-1.331.034</b>	<b>10.142.522</b>	<b>15.310.565</b>	<b>21.772.439</b>	<b>29.080.030</b>	<b>39.191.933</b>
Impuesto sobre sociedades			2.539.378	4.593.169	6.531.732	8.724.009	11.757.580
<b>Resultado (Beneficio o Pérdida)</b>	<b>-346.893</b>	<b>-1.331.034</b>	<b>7.603.143</b>	<b>10.717.395</b>	<b>15.240.707</b>	<b>20.356.021</b>	<b>27.434.353</b>



<b>Cuenta de resultados "pesimista"</b>	<b>Total Año 1</b>	<b>Total Año 2</b>	<b>Total Año 3</b>	<b>Total Año 4</b>	<b>Total Año 5</b>	<b>Total Año 6</b>	<b>Total Año 7</b>
Ventas Producción propia			7.108.571	9.952.000	12.795.429	19.904.000	25.590.857
Ventas Productos adquiridos a terceros			10.700.960	16.193.504	21.757.530	27.403.759	33.144.523
<b>Total Ingresos por Ventas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17.809.531</b>	<b>26.145.504</b>	<b>34.552.958</b>	<b>47.307.759</b>	<b>58.735.380</b>
Compras materias primas			4.265.143	5.971.200	7.677.257	11.942.400	15.354.514
Compras Mercaderías			5.635.776	8.424.842	11.256.069	14.135.779	17.071.246
Compras Envases y Embalajes			1.553.292	2.298.893	3.094.252	4.478.689	5.768.450
<b>Total Consumos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11.454.211</b>	<b>16.694.936</b>	<b>22.027.578</b>	<b>30.556.869</b>	<b>38.194.210</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6.355.320</b>	<b>9.450.568</b>	<b>12.525.381</b>	<b>16.750.891</b>	<b>20.541.170</b>
Ingresos por subvenciones a la explotación			396.000	42.000	6.000		
Suministros	100.000	150.000	890.477	1.307.275	1.727.648	2.365.388	2.936.769
Gastos de Personal	191.663	879.439	1.767.725	1.876.140	2.057.592	3.087.035	3.249.235
Otros Gastos de Explotación		200.000	890.477	1.307.275	1.727.648	2.365.388	2.936.769
Publicidad y Promoción			1.780.953	2.614.550	3.455.296	4.730.776	5.873.538
Dotaciones para amortización			294.102	294.102	294.102	294.102	294.102
<b>Resultado Actividades Ordinarias</b>	<b>-291.663</b>	<b>-1.229.439</b>	<b>1.127.586</b>	<b>2.093.226</b>	<b>3.269.095</b>	<b>3.908.202</b>	<b>5.250.756</b>
Gastos Financieros	55.230	118.683	170.345	258.269	104.560	88.236	71.913
Ingresos Extraordinarios por imputación de subvenciones			88.231	88.231	88.231	88.231	88.231
<b>Resultados Antes de Impuestos</b>	<b>-346.893</b>	<b>-1.348.122</b>	<b>1.045.472</b>	<b>1.923.187</b>	<b>3.252.766</b>	<b>3.908.196</b>	<b>5.267.075</b>
Impuesto sobre sociedades				382.093	975.830	1.172.459	1.580.122
<b>Resultado (Beneficio o Pérdida)</b>	<b>-346.893</b>	<b>-1.348.122</b>	<b>1.045.472</b>	<b>1.541.094</b>	<b>2.276.936</b>	<b>2.735.737</b>	<b>3.686.952</b>



### **9.3 Estados de Tesorería Previsionales**

Para el cálculo de los estados de tesorería por meses hemos considerado los siguientes aspectos:

#### **Pago de Inversiones y Disposiciones de Financiación a Largo**

El pago de las inversiones se realiza en base al avance de las instalaciones, previa certificación de obra, que suponemos comienzan el cuarto mes del primer año y se producen cada dos meses hasta el sexto mes del segundo año en el que se produce la última.

En similares fechas se va liberando por parte del Banco la parte proporcional de los dos préstamos a largo plazo (en base al avance de las obras-garantía hipotecada).

Los otros dos préstamos a medio plazo se formalizan:

- el mes 6 del segundo año (750.000. €)
- al final del segundo año (1.000.000. €)

A finales del año 3 se estima que se cobrará la subvención de capital por importe de 1.325.523. €.

En el mes 6 de cada año, se estima se recibirá la devolución del IVA correspondiente a la liquidación del ejercicio anterior, que comenzará en el año 2 con el importe del IVA correspondiente a las inversiones realizadas.



## **Formas de pago y cobro y financiación del circulante**

Se prevé un plazo de pago de todas las adquisiciones de 90 días, similar al plazo de cobro de las ventas, si bien desde que sean adquiridos los productos hasta la recepción por los clientes se estima trascurrirán 30 días, plazo necesario para la transformación en nuestras instalaciones, almacenamiento, expedición y transporte por lo que habrá un desfase entre cobros y pagos de 30 días, que será financiado tanto con el fondo de maniobra inicialmente previsto, como con la progresiva generación de recursos, anticipando mediante descuento comercial las ventas necesarias y cuando no fuera posible porque el importe en la cuenta de clientes a cobrar fuera inferior a las necesidades, con la disposición de la póliza de crédito cuya formalización está prevista por importe de 1.500.000. €.

A continuación se adjuntan los estados de tesorería mensuales para los siete primeros años (dos de inversiones y cinco de actividad) del escenario realista, en el anexo se incluyen los estados de tesorería por meses para los mismos periodos del escenario optimista y pesimista.



**Estado de Tesorería "realista"**

	AÑO 1												TOTAL AÑO 1
	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	
Cobros por ventas													
Cobro subvenciones a la explotación													
Devolución IVA ejercicio anterior													
<b>Total Cobros</b>													
Pagos por compras de productos al 7%													
Pagos por compras de productos al 16%													
Pagos de explotación													
Suministros	-9.667	-9.667	-9.667	-9.667	-9.667	-9.667	-9.667	-9.667	-9.667	-9.667	-9.667	-9.667	-116.000
Gastos de Personal	-15.972	-15.972	-15.972	-15.972	-15.972	-15.972	-15.972	-15.972	-15.972	-15.972	-15.972	-15.972	-191.663
Otros Gastos de Explotación													
Publicidad y Promoción													
Gastos financieros	-4.603	-4.603	-4.603	-4.603	-4.603	-4.603	-4.603	-4.603	-4.603	-4.603	-4.603	-4.603	-55.230
Impuestos Sociedades													
<b>Total Pagos</b>	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-362.893
<b>Cash- Flow de Operaciones</b>	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-30.241	-362.893
<b>Cash- Flow de Operaciones Acumulado</b>	-30.241	-60.482	-90.723	-120.964	-151.205	-181.447	-211.688	-241.929	-272.170	-302.411	-332.652	-362.893	
<b>Inversión</b>													
Pagos de inmovilizados				-552.301		-552.301		-552.301		-552.301		-552.301	-2.761.505
Pago Stock de seguridad													
Iva de Inversion				-88.368		-88.368		-88.368		-88.368		-88.368	-441.841
Amortización préstamos													
<b>Total Inversión</b>				-640.669		-640.669		-640.669		-640.669		-640.669	-3.203.346
<b>Financiación</b>													
Capital aportado	1.854.602												1.854.602
Cobro subvención a fondo perdido													
Préstamo pyme				414.226		414.226		414.226		414.226		414.226	2.071.129
Préstamo libre													
Devolución IVA Inversiones													
Póliza de crédito (límite 1,5 millones €)													
Descuento comercial anticipo ventas													
Devolución anticipo ventas													
<b>Total Financiación</b>	1.854.602			414.226		414.226		414.226		414.226		414.226	3.925.731
<b>Cash-Flow de Capital</b>	1.854.602			-226.443		-226.443		-226.443		-226.443		-226.443	722.385
<b>Cash-Flow de Capital Acumulado</b>	1.854.602	1.854.602	1.854.602	1.628.159	1.628.159	1.401.715	1.401.715	1.175.272	1.175.272	948.828	948.828	722.385	
<b>Tesorería Acumulada</b>	1.824.361	1.794.120	1.763.879	1.507.194	1.476.953	1.220.269	1.190.028	933.343	903.102	646.417	616.176	359.492	359.492

Central hortofrutícola de productos ecológicos  
y cadena de tiendas especializadas en régimen de franquicia



**Estado de Tesorería "realista"**

	AÑO 2												TOTAL AÑO 2	
	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12		
Cobros por ventas														
Cobro subvenciones a la explotación														
Devolución IVA ejercicio anterior						16.000								16.000
<b>Total Cobros</b>						16.000								16.000
Pagos por compras de productos al 7%														
Pagos por compras de productos al 16%														
Pagos de explotación														
Suministros	-14.500	-14.500	-14.500	-14.500	-14.500	-14.500	-14.500	-14.500	-14.500	-14.500	-14.500	-14.500	-14.500	-174.000
Gastos de Personal	-73.287	-73.287	-73.287	-73.287	-73.287	-73.287	-73.287	-73.287	-73.287	-73.287	-73.287	-73.287	-73.287	-879.439
Otros Gastos de Explotación	-19.333	-19.333	-19.333	-19.333	-19.333	-19.333	-19.333	-19.333	-19.333	-19.333	-19.333	-19.333	-19.333	-232.000
Publicidad y Promoción														
Gastos financieros	-9.890	-9.890	-9.890	-9.890	-9.890	-9.890	-9.890	-9.890	-9.890	-9.890	-9.890	-9.890	-9.890	-118.683
Impuestos Sociedades														
<b>Total Pagos</b>	-117.010	-117.010	-117.010	-117.010	-117.010	-117.010	-117.010	-117.010	-117.010	-117.010	-117.010	-117.010	-117.010	-1.404.122
<b>Cash- Flow de Operaciones</b>	<b>-117.010</b>	<b>-117.010</b>	<b>-117.010</b>	<b>-117.010</b>	<b>-117.010</b>	<b>-101.010</b>	<b>-117.010</b>	<b>-117.010</b>	<b>-117.010</b>	<b>-117.010</b>	<b>-117.010</b>	<b>-117.010</b>	<b>-117.010</b>	<b>-1.388.122</b>
<b>Cash- Flow de Operaciones Acumulado</b>	<b>-479.903</b>	<b>-596.913</b>	<b>-713.924</b>	<b>-830.934</b>	<b>-947.944</b>	<b>-1.048.954</b>	<b>-1.165.964</b>	<b>-1.282.974</b>	<b>-1.399.985</b>	<b>-1.516.995</b>	<b>-1.634.005</b>	<b>-1.751.015</b>		
<b>Inversión</b>														
Pagos de inmovilizados		-552.301		-552.301		-552.301								-1.656.903
Pago Stock de seguridad														
Iva de Inversión		-88.368		-88.368		-88.368								-265.105
Amortización préstamos														
<b>Total Inversión</b>		-640.669		-640.669		-640.669								-1.922.008
<b>Financiación</b>														
Capital aportado														
Cobro subvención a fondo perdido														
Préstamo pyme		414.226		414.226		414.226								1.242.677
Préstamo libre						750.000						1.000.000		1.750.000
Devolución IVA Inversiones						441.841								441.841
Póliza de crédito (límite 1,5 millones €)		110.000	111.000	345.000	118.000	-684.000		55.000	120.000	115.000	115.000	107.290		512.290
Descuento comercial anticipo ventas														
Devolución anticipo ventas														
<b>Total Financiación</b>		524.226	111.000	759.226	118.000	922.067		55.000	120.000	115.000	115.000	1.107.290		3.946.808
<b>Cash-Flow de Capital</b>		<b>-116.443</b>	<b>111.000</b>	<b>118.557</b>	<b>118.000</b>	<b>281.397</b>		<b>55.000</b>	<b>120.000</b>	<b>115.000</b>	<b>115.000</b>	<b>1.107.290</b>		<b>2.024.800</b>
<b>Cash-Flow de Capital Acumulado</b>	<b>722.385</b>	<b>605.942</b>	<b>716.942</b>	<b>835.498</b>	<b>953.498</b>	<b>1.234.895</b>	<b>1.234.895</b>	<b>1.289.895</b>	<b>1.409.895</b>	<b>1.524.895</b>	<b>1.639.895</b>	<b>2.747.185</b>		
<b>Tesorería Acumulada</b>	<b>242.482</b>	<b>9.028</b>	<b>3.018</b>	<b>4.564</b>	<b>5.554</b>	<b>185.941</b>	<b>68.931</b>	<b>6.921</b>	<b>9.911</b>	<b>7.901</b>	<b>5.890</b>	<b>996.170</b>		<b>996.170</b>

Central hortofrutícola de productos ecológicos  
y cadena de tiendas especializadas en régimen de franquicia



**Estado de Tesorería "realista"**

	AÑO 3												TOTAL AÑO 3
	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	
Cobros por ventas				2.061.296	2.061.296	2.061.296	2.061.296	2.061.296	2.054.439	2.054.439	2.054.439	2.054.439	18.524.235
Cobro subvenciones a la explotación												396.000	396.000
Devolución IVA ejercicio anterior						56.000							56.000
<b>Total Cobros</b>				2.061.296	2.061.296	2.117.296	2.061.296	2.061.296	2.054.439	2.054.439	2.054.439	2.450.439	18.976.235
Pagos por compras de productos al 7%			-927.848	-927.848	-927.848	-927.848	-927.848	-924.180	-924.180	-924.180	-924.180	-739.223	-9.075.184
Pagos por compras de productos al 16%			-144.450	-144.450	-144.450	-144.450	-144.450	-173.771	-173.771	-173.771	-173.771	-124.904	-1.542.238
Pagos de explotación													
Suministros	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-1.376.099
Gastos de Personal	-148.579	-148.579	-148.579	-148.579	-148.579	-148.579	-148.579	-148.579	-148.579	-148.579	-148.579	-148.579	-1.782.953
Otros Gastos de Explotación	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-114.675	-1.376.099
Publicidad y Promoción	-229.350	-229.350	-229.350	-229.350	-229.350	-229.350	-229.350	-229.350	-229.350	-229.350	-229.350	-229.350	-2.752.197
Gastos financieros			-43.290			-43.290			-43.290			-43.290	-173.161
Impuestos Sociedades													
<b>Total Pagos</b>	-607.279	-607.279	-1.722.868	-1.679.578	-1.679.578	-1.722.868	-1.679.578	-1.705.229	-1.748.519	-1.705.229	-1.705.229	-1.514.695	-18.077.930
<b>Cash- Flow de Operaciones</b>	<b>-607.279</b>	<b>-607.279</b>	<b>-1.722.868</b>	<b>381.718</b>	<b>381.718</b>	<b>394.428</b>	<b>381.718</b>	<b>356.067</b>	<b>305.919</b>	<b>349.210</b>	<b>349.210</b>	<b>935.743</b>	<b>898.305</b>
<b>Cash- Flow de Operaciones Acumulado</b>	<b>-2.358.294</b>	<b>-2.965.573</b>	<b>-4.688.441</b>	<b>-4.306.723</b>	<b>-3.925.005</b>	<b>-3.530.576</b>	<b>-3.148.858</b>	<b>-2.792.792</b>	<b>-2.486.872</b>	<b>-2.137.663</b>	<b>-1.788.453</b>	<b>-852.710</b>	
<b>Inversión</b>													
Pagos de inmovilizados													
Pago Stock de seguridad			-1.000.000										-1.000.000
Iva de Inversion			-70.000										-70.000
Amortización préstamos												-1.728.467	-1.728.467
<b>Total Inversión</b>			-1.070.000									-1.728.467	-2.798.467
<b>Financiación</b>													
Capital aportado													
Cobro subvención a fondo perdido												1.325.523	1.325.523
Préstamo pyme													
Préstamo libre													
Devolución IVA Inversiones						265.105							265.105
Póliza de crédito (límite 1,5 millones €)	675.699	-1.187.989											-512.290
Descuento comercial anticipo ventas		1.720.000	2.010.000	1.275.000	1.580.000	621.000	1.190.000	270.000	900.000		500.000		10.066.000
Devolución anticipo ventas				-1.720.000	-2.010.000	-1.275.000	-1.580.000	-621.000	-1.190.000	-270.000	-900.000		-9.566.000
<b>Total Financiación</b>	675.699	532.011	2.010.000	-445.000	-430.000	-388.895	-390.000	-351.000	-290.000	-270.000	-400.000	1.325.523	1.578.337
<b>Cash-Flow de Capital</b>	<b>675.699</b>	<b>532.011</b>	<b>940.000</b>	<b>-445.000</b>	<b>-430.000</b>	<b>-388.895</b>	<b>-390.000</b>	<b>-351.000</b>	<b>-290.000</b>	<b>-270.000</b>	<b>-400.000</b>	<b>-402.945</b>	<b>-1.220.130</b>
<b>Cash-Flow de Capital Acumulado</b>	<b>3.422.884</b>	<b>3.954.895</b>	<b>4.894.895</b>	<b>4.449.895</b>	<b>4.019.895</b>	<b>3.631.000</b>	<b>3.241.000</b>	<b>2.890.000</b>	<b>2.600.000</b>	<b>2.330.000</b>	<b>1.930.000</b>	<b>1.527.055</b>	
<b>Tesorería Acumulada</b>	<b>1.064.590</b>	<b>989.322</b>	<b>206.454</b>	<b>143.173</b>	<b>94.891</b>	<b>100.424</b>	<b>92.142</b>	<b>97.208</b>	<b>113.128</b>	<b>192.337</b>	<b>141.547</b>	<b>674.345</b>	<b>674.345</b>

Central hortofrutícola de productos ecológicos  
y cadena de tiendas especializadas en régimen de franquicia



# GreenFoods



## Estado de Tesorería "realista"

	AÑO 4												TOTAL AÑO 4	
	pte	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11		mes12
Cobros por ventas	5.201.602	1.708.725	1.708.725	1.784.153	3.055.165	3.055.165	3.055.165	3.055.165	3.055.165	3.045.565	3.045.565	3.045.565	3.045.565	32.659.691
Cobro subvenciones a la explotación													42.000	42.000
Devolución IVA ejercicio anterior	1.700.818						1.700.818							1.700.818
<b>Total Cobros</b>	<b>6.902.420</b>	<b>1.708.725</b>	<b>1.708.725</b>	<b>1.784.153</b>	<b>3.055.165</b>	<b>3.055.165</b>	<b>4.755.983</b>	<b>3.055.165</b>	<b>3.055.165</b>	<b>3.045.565</b>	<b>3.045.565</b>	<b>3.045.565</b>	<b>3.087.565</b>	<b>34.402.509</b>
Pagos por compras de productos al 7%	-1.518.800	-739.223	-779.577	-1.346.670	-1.346.670	-1.346.670	-1.346.670	-1.346.670	-1.341.534	-1.341.534	-1.341.534	-1.341.534	-1.082.594	-14.700.881
Pagos por compras de productos al 16%	-259.581	-124.904	-134.677	-214.005	-214.005	-214.005	-214.005	-214.005	-256.285	-256.285	-256.285	-256.285	-185.819	-2.540.566
Pagos de explotación														
Suministros		-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-2.044.406
Gastos de Personal		-158.297	-158.297	-158.297	-158.297	-158.297	-158.297	-158.297	-158.297	-158.297	-158.297	-158.297	-158.297	-1.899.569
Otros Gastos de Explotación		-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-170.367	-2.044.406
Publicidad y Promoción		-340.734	-340.734	-340.734	-340.734	-340.734	-340.734	-340.734	-340.734	-340.734	-340.734	-340.734	-340.734	-4.088.813
Gastos financieros				-51.192			-51.192				-51.192		-51.192	-204.767
Impuestos Sociedades	-1.219.638							-1.219.638						-1.219.638
<b>Total Pagos</b>	<b>-2.998.018</b>	<b>-1.703.893</b>	<b>-1.754.020</b>	<b>-2.451.633</b>	<b>-2.400.442</b>	<b>-2.400.442</b>	<b>-2.451.633</b>	<b>-3.620.079</b>	<b>-2.437.585</b>	<b>-2.488.777</b>	<b>-2.437.585</b>	<b>-2.437.585</b>	<b>-2.159.371</b>	<b>-28.743.045</b>
<b>Cash- Flow de Operaciones</b>	<b>4.832</b>	<b>-45.296</b>	<b>-667.480</b>	<b>654.724</b>	<b>654.724</b>	<b>2.304.350</b>	<b>-564.914</b>	<b>617.580</b>	<b>556.788</b>	<b>607.980</b>	<b>607.980</b>	<b>928.194</b>	<b>5.659.463</b>	
<b>Cash- Flow de Operaciones Acumulado</b>	<b>-847.878</b>	<b>-893.173</b>	<b>-1.560.654</b>	<b>-905.930</b>	<b>-251.206</b>	<b>2.053.144</b>	<b>1.488.230</b>	<b>2.105.810</b>	<b>2.662.599</b>	<b>3.270.579</b>	<b>3.878.559</b>	<b>4.806.754</b>		
<b>Inversión</b>														
Pagos de inmovilizados														
Pago Stock de seguridad														
Iva de Inversion													-402.945	-402.945
Amortización préstamos														
<b>Total Inversión</b>													-402.945	-402.945
<b>Financiación</b>														
Capital aportado														
Cobro subvencion a fondo perdido														
Préstamo pyme														
Préstamo libre														
Devolución IVA Inversiones														70.000
Póliza de crédito (límite 1,5 millones €)														
Descuento comercial anticipo ventas			575.000	550.000										1.125.000
Devolución anticipo ventas		-500.000			-575.000	-550.000								-1.625.000
<b>Total Financiación</b>		<b>-500.000</b>	<b>575.000</b>	<b>550.000</b>	<b>-575.000</b>	<b>-550.000</b>	<b>70.000</b>							<b>-430.000</b>
<b>Cash-Flow de Capital</b>	<b>-500.000</b>	<b>575.000</b>	<b>550.000</b>	<b>-575.000</b>	<b>-550.000</b>	<b>70.000</b>							<b>-402.945</b>	<b>-832.945</b>
<b>Cash-Flow de Capital Acumulado</b>	<b>1.027.055</b>	<b>1.602.055</b>	<b>2.152.055</b>	<b>1.577.055</b>	<b>1.027.055</b>	<b>1.097.055</b>	<b>1.097.055</b>	<b>1.097.055</b>	<b>1.097.055</b>	<b>1.097.055</b>	<b>1.097.055</b>	<b>1.097.055</b>	<b>694.110</b>	
<b>Tesorería Acumulada</b>	<b>179.177</b>	<b>708.882</b>	<b>591.402</b>	<b>671.125</b>	<b>775.849</b>	<b>3.150.199</b>	<b>2.585.285</b>	<b>3.202.866</b>	<b>3.759.654</b>	<b>4.367.634</b>	<b>4.975.614</b>	<b>5.500.864</b>	<b>5.500.864</b>	

Central hortofrutícola de productos ecológicos  
y cadena de tiendas especializadas en régimen de franquicia



**Estado de Tesorería "realista"**

	AÑO 5												TOTAL AÑO 5
	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	
Cobros por ventas	2.561.565	2.561.565	2.667.165	4.056.365	4.056.365	4.056.365	4.056.365	4.056.365	4.044.022	4.044.022	4.044.022	4.044.022	44.248.212
Cobro subvenciones a la explotación													6.000
Devolución IVA ejercicio anterior						2.440.111							2.440.111
<b>Total Cobros</b>	<b>2.561.565</b>	<b>2.561.565</b>	<b>2.667.165</b>	<b>4.056.365</b>	<b>4.056.365</b>	<b>6.496.476</b>	<b>4.056.365</b>	<b>4.056.365</b>	<b>4.044.022</b>	<b>4.044.022</b>	<b>4.044.022</b>	<b>4.050.022</b>	<b>46.694.323</b>
Pagos por compras de productos al 7%	-1.082.594	-1.139.090	-1.769.251	-1.769.251	-1.769.251	-1.769.251	-1.769.251	-1.762.648	-1.762.648	-1.762.648	-1.762.648	-1.429.725	-19.548.256
Pagos por compras de productos al 16%	-185.819	-199.912	-288.224	-288.224	-288.224	-288.224	-288.224	-344.214	-344.214	-344.214	-344.214	-250.897	-3.454.605
Pagos de explotación													
Suministros	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-2.717.816
Gastos de Personal	-174.105	-174.105	-174.105	-174.105	-174.105	-174.105	-174.105	-174.105	-174.105	-174.105	-174.105	-174.105	-2.089.266
Otros Gastos de Explotación	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-226.485	-2.717.816
Publicidad y Promoción	-452.969	-452.969	-452.969	-452.969	-452.969	-452.969	-452.969	-452.969	-452.969	-452.969	-452.969	-452.969	-5.435.632
Gastos financieros			-26.140			-26.140			-26.140			-26.140	-104.560
Impuestos Sociedades							-2.770.669						-2.770.669
<b>Total Pagos</b>	<b>-2.348.457</b>	<b>-2.419.046</b>	<b>-3.163.659</b>	<b>-3.137.519</b>	<b>-3.137.519</b>	<b>-3.163.659</b>	<b>-5.908.189</b>	<b>-3.186.906</b>	<b>-3.213.046</b>	<b>-3.186.906</b>	<b>-3.186.906</b>	<b>-2.786.806</b>	<b>-38.838.620</b>
<b>Cash- Flow de Operaciones</b>	<b>213.108</b>	<b>142.519</b>	<b>-496.494</b>	<b>918.846</b>	<b>918.846</b>	<b>3.332.817</b>	<b>-1.851.823</b>	<b>869.459</b>	<b>830.976</b>	<b>857.116</b>	<b>857.116</b>	<b>1.263.216</b>	<b>7.855.703</b>
<b>Cash- Flow de Operaciones Acumulado</b>	<b>5.019.862</b>	<b>5.162.381</b>	<b>4.665.887</b>	<b>5.584.733</b>	<b>6.503.579</b>	<b>9.836.396</b>	<b>7.984.573</b>	<b>8.854.032</b>	<b>9.685.008</b>	<b>10.542.124</b>	<b>11.399.241</b>	<b>12.662.457</b>	
<b>Inversión</b>													
Pagos de inmovilizados													
Pago Stock de seguridad													
Iva de Inversión													
Amortización préstamos												-402.945	-402.945
<b>Total Inversión</b>												<b>-402.945</b>	<b>-402.945</b>
<b>Financiación</b>													
Capital aportado													
Cobro subvención a fondo perdido													
Préstamo pyme													
Préstamo libre													
Devolución IVA Inversiones													
Póliza de crédito (límite 1,5 millones €)													
Descuento comercial anticipo ventas													
Devolución anticipo ventas													
<b>Total Financiación</b>													
<b>Cash-Flow de Capital</b>													<b>-402.945</b>
<b>Cash-Flow de Capital Acumulado</b>	<b>694.110</b>	<b>694.110</b>	<b>694.110</b>	<b>694.110</b>	<b>694.110</b>	<b>694.110</b>	<b>694.110</b>	<b>694.110</b>	<b>694.110</b>	<b>694.110</b>	<b>694.110</b>	<b>291.165</b>	<b>-402.945</b>
<b>Tesorería Acumulada</b>	<b>5.713.972</b>	<b>5.856.491</b>	<b>5.359.997</b>	<b>6.278.843</b>	<b>7.197.689</b>	<b>10.530.506</b>	<b>8.678.683</b>	<b>9.548.142</b>	<b>10.379.118</b>	<b>11.236.235</b>	<b>12.093.351</b>	<b>12.953.622</b>	<b>12.953.622</b>

Central hortofrutícola de productos ecológicos  
y cadena de tiendas especializadas en régimen de franquicia



**Estado de Tesorería "realista"**

	AÑO 6												TOTAL AÑO 6
	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	
Cobros por ventas	3.421.737	3.421.737	3.557.508	5.542.995	5.542.995	5.542.995	5.542.995	5.542.995	5.523.795	5.523.795	5.523.795	5.523.795	60.211.136
Cobro subvenciones a la explotación													
Devolución IVA ejercicio anterior						3.254.840							3.254.840
<b>Total Cobros</b>	<b>3.421.737</b>	<b>3.421.737</b>	<b>3.557.508</b>	<b>5.542.995</b>	<b>5.542.995</b>	<b>8.797.835</b>	<b>5.542.995</b>	<b>5.542.995</b>	<b>5.523.795</b>	<b>5.523.795</b>	<b>5.523.795</b>	<b>5.523.795</b>	<b>63.465.976</b>
Pagos por compras de productos al 7%	-1.429.725	-1.502.363	-2.451.350	-2.451.350	-2.451.350	-2.451.350	-2.451.350	-2.441.078	-2.441.078	-2.441.078	-2.441.078	-1.923.198	-26.876.350
Pagos por compras de productos al 16%	-250.897	-269.561	-415.497	-415.497	-415.497	-415.497	-415.497	-505.205	-505.205	-505.205	-505.205	-355.691	-4.974.453
Pagos de explotación													
Suministros	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-3.693.947
Gastos de Personal	-260.766	-260.766	-260.766	-260.766	-260.766	-260.766	-260.766	-260.766	-260.766	-260.766	-260.766	-260.766	-3.129.197
Otros Gastos de Explotación	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-307.829	-3.693.947
Publicidad y Promoción	-615.658	-615.658	-615.658	-615.658	-615.658	-615.658	-615.658	-615.658	-615.658	-615.658	-615.658	-615.658	-7.387.894
Gastos financieros			-22.059			-22.059				-22.059		-22.059	-88.236
Impuestos Sociedades							-3.919.753						-3.919.753
<b>Total Pagos</b>	<b>-3.172.704</b>	<b>-3.264.005</b>	<b>-4.380.988</b>	<b>-4.358.929</b>	<b>-4.358.929</b>	<b>-4.380.988</b>	<b>-8.278.682</b>	<b>-4.438.366</b>	<b>-4.460.425</b>	<b>-4.438.366</b>	<b>-4.438.366</b>	<b>-3.793.030</b>	<b>-53.763.777</b>
<b>Cash- Flow de Operaciones</b>	<b>249.033</b>	<b>157.731</b>	<b>-823.480</b>	<b>1.184.066</b>	<b>1.184.066</b>	<b>4.416.847</b>	<b>-2.735.687</b>	<b>1.104.629</b>	<b>1.063.370</b>	<b>1.085.429</b>	<b>1.085.429</b>	<b>1.730.765</b>	<b>9.702.199</b>
<b>Cash- Flow de Operaciones Acumulado</b>	<b>12.911.489</b>	<b>13.069.221</b>	<b>12.245.741</b>	<b>13.429.807</b>	<b>14.613.873</b>	<b>19.030.720</b>	<b>16.295.033</b>	<b>17.399.662</b>	<b>18.463.032</b>	<b>19.548.462</b>	<b>20.633.891</b>	<b>22.364.656</b>	
<b>Inversión</b>													
Pagos de inmovilizados													
Pago Stock de seguridad													
Iva de Inversion													
Amortización préstamos												-402.945	-402.945
<b>Total Inversión</b>												-402.945	-402.945
<b>Financiación</b>													
Capital aportado													
Cobro subvención a fondo perdido													
Préstamo pyme													
Préstamo libre													
Devolución IVA Inversiones													
Póliza de crédito (límite 1,5 millones €)													
Descuento comercial anticipo ventas													
Devolución anticipo ventas													
<b>Total Financiación</b>													
<b>Cash-Flow de Capital</b>													
<b>Cash-Flow de Capital Acumulado</b>	<b>291.165</b>	<b>291.165</b>	<b>291.165</b>	<b>291.165</b>	<b>291.165</b>	<b>291.165</b>	<b>291.165</b>	<b>291.165</b>	<b>291.165</b>	<b>291.165</b>	<b>291.165</b>	<b>-402.945</b>	<b>-402.945</b>
<b>Tesorería Acumulada</b>	<b>13.202.655</b>	<b>13.360.386</b>	<b>12.536.906</b>	<b>13.720.972</b>	<b>14.905.038</b>	<b>19.321.885</b>	<b>16.586.198</b>	<b>17.690.828</b>	<b>18.754.198</b>	<b>19.839.627</b>	<b>20.925.056</b>	<b>22.252.876</b>	<b>22.252.876</b>

Central hortofrutícola de productos ecológicos  
y cadena de tiendas especializadas en régimen de franquicia



**Estado de Tesorería "realista"**

	AÑO 7												TOTAL AÑO 7
	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	
Cobros por ventas	4.555.795	4.555.795	4.766.995	6.880.319	6.880.319	6.880.319	6.880.319	6.880.319	6.855.634	6.855.634	6.855.634	6.855.634	75.702.715
Cobro subvenciones a la explotacion													
Devolución IVA ejercicio anterior						4.482.437							4.482.437
<b>Total Cobros</b>	<b>4.555.795</b>	<b>4.555.795</b>	<b>4.766.995</b>	<b>6.880.319</b>	<b>6.880.319</b>	<b>11.362.756</b>	<b>6.880.319</b>	<b>6.880.319</b>	<b>6.855.634</b>	<b>6.855.634</b>	<b>6.855.634</b>	<b>6.855.634</b>	<b>80.185.152</b>
Pagos por compras de productos al 7%	-1.923.198	-2.036.190	-3.053.356	-3.053.356	-3.053.356	-3.053.356	-3.053.356	-3.040.149	-3.040.149	-3.040.149	-3.040.149	-2.374.304	-33.761.070
Pagos por compras de productos al 16%	-355.691	-385.594	-534.517	-534.517	-534.517	-534.517	-534.517	-653.317	-653.317	-653.317	-653.317	-455.317	-6.482.453
Pagos de explotacion													
Suministros	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-4.577.874
Gastos de Personal	-275.101	-275.101	-275.101	-275.101	-275.101	-275.101	-275.101	-275.101	-275.101	-275.101	-275.101	-275.101	-3.301.210
Otros Gastos de Explotación	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-381.489	-4.577.874
Publicidad y Promoción	-762.979	-762.979	-762.979	-762.979	-762.979	-762.979	-762.979	-762.979	-762.979	-762.979	-762.979	-762.979	-9.155.748
Gastos financieros			-17.978			-17.978				-17.978		-17.978	-71.913
Impuestos Sociedades							-5.091.246						-5.091.246
<b>Total Pagos</b>	<b>-4.079.948</b>	<b>-4.222.843</b>	<b>-5.406.910</b>	<b>-5.388.932</b>	<b>-5.388.932</b>	<b>-5.406.910</b>	<b>-10.480.177</b>	<b>-5.494.525</b>	<b>-5.512.503</b>	<b>-5.494.525</b>	<b>-5.494.525</b>	<b>-4.648.657</b>	<b>-67.019.386</b>
<b>Cash- Flow de Operaciones</b>	<b>475.847</b>	<b>332.952</b>	<b>-639.915</b>	<b>1.491.388</b>	<b>1.491.388</b>	<b>5.955.846</b>	<b>-3.599.858</b>	<b>1.385.794</b>	<b>1.343.130</b>	<b>1.361.109</b>	<b>1.361.109</b>	<b>2.206.976</b>	<b>13.165.766</b>
<b>Cash- Flow de Operaciones Acumulado</b>	<b>22.840.503</b>	<b>23.173.455</b>	<b>22.533.540</b>	<b>24.024.928</b>	<b>25.516.315</b>	<b>31.472.162</b>	<b>27.872.304</b>	<b>29.258.098</b>	<b>30.601.229</b>	<b>31.962.337</b>	<b>33.323.446</b>	<b>35.530.422</b>	
<b>Inversión</b>													
Pagos de inmovilizados													
Pago Stock de seguridad													
Iva de Inversion												-402.945	-402.945
Amortización préstamos												-402.945	-402.945
<b>Total Inversión</b>												<b>-402.945</b>	<b>-402.945</b>
<b>Financiación</b>													
Capital aportado													
Cobro subvención a fondo perdido													
Préstamo pyme													
Préstamo libre													
Devolución IVA Inversiones													
Póliza de crédito (límite 1,5 millones €)													
Descuento comercial anticipo ventas													
Devolución anticipo ventas													
<b>Total Financiación</b>													
<b>Cash-Flow de Capital</b>												<b>-402.945</b>	<b>-402.945</b>
<b>Cash-Flow de Capital Acumulado</b>	<b>-111.780</b>	<b>-111.780</b>	<b>-111.780</b>	<b>-111.780</b>	<b>-111.780</b>	<b>-111.780</b>	<b>-111.780</b>	<b>-111.780</b>	<b>-111.780</b>	<b>-111.780</b>	<b>-111.780</b>	<b>-514.725</b>	
<b>Tesorería Acumulada</b>	<b>22.728.723</b>	<b>23.061.676</b>	<b>22.421.761</b>	<b>23.913.148</b>	<b>25.404.536</b>	<b>31.360.382</b>	<b>27.760.524</b>	<b>29.146.319</b>	<b>30.489.449</b>	<b>31.850.557</b>	<b>33.211.666</b>	<b>35.015.698</b>	<b>35.015.698</b>



#### **9.4 Balances de Situación Previsionales**

A continuación se adjunta cuadro con la evolución de los balances de la sociedad para los siete primeros ejercicios en el escenario realista.

Destacamos el importante valor de los recursos propios de la sociedad, que experimentan un fuerte incremento anual llegando a representar en el año 7 el 78% del pasivo de la sociedad, siendo en ese ejercicio bajo el endeudamiento que mantiene, comportamiento similar al que se observa en el fondo de maniobra que mantiene la sociedad en todos sus ejercicios experimentando un fuerte incremento que le permite una alta liquidez además de gozar de excelentes posiciones de tesorería.



Balance de Situación "realista"	Año 1	VAR.	Año 2	VAR.	Año 3	VAR.	Año 4	VAR.	Año 5	VAR.	Año 6	VAR.	Año 7
INMOVILIZADO MATERIAL BRUTO	2.761.505	60,0%	4.418.409		4.418.409		4.418.409		4.418.409		4.418.409		4.418.409
AMORTIZACION ACUMULADA					-294.102	100,0%	-588.205	50,0%	-882.307	33,3%	-1.176.410	25,0%	-1.470.512
<b>ACTIVO FIJO</b>	2.761.505	60,0%	4.418.409	-6,7%	4.124.306	-7,1%	3.830.204	-7,7%	3.536.101	-8,3%	3.241.999	-9,1%	2.947.896
EXISTENCIAS					1.000.000		1.000.000		1.000.000		1.000.000		1.000.000
CLIENTES					5.201.602	49,8%	7.790.296	33,5%	10.400.982	33,4%	13.878.585	23,2%	17.104.729
OTROS DEUDORES	457.841	259,7%	1.646.627	7,5%	1.770.818	37,8%	2.440.111	33,4%	3.254.840	37,7%	4.482.437	25,6%	5.628.523
TESORERIA / IFT	359.492	177,1%	996.170	-32,3%	674.345	715,7%	5.500.864	135,5%	12.953.622	71,8%	22.252.876	57,4%	35.015.698
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	817.333	223,3%	2.642.797	227,2%	8.646.766	93,5%	16.731.271	65,0%	27.609.444	50,7%	41.613.898	41,2%	58.748.950
<b>TOTAL ACTIVO</b>	3.578.838	97,3%	7.061.206	80,9%	12.771.072	61,0%	20.561.475	51,5%	31.145.545	44,0%	44.855.897	37,5%	61.696.846
CAPITAL	1.854.602		1.854.602		1.854.602		1.854.602		1.854.602		1.854.602		1.854.602
RESERVAS							2.845.821	227,2%	9.310.716	98,2%	18.456.806	64,4%	30.336.379
RESULTADOS EJERC.ANTERIORES			-346.893	388,6%	-1.695.015	-100,0%							
RESULTADOS	-346.893	288,6%	-1.348.122	-436,8%	4.540.836	42,4%	6.464.895	41,5%	9.146.090	29,9%	11.879.573	25,9%	14.958.918
SUBVENCIONES			1.325.523	-6,7%	1.237.292	-7,1%	1.149.061	-7,7%	1.060.830	-8,3%	972.600	-9,1%	884.369
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	1.507.709	-1,5%	1.485.110	299,8%	5.937.715	107,4%	12.314.379	73,6%	21.372.239	55,2%	33.163.581	44,8%	48.034.268
PRESTAMOS L/P	2.071.129	144,5%	5.063.806	-34,1%	3.335.339	-12,1%	2.932.394	-13,7%	2.529.449	-15,9%	2.126.504	-18,9%	1.723.559
OTROS ACREEDORES L/P													
<b>RECURSOS AJENOS L/P</b>	2.071.129	144,5%	5.063.806	-34,1%	3.335.339	-12,1%	2.932.394	-13,7%	2.529.449	-15,9%	2.126.504	-18,9%	1.723.559
<b>PASIVO FIJO</b>	3.578.838	83,0%	6.548.916	41,6%	9.273.054	64,4%	15.246.773	56,8%	23.901.688	47,6%	35.290.085	41,0%	49.757.828
<b>CIRCULANTE DE OPERACIONES</b>					2.998.018	77,3%	5.314.702	36,3%	7.243.857	32,1%	9.565.812	24,8%	11.939.019
<b>CIRCULANTE FINANCIERO</b>			512.290	-2,4%	500.000	-100,0%							
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>			512.290	582,8%	3.498.018	51,9%	5.314.702	36,3%	7.243.857	32,1%	9.565.812	24,8%	11.939.019
<b>TOTAL PASIVO</b>	3.578.838	97,3%	7.061.206	80,9%	12.771.072	61,0%	20.561.475	51,5%	31.145.545	44,0%	44.855.897	37,5%	61.696.846
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	817.333	160,7%	2.130.507	141,7%	5.148.748	121,7%	11.416.570	78,4%	20.365.586	57,4%	32.048.086	46,1%	46.809.931



Balance de Situación "optimista"	Año 1	VAR.	Año 2	VAR.	Año 3	VAR.	Año 4	VAR.	Año 5	VAR.	Año 6	VAR.	Año 7
INMOVILIZADO MATERIAL BRUTO	2.761.505	60,0%	4.418.409		4.418.409		4.418.409		4.418.409		4.418.409		4.418.409
AMORTIZACION ACUMULADA					-294.102	100,0%	-588.205	50,0%	-882.307	33,3%	-1.176.410	25,0%	-1.470.512
<b>ACTIVO FIJO</b>	2.761.505	60,0%	4.418.409	-6,7%	4.124.306	-7,1%	3.830.204	-7,7%	3.536.101	-8,3%	3.241.999	-9,1%	2.947.896
EXISTENCIAS					1.000.000		1.000.000		1.000.000		1.000.000		1.000.000
CLIENTES					8.094.860	46,3%	11.845.264	44,4%	17.108.727	33,8%	22.895.054	31,4%	30.088.907
OTROS DEUDORES	457.841	259,7%	1.646.627	49,2%	2.456.385	47,3%	3.617.555	50,1%	5.431.605	34,6%	7.310.537	31,5%	9.616.230
TESORERIA / IFT	359.492	39,4%	500.968	274,5%	1.876.021	466,8%	10.633.705	109,5%	22.273.185	74,1%	38.767.792	59,4%	61.795.093
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	817.333	162,8%	2.147.596	525,2%	13.427.265	101,8%	27.096.523	69,1%	45.813.517	52,7%	69.973.383	46,5%	102.500.230
<b>TOTAL ACTIVO</b>	3.578.838	83,5%	6.566.004	167,3%	17.551.571	76,2%	30.926.727	59,6%	49.349.618	48,4%	73.215.382	44,0%	105.448.126
CAPITAL	1.854.602		1.854.602		1.854.602		1.854.602		1.854.602		1.854.602		1.854.602
RESERVAS							5.925.216	180,9%	16.642.612	91,6%	31.883.319	63,8%	52.239.340
RESULTADOS EJERC.ANTERIORES			-346.893	383,7%	-1.677.927	-100,0%							
RESULTADOS	-346.893	283,7%	-1.331.034	-671,2%	7.603.143	41,0%	10.717.395	42,2%	15.240.707	33,6%	20.356.021	34,8%	27.434.353
SUBVENCIONES			1.325.523	-6,7%	1.237.292	-7,1%	1.149.061	-7,7%	1.060.830	-8,3%	972.600	-9,1%	884.369
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	1.507.709	-0,4%	1.502.198	500,3%	9.017.110	117,9%	19.646.275	77,1%	34.798.751	58,2%	55.066.541	49,7%	82.412.664
PRESTAMOS L/P	2.071.129	144,5%	5.063.806	-31,3%	3.478.196	-11,6%	3.075.251	-13,1%	2.672.306	-15,1%	2.269.361	-17,8%	1.866.416
OTROS ACREEDORES L/P													
<b>RECURSOS AJENOS L/P</b>	2.071.129	144,5%	5.063.806	-31,3%	3.478.196	-11,6%	3.075.251	-13,1%	2.672.306	-15,1%	2.269.361	-17,8%	1.866.416
<b>PASIVO FIJO</b>	3.578.838	83,5%	6.566.004	90,3%	12.495.306	81,8%	22.721.526	64,9%	37.471.058	53,0%	57.335.903	47,0%	84.279.080
<b>CIRCULANTE DE OPERACIONES</b>					5.056.265	62,3%	8.205.201	44,8%	11.878.561	33,7%	15.879.479	33,3%	21.169.046
<b>CIRCULANTE FINANCIERO</b>													
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>					5.056.265	62,3%	8.205.201	44,8%	11.878.561	33,7%	15.879.479	33,3%	21.169.046
<b>TOTAL PASIVO</b>	3.578.838	83,5%	6.566.004	167,3%	17.551.571	76,2%	30.926.727	59,6%	49.349.618	48,4%	73.215.382	44,0%	105.448.126
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	817.333	162,8%	2.147.596	289,8%	8.371.000	125,7%	18.891.322	79,6%	33.934.956	59,4%	54.093.904	50,4%	81.331.184



Balance de Situación "pesimista"	Año 1	VAR.	Año 2	VAR.	Año 3	VAR.	Año 4	VAR.	Año 5	VAR.	Año 6	VAR.	Año 7
INMOVILIZADO MATERIAL BRUTO	2.761.505	60,0%	4.418.409		4.418.409		4.418.409		4.418.409		4.418.409		4.418.409
AMORTIZACION ACUMULADA					-294.102	100,0%	-588.205	50,0%	-882.307	33,3%	-1.176.410	25,0%	-1.470.512
<b>ACTIVO FIJO</b>	2.761.505	60,0%	4.418.409	-6,7%	4.124.306	-7,1%	3.830.204	-7,7%	3.536.101	-8,3%	3.241.999	-9,1%	2.947.896
EXISTENCIAS					1.000.000		1.000.000		1.000.000		1.000.000		1.000.000
CLIENTES					3.844.169	47,9%	5.684.876	32,7%	7.543.454	34,2%	10.123.940	23,4%	12.494.274
OTROS DEUDORES	457.841	259,7%	1.646.627	-4,0%	1.581.496	35,9%	2.148.819	33,1%	2.861.050	38,3%	3.958.246	25,9%	4.982.332
TESORERIA / IFT	359.492	177,1%	996.170	-99,3%	6.973	11674,8%	821.085	256,4%	2.926.238	64,5%	4.812.731	-30,7%	3.337.381
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	817.333	223,3%	2.642.797	143,4%	6.432.638	50,1%	9.654.780	48,4%	14.330.741	38,8%	19.894.916	9,6%	21.813.986
<b>TOTAL ACTIVO</b>	3.578.838	97,3%	7.061.206	49,5%	10.556.944	27,7%	13.484.984	32,5%	17.866.843	29,5%	23.136.915	7,0%	24.761.882
CAPITAL	1.854.602		1.854.602		1.854.602		1.854.602		1.854.602		1.854.602		1.854.602
RESERVAS											3.168.487	86,3%	5.904.224
RESULTADOS EJERC.ANTERIORES			-346.893	388,6%	-1.695.015	-61,7%	-649.544	-237,3%	891.551				
RESULTADOS	-346.893	288,6%	-1.348.122	-177,6%	1.045.472	47,4%	1.541.094	47,7%	2.276.936	20,1%	2.735.737	34,8%	3.686.952
SUBVENCIONES			1.325.523	-6,7%	1.237.292	-7,1%	1.149.061	-7,7%	1.060.830	-8,3%	972.600	-9,1%	884.369
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	1.507.709	-1,5%	1.485.110	64,5%	2.442.350	59,5%	3.895.214	56,2%	6.083.919	43,5%	8.731.426	41,2%	12.330.147
PRESTAMOS L/P	2.071.129	144,5%	5.063.806	-34,1%	3.335.339	-12,1%	2.932.394	-13,7%	2.529.449	-15,9%	2.126.504	-18,9%	1.723.559
OTROS ACREEDORES L/P													
<b>RECURSOS AJENOS L/P</b>	2.071.129	144,5%	5.063.806	-34,1%	3.335.339	-12,1%	2.932.394	-13,7%	2.529.449	-15,9%	2.126.504	-18,9%	1.723.559
<b>PASIVO FIJO</b>	3.578.838	83,0%	6.548.916	-11,8%	5.777.689	18,2%	6.827.608	26,2%	8.613.368	26,1%	10.857.930	29,4%	14.053.706
<b>CIRCULANTE DE OPERACIONES</b>					1.778.380	37,5%	2.446.125	56,2%	3.819.934	35,3%	5.167.025	28,3%	6.628.176
<b>CIRCULANTE FINANCIERO</b>			512.290	485,8%	3.000.874	40,3%	4.211.251		5.433.541		7.111.960		4.080.000
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>			512.290	832,9%	4.779.255	39,3%	6.657.376	39,0%	9.253.474	32,7%	12.278.985	-12,8%	10.708.176
<b>TOTAL PASIVO</b>	3.578.838	97,3%	7.061.206	49,5%	10.556.944	27,7%	13.484.984	32,5%	17.866.843	29,5%	23.136.915	7,0%	24.761.882
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	817.333	160,7%	2.130.507	-22,4%	1.653.383	81,3%	2.997.404	69,4%	5.077.267	50,0%	7.615.931	45,8%	11.105.810





## 9.5 Ratios e índices de valoración previsionales

Se adjunta cuadro donde se aprecian los valores de VAN, TIR y periodo de recuperación para los tres escenarios considerados, para el plazo de los siete años que contempla el proyecto (2 de inversión y 5 de actividad) no incluyendo los valores a partir del séptimo año.

Tanto en el escenario realista como en el optimista se aprecian elevados valores del VAN y TIR y una muy rápida recuperación de la inversión que se produce en el cuarto año (segundo de actividad).

En el escenario pesimista tanto el VAN como el TIR presentan valores negativos, recuperándose la inversión con posterioridad al periodo considerado.

	REALISTA	OPTIMISTA	PESIMISTA
<b>VAN</b>	18.719.140,98 €	36.426.464,00 €	- 4.388.580,23 €
<b>TIR</b>	56%	81%	-14%
<b>PERIODO DE RECUPERACION</b>	Diciembre año 4	Junio año 4	Se recupera a partir del año 7

A continuación se adjuntan cuadro de ratios financieros y económicos de los tres escenarios para los cinco primeros años de actividad.

## **GreenFoods**



Destacan los excelentes valores que presentan en todos los escenarios, con fuertes valores de la rentabilidad económica y financiera, con tendencia decreciente fruto del mantenimiento de todos los resultados como reservas, incrementando por tanto los recursos propios, que en su mayoría se encuentran materializados en tesorería, dotando a la sociedad de una alta liquidez como así reflejan todos los ratios con importante tendencia creciente.

Se aprecia también un paulatino descenso del endeudamiento, mejorando de forma continua todos los ratios que miden los distintos aspectos del endeudamiento de la sociedad.



<b><i>Ratios "realista"</i></b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
<b>RATIOS FINANCIEROS</b>					
LIQUIDEZ GENERAL= ACTIVO CIRCUL. / PASIVO CIRCUL.	2,47	3,15	3,81	4,35	4,92
LIQUIDEZ INMED = DISPON + DEUDORES / PASIVO CIRCUL.	2,19	2,96	3,67	4,25	4,84
TESORERIA = DISPONI / PASIVO CIRCUL.	0,19	1,04	1,79	2,24	2,93
P.M.C. = SM.CLIENTES/VENTAS NETAS * 365	90	90	90	90	90
P.M.P = SM. PROVEEDORES/COMPRAS NETAS * 365	90	90	90	90	90
SOLVENCIA = ACTIVO REAL/RECURSOS AJENOS	1,87	2,49	3,19	3,84	4,52
ENDEUDAMIENTO = RECURSOS AJENOS/RECURSOS PROPIOS	1,15	0,67	0,46	0,35	0,28
ESTRUCTURA ENDEUDAMIENTO = DEUDAS M/P Y L/P/ DEUDAS C/P	0,95	0,55	0,35	0,22	0,14
GRADO AUTON. FINANCIERA = REC.PROPIOS/ACTIVO TOTAL *100	46,49	59,89	68,62	73,93	77,86
GRADO DEPEND.FINANCIERA = REC.AJENOS/ACTIVO TOTAL * 100	53,51	40,11	31,38	26,07	22,14
RATIO VECES GEN.INTERES = BAIT+AMOR+PROV / INTERESES	35,46	47,11	127,93	195,67	301,03
INMOVILIZACION = ACTIVO INMOVILIZADO/ACTIVO TOTAL	0,32	0,19	0,11	0,07	0,05
COBERTURA REC.PROPIOS = REC.PROPIOS / ACTIVO FIJO NETO*100	143,97	321,51	604,40	1022,94	1629,44
COBERTURA REC.PERMAN = REC.PERMAN / ACTIVO FIJO NETO*100	224,84	398,07	675,93	1088,53	1687,91
<b>RATIOS ECONOMICOS</b>					
RENTABILIDAD ECONOMICA = BENEFICIO ANTES INT E IMP. / ACTIVO T.	45,77%	45,48%	42,00%	37,83%	34,61%
MARGEN = BAIT/VENTAS	24,64%	26,53%	27,92%	26,65%	27,05%
ROTACION = VENTAS / ACTIVO TOTAL	1,858	1,714	1,505	1,420	1,279
RENTABILIDAD FINANCIERA = B° NETO / R.PROPIOS	76,47%	52,50%	42,79%	35,82%	31,14%
EBITDA	6.139.506 €	9.646.203 €	13.376.274 €	17.264.926 €	21.647.667 €



<b><u>Ratios "optimista"</u></b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
<b><u>RATIOS FINANCIEROS</u></b>					
<b>LIQUIDEZ GENERAL= ACTIVO CIRCUL. / PASIVO CIRCUL.</b>	2,66	3,30	3,86	4,41	4,84
<b>LIQUIDEZ INMED = DISPON + DEUDORES / PASIVO CIRCUL.</b>	2,46	3,18	3,77	4,34	4,79
<b>TESORERIA = DISPONI / PASIVO CIRCUL.</b>	0,37	1,30	1,88	2,20	2,92
<b>P.M.C. = SM.CLIENTES/VENTAS NETAS * 365</b>	90	90	90	90	90
<b>P.M.P = SM. PROVEEDORES/COMPRAS NETAS * 365</b>	90	90	90	90	90
<b>SOLVENCIA = ACTIVO REAL/RECURSOS AJENOS</b>	2,06	2,74	3,39	4,03	4,58
<b>ENDEUDAMIENTO = RECURSOS AJENOS/RECURSOS PROPIOS</b>	0,95	0,57	0,42	0,33	0,28
<b>ESTRUCTURA ENDEUDAMIENTO = DEUDAS M/P Y L/P/ DEUDAS C/P</b>	0,69	0,37	0,22	0,14	0,09
<b>GRADO AUTON. FINANCIERA = REC.PROPIOS/ACTIVO TOTAL *100</b>	51,37	63,53	70,51	75,21	78,15
<b>GRADO DEPEND.FINANCIERA = REC.AJENOS/ACTIVO TOTAL * 100</b>	48,63	36,47	29,49	24,79	21,85
<b>RATIO VECES GEN.INTERES = BAIT+AMOR+PROV / INTERESES</b>	85,90	75,62	197,76	308,05	499,36
<b>INMOVILIZACION = ACTIVO INMOVILIZADO/ACTIVO TOTAL</b>	0,23	0,12	0,07	0,04	0,03
<b>COBERTURA REC.PROPIOS = REC.PROPIOS / ACTIVO FIJO NETO*100</b>	218,63	512,93	984,10	1698,54	2795,64
<b>COBERTURA REC.Perman = REC.Perman / ACTIVO FIJO NETO*100</b>	302,97	593,22	1059,67	1768,54	2858,96
<b><u>RATIOS ECONOMICOS</u></b>					
<b>RENTABILIDAD ECONOMICA = BENEFICIO ANTES INT E IMP. / ACTIVO T.</b>	57,98%	49,89%	44,17%	39,73%	37,16%
<b>MARGEN = BAIT/VENTAS</b>	27,91%	29,32%	28,02%	28,01%	28,79%
<b>ROTACION = VENTAS / ACTIVO TOTAL</b>	2,078	1,702	1,576	1,418	1,291
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA = Bº NETO / R.PROPIOS</b>	84,32%	54,55%	43,80%	36,97%	33,29%
<b>EBITDA</b>	10.470.280 €	15.724.365 €	22.090.013 €	29.381.280 €	39.476.860 €



<b><i>Ratios "pesimista"</i></b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
<b>RATIOS FINANCIEROS</b>					
<b>LIQUIDEZ GENERAL= ACTIVO CIRCUL. / PASIVO CIRCUL.</b>	1,35	1,45	1,55	1,62	2,04
<b>LIQUIDEZ INMED = DISPON + DEUDORES / PASIVO CIRCUL.</b>	1,14	1,30	1,44	1,54	1,94
<b>TESORERIA = DISPONI / PASIVO CIRCUL.</b>	0,00	0,12	0,32	1,97	0,31
<b>P.M.C. = SM.CLIENTES/VENTAS NETAS * 365</b>	90	90	90	90	90
<b>P.M.P = SM. PROVEEDORES/COMPRAS NETAS * 365</b>	90	90	90	90	90
<b>SOLVENCIA = ACTIVO REAL/RECURSOS AJENOS</b>	1,30	1,41	1,52	1,61	1,99
<b>ENDEUDAMIENTO = RECURSOS AJENOS/RECURSOS PROPIOS</b>	3,32	2,46	1,94	1,65	1,01
<b>ESTRUCTURA ENDEUDAMIENTO = DEUDAS M/P Y L/P/ DEUDAS C/P</b>	0,70	0,44	0,27	0,17	0,16
<b>GRADO AUTON. FINANCIERA = REC.PROPIOS/ACTIVO TOTAL *100</b>	23,14	28,89	34,05	37,74	49,79
<b>GRADO DEPEND.FINANCIERA = REC.AJENOS/ACTIVO TOTAL * 100</b>	76,86	71,11	65,95	62,26	50,21
<b>RATIO VECES GEN.INTERES = BAIT+AMOR+PROV / INTERESES</b>	8,35	9,24	34,08	47,63	77,11
<b>INMOVILIZACION = ACTIVO INMOVILIZADO/ACTIVO TOTAL</b>	0,39	0,28	0,20	0,14	0,12
<b>COBERTURA REC.PROPIOS = REC.PROPIOS / ACTIVO FIJO NETO*100</b>	59,22	101,70	172,05	269,32	418,27
<b>COBERTURA REC.PERMAN = REC.PERMAN / ACTIVO FIJO NETO*100</b>	140,09	178,26	243,58	334,91	476,74
<b>RATIOS ECONOMICOS</b>					
<b>RENTABILIDAD ECONOMICA = BENEFICIO ANTES INT E IMP. / ACTIVO T.</b>	10,68%	15,52%	18,30%	16,89%	21,20%
<b>MARGEN = BAIT/VENTAS</b>	6,33%	8,01%	9,46%	8,26%	8,94%
<b>ROTACION = VENTAS / ACTIVO TOTAL</b>	1,687	1,939	1,934	2,045	2,372
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA = Bº NETO / R.PROPIOS</b>	42,81%	39,56%	37,43%	31,33%	29,90%
<b>EBITDA</b>	1.421.688 €	2.387.328 €	3.563.197 €	4.202.304 €	5.544.859 €

## **GreenFoods**



Destacan los excelentes valores que presentan en todos los escenarios, con fuertes valores de la rentabilidad económica y financiera, con tendencia decreciente fruto del mantenimiento de todos los resultados como reservas, incrementando por tanto los recursos propios, que en su mayoría se encuentran materializados en tesorería, dotando a la sociedad de una alta liquidez como así reflejan todos los ratios con importante tendencia creciente.

Se aprecia también un paulatino descenso del endeudamiento, mejorando de forma continua todos los ratios que miden los distintos aspectos del endeudamiento de la sociedad.



## 10. Plan de Implantación

El plan de implantación de la sociedad y actividad de la misma conlleva las siguientes etapas:

1.- Búsqueda de socios inversores y presentación del proyecto a las distintas sociedades de capital riesgo extremeñas, para conseguir su participación, actividad que realizaran los promotores.

2.- Presentación en la Junta de Extremadura del proyecto, solicitando tanto subvenciones a fondo perdido como la subsidiación de parte de la financiación.

3.- Búsqueda de la financiación necesaria en las distintas entidades financieras.

4.- Adquisición de los solares, desarrollo e inicio de la ejecución de las obras/inversiones, cuya realización y supervisión corresponde al Director General.

5.- Búsqueda de mercados/clientes, acuerdos comerciales, etc, realizado en el primer año por el Director Comercial y a partir del segundo año además por los delegados comerciales

6.- Selección de personal, y con posterioridad desarrollo de la formación de estos, principalmente los 4 meses anteriores al inicio de actividad, fecha en la que se realizaran numerosas pruebas en las instalaciones.

## ***GreenFoods***



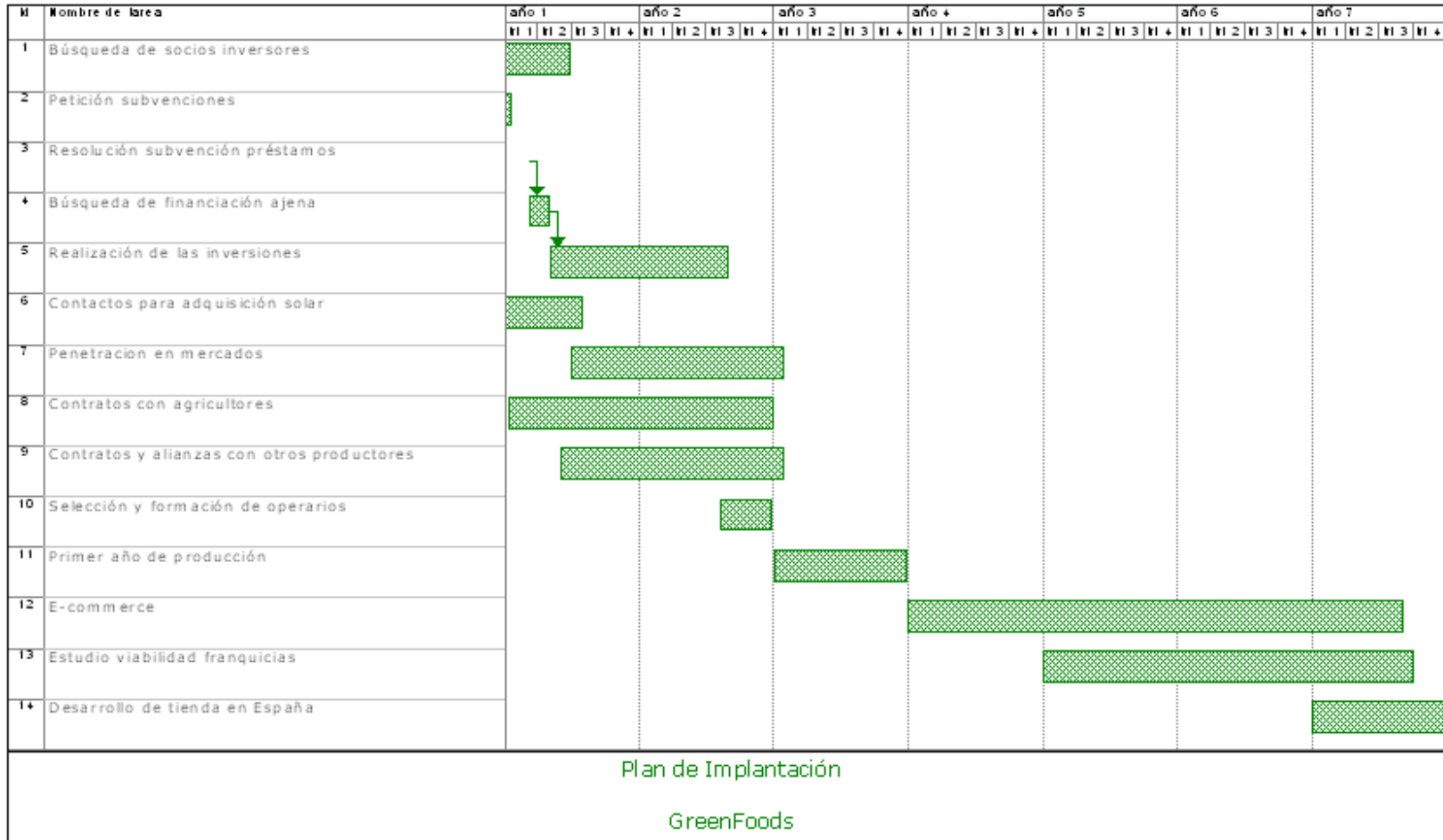
7.- Acuerdos/contratos de compra con agricultores y cooperativas, para la adquisición de frutas y hortalizas para su transformación.

8.- Acuerdos de compras de productos a otras centrales.

9.- Inicio del comercio a través de Internet.

10.- Inicio a partir de quinto año del paulatino desarrollo de las tiendas franquiciadas cuyo análisis de viabilidad e implantación se inició en años durante los que el presente proyecto se ha consolidado.







### **11. Plan de Contingencias**

El plan de contingencias de la sociedad parte de la base del aparente equilibrio que existe en el mercado nacional entre la oferta y la demanda de las producciones de frutas y verduras, consumiéndose la totalidad de las producciones según información recabada de diversas centrales de productos no ecológicos.

Con estas consideraciones nuestro plan de contingencias supone que en el caso de no obtener la suficiente demanda para comercializar nuestra producción en los mercados internacionales descritos siempre tendríamos la opción de comercializar la producción en el mercado nacional a través de los distintos Mercas, como productos no ecológicos, o bien en el mercado internacional con precios similares a los de los productos no ecológicos.

Este supuesto coincide con los descritos para el escenario pesimista, donde los costes corresponden a productos ecológicos, pero los ingresos corresponden a productos no ecológicos, siendo por tanto inferiores.

Del estudio de la cuenta de resultados adjunta para el escenario pesimista observamos que la actividad es nuevamente rentable aunque con unos valores inferiores.



Así, el valor de adquisición y venta tanto de la producción en propia central como en fábricas terceras serían los siguientes:

	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Turnos</b>	<b>un turno</b>	<b>un turno</b>	<b>un turno</b>	<b>dos turnos</b>	<b>dos turnos</b>
<b>Capacidad de producción utilizada</b>	<b>52%</b>	<b>73%</b>	<b>94%</b>	<b>73%</b>	<b>93%</b>

<b>Compras para producción propia</b>	<b>Uds</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
Manzana	kilos	1.071.429	1.500.000	1.928.571	3.000.000	3.857.143
Pera	kilos	1.071.429	1.500.000	1.928.571	3.000.000	3.857.143
Melocotón	kilos	857.143	1.200.000	1.542.857	2.400.000	3.085.714
Nectarina	kilos	571.429	800.000	1.028.571	1.600.000	2.057.143
Ciruela	kilos	428.571	600.000	771.429	1.200.000	1.542.857
Brocoli	kilos	1.714.286	2.400.000	3.085.714	4.800.000	6.171.429
Lechuga	kilos	428.571	600.000	771.429	1.200.000	1.542.857
Esparrago	kilos	357.143	500.000	642.857	1.000.000	1.285.714
Tomate	kilos	428.571	600.000	771.429	1.200.000	1.542.857
<b>Compras total Kgrs</b>		<b>6.928.571</b>	<b>9.700.000</b>	<b>12.471.429</b>	<b>19.400.000</b>	<b>24.942.857</b>

<b>Coste Materia Prima</b>	<b>€/Kgr</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
Manzana	0,36	390.000,00	546.000,00	702.000,00	1.092.000,00	1.404.000,00
Pera	0,52	557.142,86	780.000,00	1.002.857,14	1.560.000,00	2.005.714,29
Melocotón	0,56	476.571,43	667.200,00	857.828,57	1.334.400,00	1.715.657,14
Nectarina	0,56	317.714,29	444.800,00	571.885,71	889.600,00	1.143.771,43
Ciruela	0,58	246.857,14	345.600,00	444.342,86	691.200,00	888.685,71
Brocoli	0,66	1.138.285,71	1.593.600,00	2.048.914,29	3.187.200,00	4.097.828,57
Lechuga	0,53	226.285,71	316.800,00	407.314,29	633.600,00	814.628,57
Esparrago	1,94	692.857,14	970.000,00	1.247.142,86	1.940.000,00	2.494.285,71
Tomate	0,51	219.428,57	307.200,00	394.971,43	614.400,00	789.942,86
<b>Coste total €</b>		<b>4.265.143</b>	<b>5.971.200</b>	<b>7.677.257</b>	<b>11.942.400</b>	<b>15.354.514</b>

<b>Importe Venta Producción propia</b>	<b>€/Kgr</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
Manzana	0,61	650.000,00	910.000,00	1.170.000,00	1.820.000,00	2.340.000,00
Pera	0,87	928.571,43	1.300.000,00	1.671.428,57	2.600.000,00	3.342.857,14
Melocotón	0,93	794.285,71	1.112.000,00	1.429.714,29	2.224.000,00	2.859.428,57
Nectarina	0,93	529.523,81	741.333,33	953.142,86	1.482.666,67	1.906.285,71
Ciruela	0,96	411.428,57	576.000,00	740.571,43	1.152.000,00	1.481.142,86
Brocoli	1,11	1.897.142,86	2.656.000,00	3.414.857,14	5.312.000,00	6.829.714,29
Lechuga	0,88	377.142,86	528.000,00	678.857,14	1.056.000,00	1.357.714,29
Esparrago	3,23	1.154.761,90	1.616.666,67	2.078.571,43	3.233.333,33	4.157.142,86
Tomate	0,85	365.714,29	512.000,00	658.285,71	1.024.000,00	1.316.571,43
<b>Ventas Totales</b>		<b>7.108.571</b>	<b>9.952.000</b>	<b>12.795.429</b>	<b>19.904.000</b>	<b>25.590.857</b>



Adquisiciones a terceros	uds	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Zumos	litros	1.980.000	3.300.000	4.620.000	5.940.000	7.260.000
Cremogenados	kilos	1.980.000	3.300.000	4.620.000	5.940.000	7.260.000
Postres con frutas	kilos	180.000	207.000	238.050	273.758	314.821
Hortalizas	kilos	1.200.000	1.380.000	1.587.000	1.825.050	2.098.808
Frutas	kilos	900.000	1.035.000	1.190.250	1.368.788	1.574.106
<b>Compras Totales</b>		<b>6.240.000</b>	<b>9.222.000</b>	<b>12.255.300</b>	<b>15.347.595</b>	<b>18.507.734</b>

Coste Compras Productos adquiridos a terceros	€/ud	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Zumos	1,10	2.178.000	3.630.000	5.082.000	6.534.000	7.986.000
Cremogenados	0,80	1.584.000	2.640.000	3.696.000	4.752.000	5.808.000
Postres con frutas	0,90	162.000	186.300	214.245	246.382	283.339
Hortalizas	1,00	1.202.520	1.382.898	1.590.333	1.828.883	2.103.215
Frutas	0,57	509.256	585.644	673.491	774.515	890.692
<b>Costes Totales</b>		<b>5.635.776</b>	<b>8.424.842</b>	<b>11.256.069</b>	<b>14.135.779</b>	<b>17.071.246</b>

Importe Venta Productos adquiridos a terceros	€/ud	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Zumos	2,20	4.356.000	7.260.000	10.164.000	13.068.000	15.972.000
Cremogenados	1,60	3.168.000	5.280.000	7.392.000	9.504.000	11.616.000
Postres con frutas	1,80	324.000	372.600	428.490	492.764	566.678
Hortalizas	1,67	2.004.200	2.304.830	2.650.555	3.048.138	3.505.358
Frutas	0,94	848.760	976.074	1.122.485	1.290.858	1.484.487
<b>Ventas Totales</b>		<b>10.700.960</b>	<b>16.193.504</b>	<b>21.757.530</b>	<b>27.403.759</b>	<b>33.144.523</b>

Este escenario sería el más crítico de todos y prácticamente improbable en su acaecimiento, ya que significaría que ante una falta de introducción en los mercados seguiríamos adquiriendo productos a un mayor precio, algo insostenible y que provocaría un cambio en la gestión de compras y gastos y, por tanto, un incremento en los márgenes que se consiguen con respecto a los aquí presentados.



### **12. Planes a Largo Plazo**

Entre los planes a largo plazo de la sociedad se encuentran:

- Desarrollo en todas las capitales europeas y ciudades de más de un millón de habitantes de una red de tiendas franquiciadas que previsiblemente se inicie a partir del quinto año (tercero de actividad).
- Ampliar paulatinamente el número de productos adquiridos a otras centrales comercializados con la marca propia.
- Ampliación de nuestras instalaciones provocadas por :
  - i. Incremento de la demanda de los productos transformados en nuestras instalaciones.
  - ii. Posible ampliación de las variedades de productos transformados en nuestras instalaciones.
  - iii. Desarrollo de productos de cuarta y quinta gama en nuestras instalaciones.

*GreenFoods*



**ANEXOS DEL PLAN FINANCIERO**

**Y ANALISIS DE SENSIBILIDAD**

**EN LOS ESCENARIOS OPTIMISTA Y PESIMISTA**