



“RAÍCES”
**AGRICULTURA ECOLÓGICA Y
DESARROLLO RURAL**

**Proyecto Fin de Master
Gestión de Proyectos**

RAÍCES
VEN A LA HUERTA
Agricultura y Desarrollo Rural

MEMORIA

Doval Sánchez, Gonzalo

Gómez Millán, Raúl

Rodríguez Henríquez, Patricia

Villaseca Mosqueda, Leodegario

Visedo Herrero, Bertrán

Executive MBA 2009-2010

Madrid, septiembre de 2010

1.	INTRODUCCIÓN	4
1.1	Definición	4
1.2	Nombre de la Empresa.....	4
1.3	Situación	4
1.4	Viabilidad y Oportunidades.....	5
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
2.1	Principales Características Socio-Económicas.....	6
2.2	Factores Económicos, Socio-culturales y Medioambientales. Regionales	12
2.3	Entorno Legal	42
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	44
3.1	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	44
3.2	Rivalidad entre los Competidores	45
3.3	Poder de Negociación de los Proveedores	45
3.4	Poder de Negociación con los Compradores	45
3.5	Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutivos.....	46
3.6	Conclusiones del Análisis.....	46
4.	ANÁLISIS DAFO	47
4.1	Debilidades.....	47
4.2	Amenazas	47
4.3	Fortalezas	48
4.4	Oportunidades	48
4.5	Q-Dafo	49
5.	OBJETIVOS	51
5.1	Objetivos Estratégicos.....	51
5.2	Otras Estrategias	52
5.3	Objetivos Específicos.....	52
5.4	Objetivos a Largo Plazo	52
6.	LA EMPRESA	54
6.1	Descripción de la Empresa	54
6.2	Misión y Visión de la Empresa.....	54
7.	PLAN COMERCIAL.....	57
7.1	Estudio de Mercado	57

7.2	Público Objetivo	64
7.3	Producto	65
7.4	Estrategia de Precios	69
7.5	Distribución y Política de Ventas.....	70
7.6	Publicidad	71
7.7	Objetivos	72
7.8	Presupuesto.....	75
8.	PLAN DE OPERACIONES.....	77
8.1	Demanda	77
8.2	Producción.....	89
8.3	Operaciones	94
9.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	98
9.1	Organigrama.....	98
9.2	Plantilla y Perfiles de Puestos.....	100
9.3	Coste Salarial, Política Retributiva y Formación.....	109
10.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	113
10.1	Coste y Precio	113
10.2	Capital.....	115
10.3	Inversiones	116
10.4	Parámetros para el Cálculo de la Cuenta de P&G.....	118
10.5	Escenario Básico	121
10.6	Escenario Optimista	126
10.7	Escenario Pesimista	129
10.8	Escenario Muy Pesimista.....	132
10.9	Escenario Costes Altos	135
10.10	Comparación Básica	138
11.	CUADRO DE MANDO	140
11.1	Ventas de cada Producto en cada Tienda/Canal	140
11.2	Facturación de cada Tienda/Canal	140
11.3	Costes Comerciales	140
11.4	Beneficio Comercial.....	140
11.5	Beneficio de Explotación	140

11.6	Rendimiento por Hectárea.....	140
11.7	Costes de Producción de cada Producto.....	140
11.8	Absentismo Laboral.....	140
11.9	Satisfacción Empleados.....	140
11.10	Satisfacción de Clientes.....	141
12.	PLAN DE CONTINGENCIAS.....	142
12.1	Ventas por Tienda/Canal.....	142
12.2	Ventas por Producto.....	143
12.3	Rendimiento por Hectárea.....	144
12.4	Costes de Producción.....	144
12.5	Costes de Transferencia.....	144
12.6	Absentismo Laboral.....	145
12.7	Satisfacción de Empleados.....	145
12.8	Satisfacción de Nuestros Clientes.....	145
12.9	Conocimiento de Nuestra Marca a Pie de Calle.....	146
12.10	Conclusiones.....	146
13.	BIBLIOGRAFÍA.....	147
13.1	Información general.....	147
13.2	Legislación.....	147
13.3	Webs.....	148
13.4	Documentales.....	148
14.	AGRADECIMIENTOS.....	149

1. INTRODUCCIÓN

La presente idea de negocio nace como Proyecto Fin de Master enmarcado en el Executive MBA de la EOI Escuela de Organización Industrial, en su edición semanal del curso 2009-2010.

1.1 DEFINICIÓN

Raíces es un Modelo de Desarrollo Rural para la comarca de Almadén basado en la producción, recolección, distribución y venta, al consumidor final, de frutas y verduras ecológicas.

La integración vertical y gestión integral de la Cadena de Valor que comienza con la Innovación en los procesos de producción, seguido de una red de distribución propia, permite llegar hasta nuestras 5 tiendas que implantaremos en las principales poblaciones, dentro de un radio de acción de 130 Km.

Raíces tiene el objetivo de crear una Imagen de Marca, reconocida por la calidad de nuestros productos, en un plazo de 5 años.

1.2 NOMBRE DE LA EMPRESA

Raíces alude, en su acepción biológica, a la parte inferior de las plantas que les sirve para fijarse al suelo y absorber de él sus nutrientes, pero también, contiene una serie de matices mucho más amplios. Así, hace alusión a la pertenencia a la tierra, al amor por ella y por su suerte. Una parte muy importante de la Misión de esta empresa consiste en la creación de un Modelo de Desarrollo Rural, y la denominación elegida pretende que los clientes lo sepan y lo interioricen. Comprando productos de **Raíces** están contribuyendo al desarrollo económico de su comarca y de su región y por tanto, a la generación de riqueza. Pero también, a la conservación del medio ambiente, puesto que los métodos de producción de **Raíces** son completamente ecológicos y respetuosos con él.

1.3 SITUACIÓN

Físicamente **Raíces** se implanta en la Dehesa de Castilseras, terrenos propiedad de Minas de Almadén y Arrayanes S.A. (MAYASA). **Raíces** contará con estos terrenos por medio de un modelo de concesión administrativa.

Un hecho fundamental para la decisión de la ubicación del proyecto, ha sido la infraestructura existente con la que cuenta el emplazamiento. Dispone, entre otros, de:

- ✓ Suministro eléctrico.
- ✓ Infraestructura de regadío.
- ✓ Recursos hídricos suficientes, provenientes del embalse de la Dehesa que a su vez se abastece del río Valdeazogue.
- ✓ Condiciones climatológicas favorables
- ✓ Referencias y estudios sobre las condiciones edafológicas necesarias para llevar a cabo esta actividad

Todo esto está a nuestra disposición una vez firmada la concesión que se encuentra ya en proceso.

A esto hay que añadirle las oportunidades de negocio que ofrece la Agricultura Ecológica en España. Está dentro de los 10 países del mundo con mayor superficie disponible y beneficios climatológicos frente a Europa. En el caso concreto de Castilla-La Mancha, es una de las primeras Comunidades Autónomas en producción de Agricultura Ecológica. Sin embargo, está en la cola de provincias como consumidor de este tipo de productos, en cualquier caso, el principal problema con el que se encuentra la demanda de estos productos es que el 70% de la producción nacional actualmente se destina a mercados internacionales.

Raíces lleva implícita una labor de formación y mentalización del consumidor a través de la calidad y fuente de salud de nuestros productos, buscando que se hagan “fans” de nuestros productos.

Todo esto, supone un marco incomparable en el que poder desarrollar un proyecto como el nuestro que, además cuenta, con la situación geográfica, entorno y circunstancias, con un modelo Innovador en gestión de Agricultura Ecológica desarrollado desde la demanda y no desde la oferta, y del que no existen precedentes en nuestro país.

1.4 VIABILIDAD Y OPORTUNIDADES

A lo largo del proyecto se describe cada uno de los pasos, estudios y cálculos realizados, todo apoyado con los resultados presentados en los Anexos. Con esto, queremos decir que los resultados obtenidos, tanto en el Plan de Inversiones como en el Plan Financiero, nos hacen pensar que los ratios aquí propuestos suponen una verdadera oportunidad de negocio.

Así, con un capital social del 200.000 €, lo que representa un 38% del total de la inversión necesaria para hacer realidad este proyecto en el horizonte de 15 años, supone unos beneficios netos negativos para el primer año pero que ya en el año 2 empiezan a ser positivos con un valor de unos 88.500 €, llegando en el séptimo año (mitad de periodo estudiado y valorado) de más de 300.000 € para terminar en el último año con más de 500.000 €.

En ratios de Viabilidad esto supone al final de los 15 años propuestos:

- ✓ Periodo de Retorno de la Inversión de menos de 7,5 años.
- ✓ Tasa Interna de Recuperación cercana al 30%.
- ✓ Valor Actualizado Neto superior a 1.250.000 €.

Pasemos ahora a presentar el Plan de Negocio definido para esta idea.



2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El presente capítulo contiene un breve análisis de la situación económica, socio-cultural y medioambiental de España.

2.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS SOCIO-ECONÓMICAS

2.1.1 Descripción del territorio

En la actualidad, siguen produciéndose cambios en la distribución de la población, lo que ha provocado el despoblamiento de amplias zonas, sobre todo en el interior de la península, mientras que las áreas urbanas y del litoral presentan una dinámica demográfica positiva.

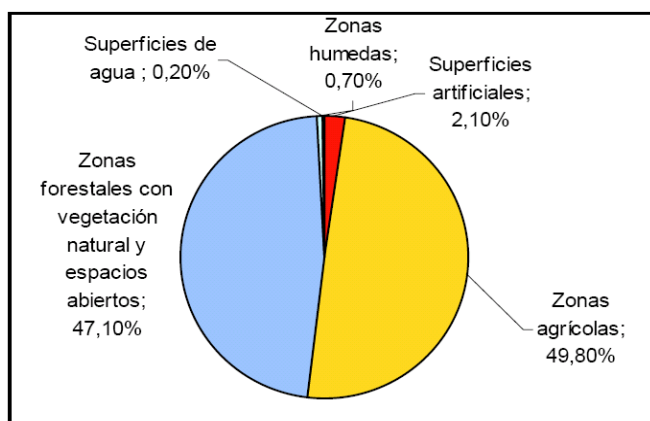
La resultante de estos procesos es el citado abandono de los sistemas tradicionales de producción, junto a fuertes diferencias de la renta *per cápita* entre las diferentes Comunidades Autónomas (CCAA), aunque también dentro de éstas, una gran demanda de productos (menos dinámica en el caso de los alimentarios) y servicios por las zonas más desarrolladas y pobladas, y la dificultad de mantener abastecidas de muchos de estos servicios a las zonas con menor densidad de población. En definitiva, existen desequilibrios territoriales que perjudican, en especial, a las áreas rurales.

España cuenta con 45.989.016 habitantes a 1 de enero de 2010, lo que provoca un crecimiento de la densidad de población a un ritmo superior al 1% anual (la tasa de crecimiento para el periodo 2000-2007 ha sido del 11,6%). Sin embargo, esta densidad de población, de 91,13 hab./Km.², es menor que la de la mayoría de otros países de Europa Occidental y su distribución a lo largo del territorio es muy irregular: las zonas más densamente pobladas se concentran en la costa y alrededor de Madrid, mientras que el resto del interior se encuentra muy débilmente ocupado. Según el INE esta misma fuente, en 2015 se proyecta que la población española alcance entre los 49,5 y los 50 millones de habitantes, con un más que probable incremento de la concentración.

2.1.2 Usos del suelo

La distribución de los usos del suelo en España muestra que en 2006, cerca de la mitad de la superficie del territorio se dedicaba a uso agrícola (49,80%) y el porcentaje de superficie artificial era del 2,10%. El siguiente gráfico, elaborado con datos del Observatorio de la Sostenibilidad en España (OSE, 2006), muestra esa distribución de los usos del suelo.

Distribución de los usos del suelo



Fuente: OSE, 2006

Analizando a partir de la misma fuente la evolución de los usos del suelo en el periodo 1987-2000, se puede destacar lo siguiente:

1. El incremento de las superficies artificiales en un 29,5%.
2. El crecimiento de los usos del suelo con mayor demanda de agua (regadío y superficies urbanas discontinuas o segundas residencias); y
3. La existencia de un 5% de superficie de espacios abiertos con poca o nula vegetación, lo que contribuye de forma importante a uno de los principales problemas ambientales de España: la erosión.

2.1.3 Principales rasgos macroeconómicos

Según el PIB nominal. Tradicionalmente España ha sido un país agrícola y aún es uno de los mayores productores de Europa occidental, pero desde mediados de la década de 1950 el crecimiento industrial fue rápido y pronto alcanzó un mayor peso que la agricultura en la economía del país. Una serie de planes de desarrollo, que se iniciaron en 1964, ayudaron a expandir la economía, pero a finales de la década de 1970 comenzó un periodo de recesión económica a causa de la subida de los precios del petróleo, y un aumento de las importaciones con la llegada de la democracia y la apertura de fronteras. Con posterioridad, se incrementó el desarrollo de las industrias del acero, astilleros, textiles y mineras.

En la actualidad, la terciarización de la economía y de la sociedad española queda clara tanto en el producto interior bruto (contribución en 2005: un 67%) como en la tasa de empleo por sectores (65%). Los ingresos obtenidos por el turismo permiten equilibrar la balanza de pagos. Desde que España ingresó como miembro de pleno derecho en la Unión Europea las políticas económicas han evolucionado en función de esta gran organización supranacional (PAC, IFOP,...).

Desde la crisis de principios de los 90, la economía española ha recorrido un largo período de crecimiento, constituyéndose una larga etapa expansiva, sin embargo a partir del año 2008 al igual que la zona Euro, la economía española sufre una caída de sus índices macroeconómicos, dando paso a un período de recesión que según el Gobierno y otras instituciones se estima durará hasta el año 2011 durante el cual se prevé de nuevo una tasa de crecimiento del PIB positiva.

El origen de esta caída es una combinación de problemas estructurales propios de la economía española y también por la fuerte influencia externa de la crisis mundial de liquidez. En la parte doméstica destacan principalmente el exagerado peso del sector de la construcción en el PIB y la burbuja inmobiliaria que explota finalmente entre el año 2007 y 2008, y la baja productividad y competitividad española debido en gran medida al limitado I+D+i y relativamente bajo uso de tecnología de punta en comparación con otros países avanzados.

Esta etapa fue originada principalmente por la contención de crédito bancario provocada por la crisis subprime en EEUU, las subidas del tipo de interés y el alza en los precios del petróleo y materias primas, que en España acaban por convertir una ralentización del sector de la construcción en una grave crisis por la rapidez con la se producen estos cambios.

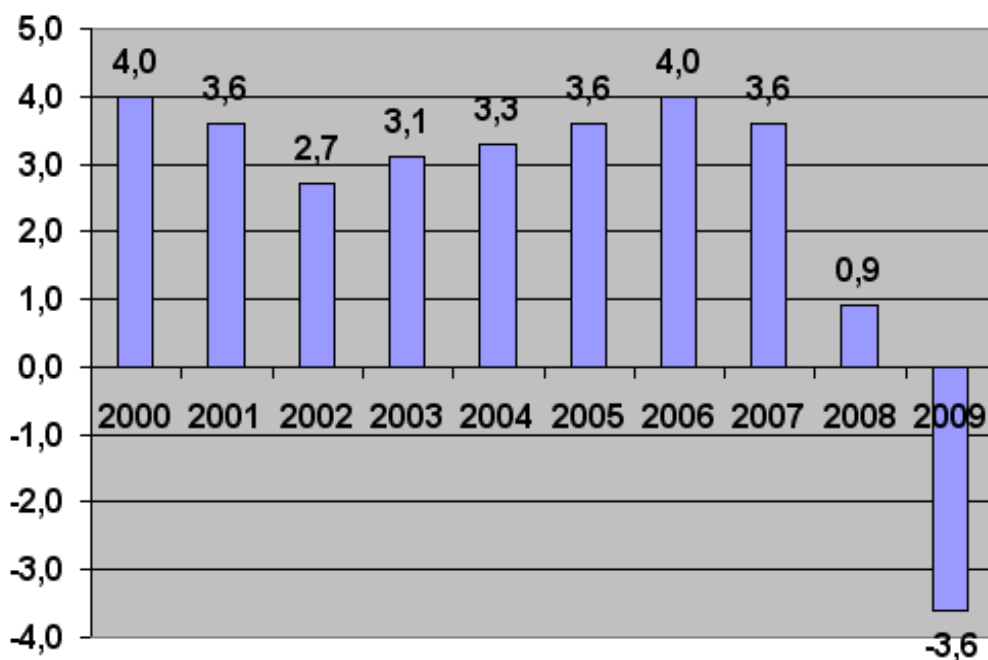
Por otra parte esta crisis desencadenaría la crisis financiera de 2008 que según muchos autores sería la primera crisis económica global (algunos autores consideran que lo fue el llamado Efecto Tequila en los años 90) y que se califica de manera prácticamente unánime como la crisis económica más grave desde la segunda guerra mundial.

En España el sector financiero resiste en general mejor a la situación del mercado gracias a su excelente regulación (menos neoliberal que en otros países), que lleva a una menor exposición a los activos tóxicos derivados de las hipotecas subprime. Debido a dos crisis bancarias desde los años 80, el Banco de España obligó a acumular colchones de capital durante el auge, con lo cual no ha habido una gran ayuda gubernamental. Sin embargo, la población sufre duramente los efectos de la crisis, ya que España es uno de los países con mayor número de hipotecas, referenciadas casi en exclusiva a tipos variables basados en el Euribor, el cual se dispara a consecuencia de la crisis de liquidez en el mercado interbancario.

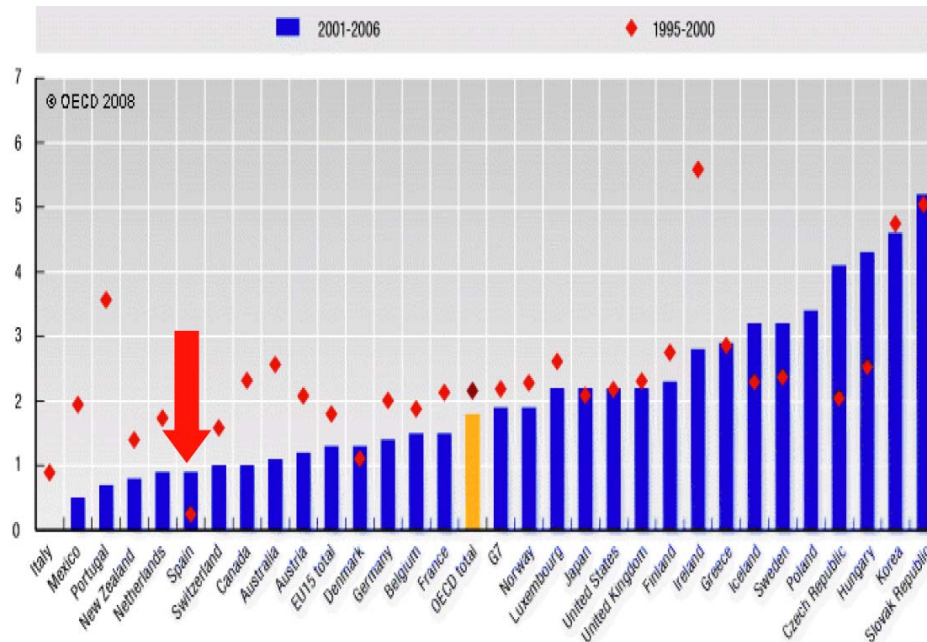
En el segundo trimestre de 2009, el PIB tuvo el mayor retroceso - una variación anual del 4,2% - desde que el Instituto nacional de estadística comenzó a compilar el indicador en 1970; el tercer trimestre es, además, el quinto consecutivo de descenso económico.

Con especial dureza la crisis en España se manifiesta, entre otras cosas, con una tasa de paro del 18,83% en el cuarto trimestre de 2009 según los datos del INE, cifra que ha reconocido el secretario de Estado de Economía, José Manuel Campa, "puede ocurrir" que llegue a lo largo de 2010 al 20%. Esto contrasta con el conjunto de la UE-27, en el cual el desempleo también se incrementó hasta el 9,6%, la mayor tasa desde el comienzo de la serie histórica en enero de 2000. Dañado el motor de la economía antes de la crisis, el sector de la construcción, y una fuerte acumulación de deuda, se hace patente la debilidad estructural del modelo económico español de los últimos años. No obstante, se prevé que España muestre un progresivo proceso de crecimiento en todos los sectores, una recuperación particularmente lenta y difícil, que consolidando las fortalezas internas, como son un sector financiero eficiente y un empresariado que sabe conquistar mercados, pueda interactuar adecuadamente con las grandes competencias globales.

Crecimiento del PIB (%)

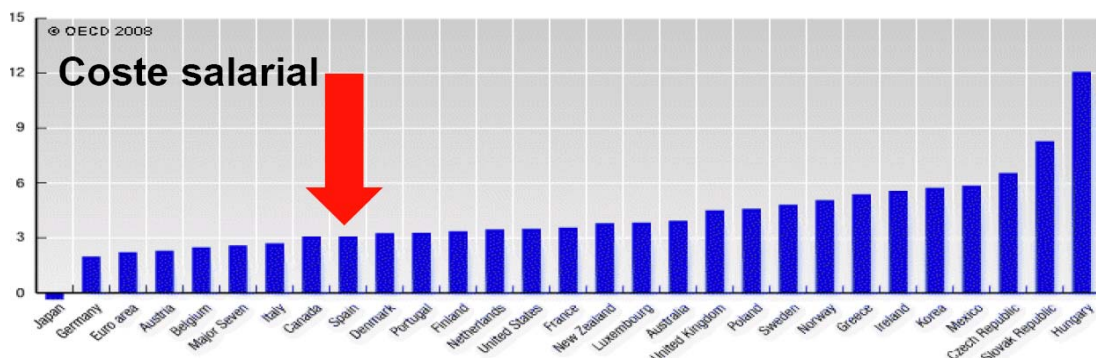


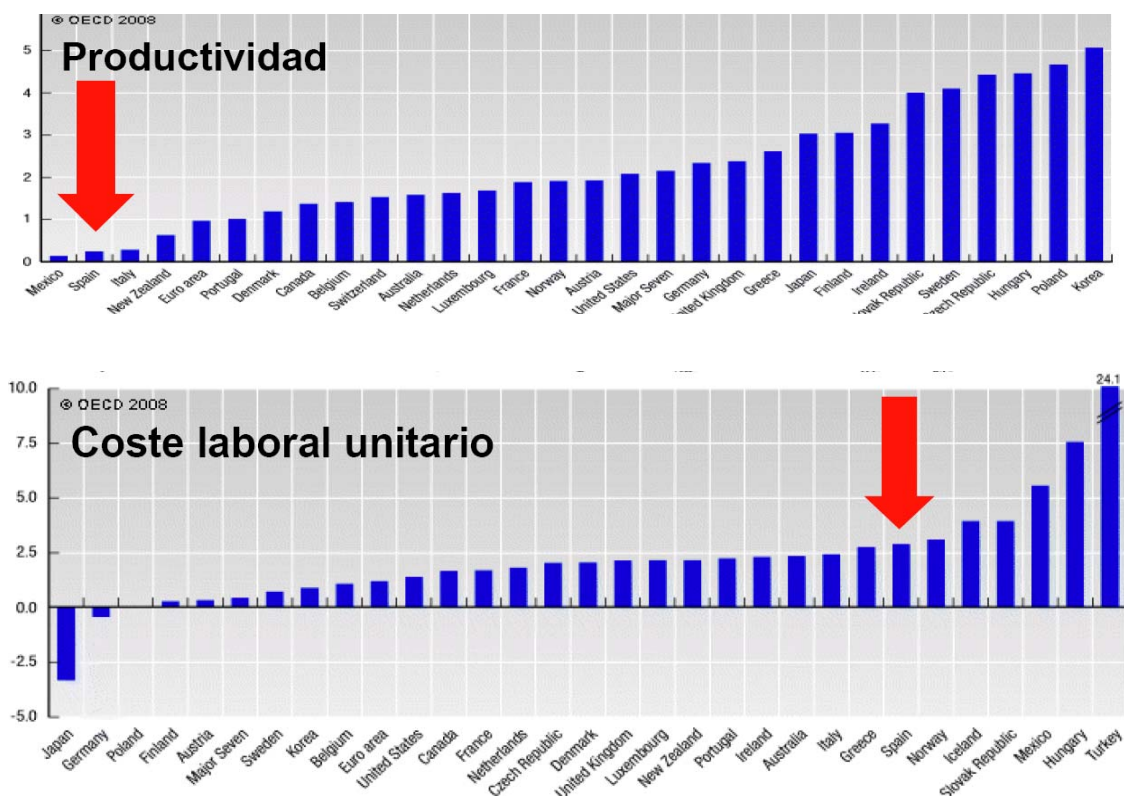
Los niveles de productividad laboral en España son relativamente bajos en comparación con los países más avanzados de la OCDE y, además, presenta un crecimiento menos dinámico. En el año 2006, y según datos INE, la productividad laboral en España se situaba tres puntos por encima de la media de la UE-27, con un 103,2, siendo los países con mayor productividad Luxemburgo (184,3), Irlanda (135,0) y Bélgica (131,6).



Crecimiento productividad del trabajo (por hora trabajada). OCDE (% variación media anual)

La competitividad de España y del área UE-25, definida como la capacidad de competir en los distintos mercados y medida como el Índice de Tendencia de Competitividad (ITC), han mostrado tendencias similares en los últimos 11 años con una disminución de la misma en ambos casos (el 6,8 % y el 4,7 % respectivamente).





2.1.4 Identificador de las zonas rurales

El Marco Común de Seguimiento y Evaluación propone la utilización de la metodología OCDE para la delimitación de zonas rurales para el periodo de programación 2007-2013.

La metodología OCDE, basada en la densidad de población, establece las categorías siguientes:

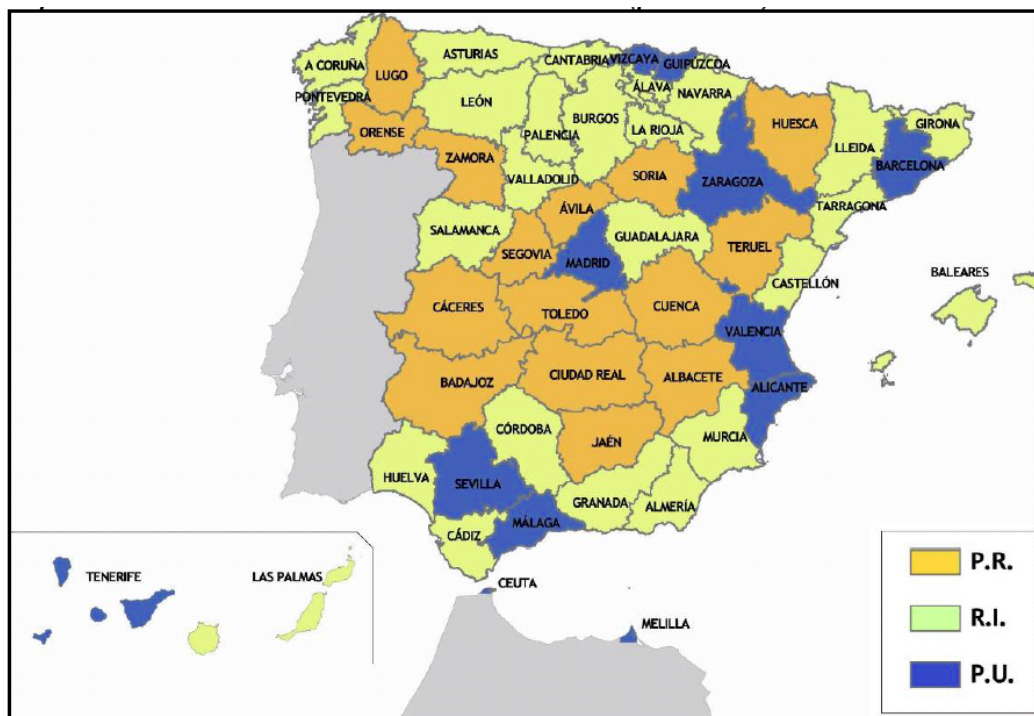
- ✓ **Región Predominantemente Rural (PR):** si más del 50% de la población de la región vive en unidades locales rurales (con una densidad inferior a 150 habitantes/Km.²).
- ✓ **Región Intermedia (RI):** si entre el 15 y el 50% de la población de la región vive en unidades locales rurales.
- ✓ **Región Predominantemente Urbana (PU):** si menos del 15% de la población de la región vive en unidades locales rurales.

Además, se tendrán en cuenta las siguientes condiciones:

- ✓ Si hay algún municipio > **200.000** habitantes que representa al menos el 25% de la población de la región en una zona PR, esta zona se reclasificará como RI.
- ✓ Si hay algún municipio > **500.000** habitantes que representa al menos el 25% de la población de la región en una zona RI, esta zona se reclasificará como PU.

Al analizar los datos utilizando la actual metodología de la OCDE (provincia o isla), la zonificación resultante queda reflejada en el siguiente mapa:

Clasificación de Ruralidad a Nivel NUTS3 (provincias)



Fuente: Plan de Desarrollo Rural 2007-2013 (JCCLM)

En este caso, a excepción de Madrid, todas las Comunidades Autónomas incluyen áreas rurales. Sin embargo, se constata que el peso de las grandes ciudades es muy fuerte.

La importancia de las zonas clasificadas se muestra en el cuadro siguiente:

Datos básicos por zonificación

	Superficie	Población	Provincia	VAB	Empleo
PR	40,75%	11,47%	28,85%	8,79%	10,32%
RI	43,69%	37,67%	48,08%	37,45%	36,55%
PU	15,56%	50,86%	23,07%	53,76%	53,13%

Fuente: Plan de Desarrollo Rural 2007-2013 (JCCLM)

Puede observarse la gran fuerza, en términos de población, empleo y VAB de las zonas predominantemente urbanas y la gran superficie abarcada por las zonas de marcada ruralidad.

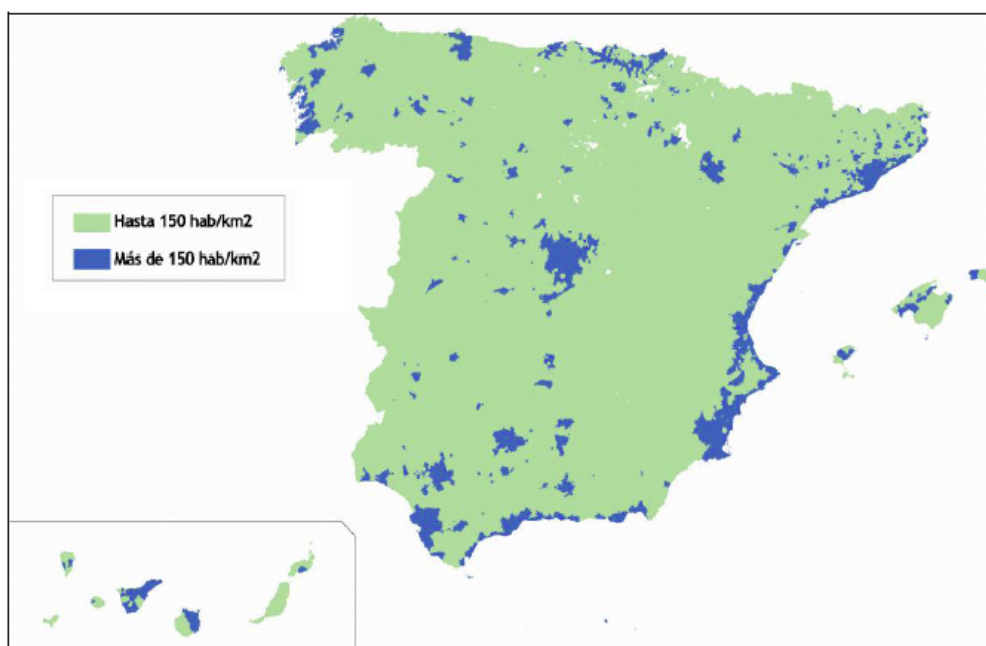
Respecto a la situación de 2003, la situación de 2007 viene marcada por:

- ✓ Una gran aumento del porcentaje de población que vive en las zonas predominantemente urbanas (pasa del 35,30% al 50,86%) que puede ser atribuido al aumento de población englobada en esta categoría (2,8 millones de personas).
- ✓ Un descenso importante del porcentaje de población que vive en las zonas rurales intermedias (12,13%).
- ✓ Un descenso (3,53%) de la población que habita en las zonas predominantemente rurales.

Los datos del padrón de 2008 muestran también cómo del total de la población española 23,3 millones de habitantes son mujeres (índice de masculinización de 0,98) y 5,3 millones del total de la población empadronada no tienen la nacionalidad española.

La clasificación y criterios de la OCDE se ha empleado, en este caso a nivel municipal, para la elaboración del mapa Densidad de Población, donde se puede observar la concentración de municipios con densidad de población mayor a 150 hab./Km.² en la zona costera y en pequeños islotes del interior peninsular, mientras que la mayoría de los municipios pueden considerarse rurales. Así resulta que la superficie rural supone un 90,96 % de la superficie total, con un 24,63% de la población total en esas zonas rurales.

Densidad de Población



Fuente: Plan de Desarrollo Rural 2007-2013 (JCCLM)

2.2 FACTORES ECONÓMICOS, SOCIO-CULTURALES Y MEDIOAMBIENTALES. REGIONALES

2.2.1 La economía de Castilla-La Mancha

Según los datos de la Contabilidad Regional de España (CRE) del Instituto Nacional de Estadística, el crecimiento económico de la región en 2008, medido a partir del producto interior bruto a precios de mercado (PIBpm) en términos reales alcanzó el 0,67%, inferior en 49 centésimas al registrado en España, que fue del 1,16% (ver tabla). Por sectores, la agricultura presentó una caída del 3,17%, frente al descenso de 0,55% que registró la media nacional. La energía experimentó un crecimiento del 0,78% en la región, por debajo del 1,89% de aumento en España.

El sector industrial es el que ha influido de forma más negativa en el PIB de Castilla-La Mancha, puesto que la industria presentó el mayor descenso de la actividad de todos los sectores, con una caída muy superior en Castilla-La Mancha en comparación a España, un 5,83% frente al 2,67%. En esta misma línea se encuentran la construcción, con una caída en Castilla-La Mancha del 3,33% frente al 3,30% de descenso en España. El de los servicios, tanto de mercado como de no mercado, es el sector que ha tenido un comportamiento más dinámico, ya que además de tener

tasas de crecimiento positivas, éstas son superiores a la media nacional. Así, los servicios de mercado crecieron en nuestra región un 3,49%, frente al 2,57% de crecimiento medio nacional. Los servicios de no mercado alcanzaron una tasa de variación del 6,13%, superior al 4,85% de media nacional.

En cuanto a los impuestos netos sobre los productos, en Castilla-La Mancha descendieron un 0,53% frente al 0,05% de caída en España. En resumen, Castilla-La Mancha presenta un comportamiento muy negativo en industria, construcción y agricultura con descensos superiores a los registrados de media en España.

Evolución del PIB real en Castilla-La Mancha. Miles de €

	Castilla-La Mancha			España		
	2007 (A)	2008 (1ª E)	Tasa de variación	2007 (A)	2008 (1ª E)	Tasa de variación
Agricultura, ganadería y pesca	2.705.218	2.619.484	-3,17	23.164.814	23.036.534	-0,55
Industria incluida la energía y la construcción	7.440.875	7.123.391	-4,27	202.041.579	197.045.824	-2,47
Energía	710.753	716.319	0,78	18.132.595	18.475.866	1,89
Industria	3.963.854	3.732.840	-5,83	115.051.973	111.983.365	-2,67
Construcción	2.766.269	2.674.232	-3,33	68.857.011	66.586.593	-3,30
Actividades de los servicios	14.393.300	15.014.657	4,32	491.680.086	506.784.971	3,07
Servicios de mercado	9.870.541	10.214.738	3,49	383.581.414	393.446.116	2,57
Servicios de no mercado	4.522.759	4.799.918	6,13	108.098.673	113.338.856	4,85
Impuestos netos sobre los productos	2.714.064	2.699.643	-0,53	79.267.653	79.227.506	-0,05
Producto interior bruto a precios de mercado	27.290.474	27.473.939	0,67	797.052.352	806.288.371	1,16

Fuente: INE

Estructura de la Producción y Aportación al Crecimiento de los Grandes Sectores de Actividad

	Castilla-La Mancha			España		
	% sobre el PIB en 2007 (A)	% sobre el PIB en 2008 (1ª E)	Aportación al Crecimiento 2008	% sobre el PIB en 2007 (A)	% sobre el PIB en 2008 (1ª E)	Aportación al crecimiento 2008
Agricultura, ganadería y pesca	9,93	9,54	-0,32	2,91	2,86	-0,02
Industria incluida la energía y la construcción	27,30	25,94	-1,17	25,38	24,44	-0,64
Energía	2,61	2,61	0,02	2,28	2,29	0,04
Industria	14,54	13,60	-0,84	14,45	13,89	-0,39
Construcción	10,15	9,74	-0,34	8,65	8,26	-0,29
Actividades de los servicios	52,81	54,68	2,23	61,76	62,87	1,83
Servicios de mercado	36,22	37,20	1,22	48,18	48,81	1,18
Servicios de no mercado	16,60	17,48	1,01	13,58	14,06	0,65
Impuestos netos sobre los productos	9,96	9,83	-0,07	9,96	9,83	-0,02
Producto interior bruto a precios de mercado	100,0	100,0	0,67	100,00	100,0	1,16

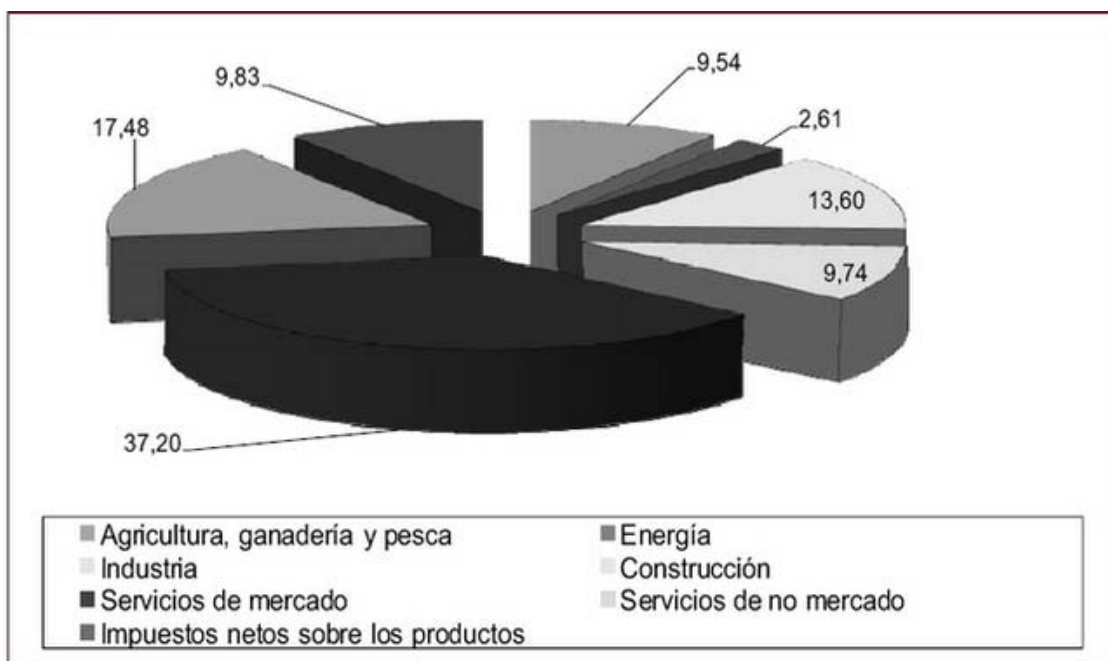
Fuente: INE

Si analizamos detalladamente la aportación al crecimiento de cada sector al total del crecimiento de la región debemos tener en cuenta tanto la tasa de variación del sector considerado como su peso sobre el total. Como se aprecia en la tabla, en la estructura productiva de Castilla-La Mancha, la agricultura tiene un peso muy superior al que ostenta en el conjunto de España (el 9,54% frente al 2,86%), disminuyendo su peso en Castilla-La Mancha en relación al año 2007. Por su parte, la

construcción tiene un peso de un punto porcentual más en Castilla-La Mancha frente a España (9,74% y 8,26%, respectivamente).

En el caso de los servicios de mercado el peso es inferior en 11 puntos porcentuales en nuestra Comunidad en comparación al de España, ya que en nuestra región representa el 37,20% del PIB, frente al 48,81% en España. En cambio, en el caso de los servicios de no mercado el diferencial es de 3,42 puntos al representar en nuestra región el 17,48% frente al 14,06% de la media nacional. Por último, la energía y la industria son los sectores que más similitudes en cuanto a su ponderación sobre el total tienen en España y nuestra Comunidad. Concretamente, la energía representa el 2,61% en la región, frente al 2,29% de media nacional. La industria representa en Castilla-La Mancha el 13,60% frente al 13,89% de su peso en España. Por último, señalar que el peso de la imposición indirecta es idéntico en nuestra región y en el total nacional, 9,83%.

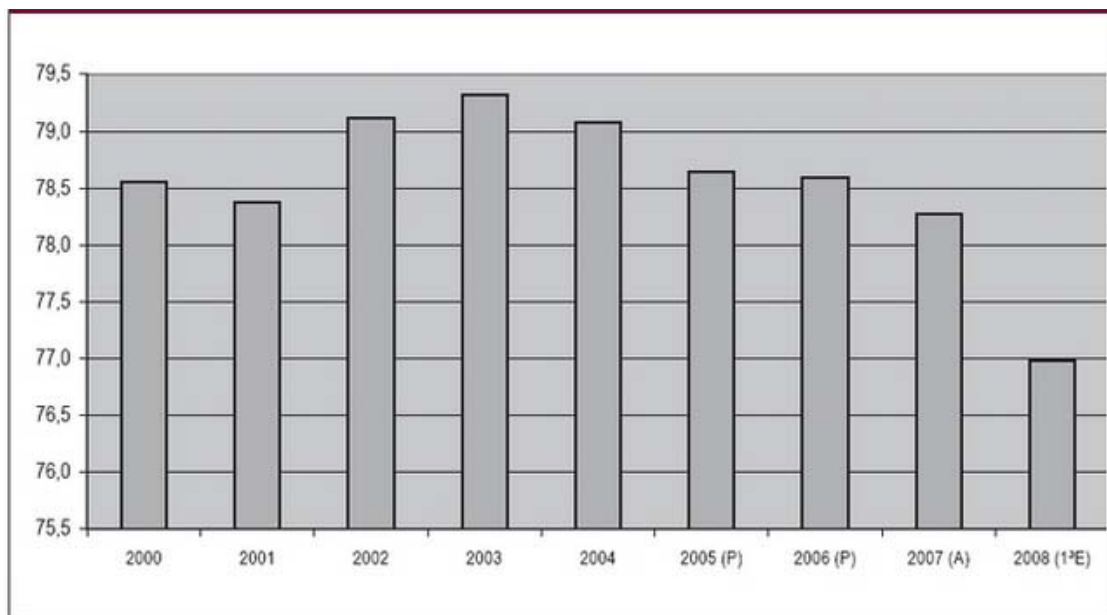
Estructura Porcentual del PIB en Castilla-La Mancha



Fuente INE

En términos de crecimiento medio, nuestra Comunidad ha registrado una tasa acumulada de crecimiento del 28,80% entre 2000 y 2008, superior a la registrada por el conjunto nacional del 27,93%. Estas tasas suponen una tasa media acumulativa del 3,21% frente al 3,13% de España, lo que implica que durante los últimos 8 años nuestra región ha convergido en términos del PIB real en relación a la media nacional.

Índice PIB per capita real de Castilla-La Mancha. España = 100



Fuente: INE

Pues bien, el modelo de crecimiento de Castilla-La Mancha refleja la unión de una ralentización importante del crecimiento económico junto a una atracción de población, básicamente inmigrante. Como suma de ambos factores, en 2008 el PIB per cápita de la Comunidad de Castilla-La Mancha se ha reducido un 2,57%. Este dato es consecuencia de un crecimiento económico del 0,67%, sensiblemente inferior al registrado en el resto de España con el 1,16%, al que el factor demográfico, debido al aumento de población en más de 65.000 habitantes, restó 3,24 puntos porcentuales, mientras que en España el factor demográfico restó exactamente 2,10. Si en lugar de analizar el último año observamos el conjunto del periodo 2001-2008, podemos apreciar que la mejora de bienestar de la Comunidad de Castilla-La Mancha, cifrada en 1,12% de tasa anual acumulativa, ha estado determinada por el factor económico con una tasa del 1,48% ligeramente inferior a la media nacional del 1,63%, mientras que el factor demográfico ha restado 0,35 puntos, 10 centésimas más que al conjunto de la nación.

Factores determinantes del crecimiento del PIB per cápita

Castilla-La Mancha	2002	2003	2004	2005 (P)	2006 (P)	2007 (A)	2008 (1ªE)	2001-2008 Tv. Acumulada
TV PIB per cápita	2,19	1,65	1,30	1,36	2,25	0,65	-2,57	1,12
Aportación del crecimiento económico	3,65	3,45	3,16	3,28	4,12	4,25	0,67	1,48
Aportación del crecimiento demográfico	-1,46	-1,80	-1,86	-1,92	-1,87	-3,60	-3,24	-0,35
España								
TV PIB per cápita	1,23	1,40	1,60	1,93	2,31	1,07	-0,94	1,38
Aportación del crecimiento económico	2,70	3,10	3,27	3,61	3,89	3,66	1,16	1,63
Aportación del crecimiento demográfico	-1,47	-1,69	-1,66	-1,69	-1,58	-2,60	-2,10	-0,25

Fuente: INE

En cuanto a la evolución futura, y dada la alta volatilidad de la situación actual que hace quedar obsoleta cualquier posible previsión, se opta, al igual que el año anterior por no incluir el detalle de las realizadas para la tasa de crecimiento del VAB a precios constantes de las Comunidades

españolas por el grupo Hispalink. Sin embargo, si hay que señalar que según las últimas disponibles, realizadas en abril de 2009 por este grupo, se prevé una tendencia al descenso en los niveles de producción en la región tanto en 2009 como, algo menos acusadamente, en 2010, evolución similar, en cuanto a la tendencia, que la que se prevé para el conjunto de la economía española.

Para finalizar este apartado, recogemos los datos de la CRE para las provincias de nuestra Comunidad. Estos datos aparecen con 2 años de retraso frente a 2008 debido a la complejidad que supone para el INE la desagregación provincial de las estimaciones de la CRE. El primer aspecto que podemos apreciar es que Toledo y Ciudad Real son las provincias que aportan un mayor peso al PIB regional con el 32,25% y el 25,87% del total del PIB regional. Después se situaría Albacete con el 19,22%, seguida ya a mucha distancia por Guadalajara y Cuenca con el 11,89% y el 10,78%, respectivamente.

Sin embargo, en cuanto al PIB por habitante vemos cómo el orden de las provincias se altera significativamente. En este caso, es Guadalajara la provincia que presenta un mayor PIB por habitante con 18.460 euros, seguida de Toledo con 17.369 euros; ya por debajo de la media de la Comunidad, situada en 17.367 euros, se encuentran Cuenca con 17.126 euros, Ciudad Real con 16.922 y Albacete con 16.434 euros por habitante. La diferencia entre Guadalajara y Albacete se cifra en 2.026 euros por habitante, mientras que esa misma diferencia era en 2000 de 2.595 euros por habitante lo que indica que se están reduciendo las diferencias entre las provincias de nuestra región.



Evolución del PIB provincial en Castilla-La Mancha

Albacete						
	2001	2002	2003	2004	2005 (P)	2006 (P)
Agricultura, ganadería y pesca	600.225	646.540	652.474	665.866	611.502	627.145
Energía	52.271	50.994	49.959	69.327	65.195	64.308
Industria	548.874	575.819	570.064	581.096	642.785	706.709
Construcción	388.359	466.001	523.391	553.863	770.190	851.960
Servicios	2.541.334	2.752.038	2.859.258	3.071.383	3.199.527	3.423.635
Impuestos netos sobre los productos	417.121	459.577	500.440	551.010	617.564	696.913
PRODUCTO INTERIOR BRUTO	4.548.184	4.950.969	5.155.586	5.492.545	5.906.763	6.370.670
Servicios de no mercado	806.477	913.581	884.636	1.066.438	1.035.498	1.108.290
Población	367.283	371.787	376.556	379.448	384.640	387.658
PIB per cápita	12.383	13.317	13.691	14.475	15.357	16.434
Ciudad Real						
	2001	2002	2003	2004	2005 (P)	2006 (P)
Agricultura, ganadería y pesca	910.045	886.643	1.012.818	858.374	817.260	809.736
Energía	600.698	618.159	632.267	581.220	541.717	491.231
Industria	663.288	740.083	780.192	949.138	949.781	916.514
Construcción	664.749	719.649	758.104	961.933	1.062.288	1.278.046
Servicios	2.900.862	3.138.529	3.452.403	3.652.228	3.803.978	4.143.154
Impuestos netos sobre los productos	579.542	624.489	713.364	780.863	837.752	938.266
PRODUCTO INTERIOR BRUTO	6.319.184	6.727.552	7.349.148	7.783.756	8.012.776	8.576.947
Servicios de no mercado	956.553	1.040.181	1.231.095	1.310.120	1.290.407	1.391.657
Población	478.581	484.338	487.670	492.914	500.060	506.864
PIB per cápita	13.204	13.890	15.070	15.791	16.024	16.922
Cuenca						
	2001	2002	2003	2004	2005 (P)	2006 (P)
Agricultura, ganadería y pesca	489.750	542.261	566.631	587.453	467.204	479.036
Energía	36.303	32.624	41.940	62.877	55.776	52.567
Industria	186.330	174.478	180.855	208.159	244.752	256.738
Construcción	263.615	305.736	354.140	383.042	439.089	501.812
Servicios	1.302.338	1.338.794	1.412.697	1.555.095	1.740.112	1.891.840
Impuestos netos sobre los productos	230.048	244.952	274.805	311.840	344.082	390.847
PRODUCTO INTERIOR BRUTO	2.508.384	2.638.845	2.831.068	3.108.466	3.291.015	3.572.840
Servicios de no mercado	404.546	443.424	456.280	478.341	544.728	584.854
Población	201.526	201.614	202.982	204.546	207.974	208.616
PIB per cápita	12.447	13.089	13.947	15.197	15.824	17.126

Fuente: CRE, INE 2007

2.2.2 Contexto sociodemográfico general

La Sociedad y Economía de Castilla-La Mancha han avanzado notablemente en su convergencia con el resto de España y la UE en los últimos años. No obstante, el diagnóstico identifica como desafíos para el futuro reducir la tendencia al abandono del medio rural y continuar el avance en la terciarización de la estructura económica.

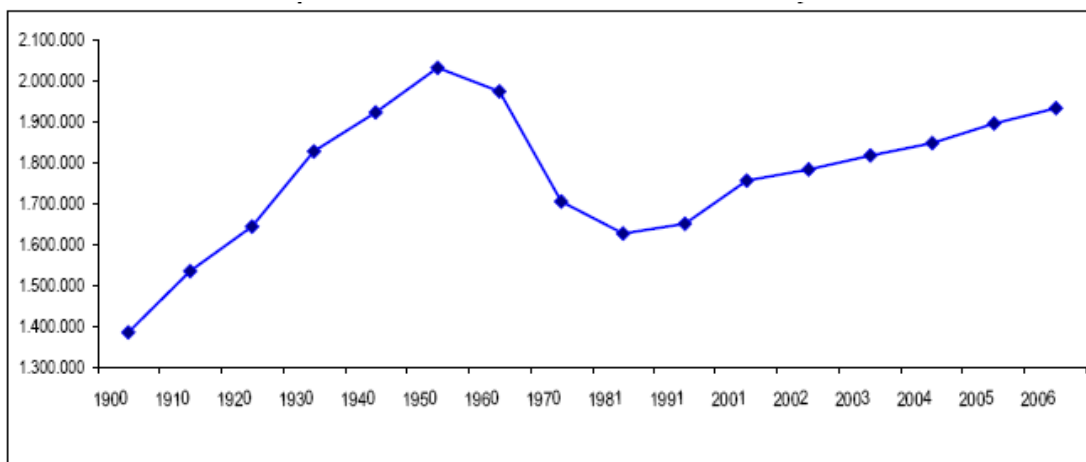
2.2.2.1 Caracterización demográfica

La demografía castellano manchega se caracteriza por su elevada media de edad, por un elevado grado de dispersión en el territorio y un marcado carácter rural. Así, se pueden definir tres zonas rurales: a revitalizar, intermedias y periurbanas que, en conjunto, ocupan la práctica totalidad del territorio y son el hogar de la mayoría de los castellano-manchegos.

La evolución de la población regional experimentó un importante incremento en los primeros cincuenta años del siglo XX. A lo largo de este periodo tuvo lugar un importante incremento de la natalidad en las áreas rurales de toda la Región. A partir de 1950, y especialmente en la década de los sesenta, se invierte esta tendencia con el aumento de la emigración, principalmente hacia el Levante y Madrid.

La naturaleza del crecimiento experimentado en los últimos años responde a aumentos muy localizados (principalmente el corredor del Henares y el de la Sagra) y no a una inversión de la tendencia hacia el despoblamiento, como pone de manifiesto el estudio de la población por provincias y la zonificación derivada del análisis de la densidad de población.

Evolución de la población en Castilla-La Mancha entre 1900 y la actualidad



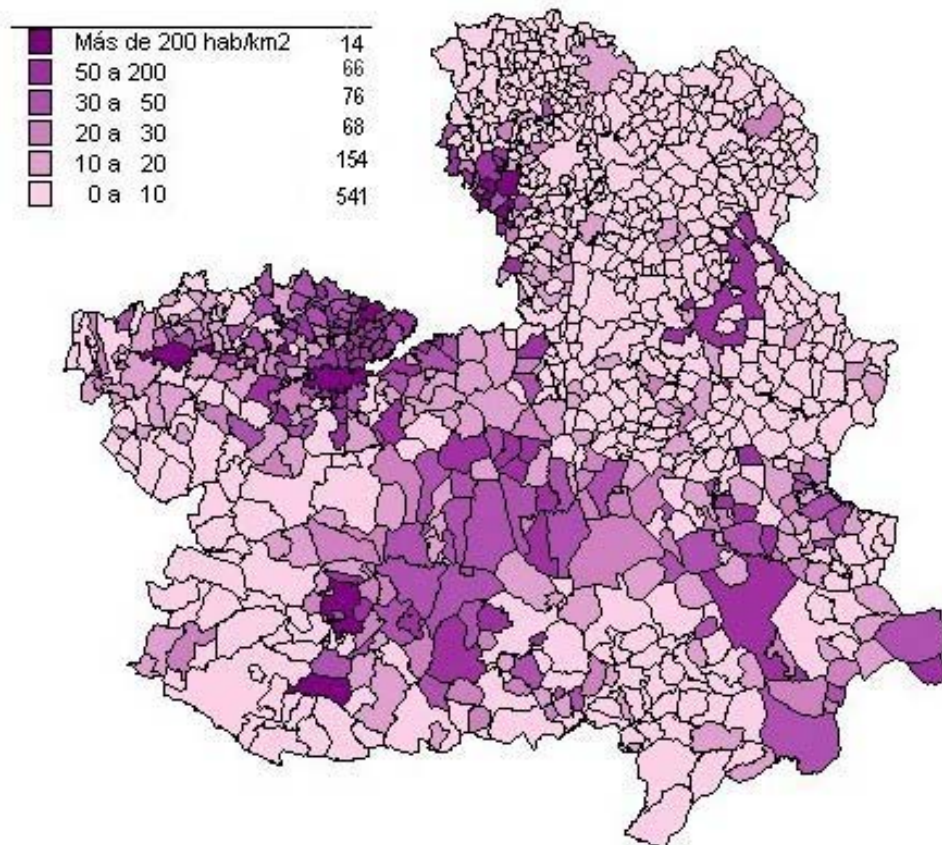
Fuente: INE, Padrón Municipal

La población total de Castilla-La Mancha asciende a 1.932.261 habitantes (1 de enero de 2006), lo que representa el 4,32% de la población total nacional, siendo sus características más relevantes el envejecimiento de la misma (la población de más de 65 años en Castilla-La Mancha es del 18,7%, mientras que la media española asciende al 18,7%), y su baja densidad (24,33 habitantes/Km.² frente a los 88,59 habitantes/Km.² de la media nacional y los 112 habitantes/Km.² a nivel comunitario). Las mujeres representan alrededor del 49,75% de la población total, lo que supone un porcentaje levemente inferior al que se observa en España y en la UE-27, que es del 51%. Ese porcentaje asciende en los tramos más altos de edad (más de 65 años), situándose en el 55,9% en tal caso en Castilla-La Mancha (57,7% en España).

La tasa de crecimiento de la población en el período 1999-2006 ha sido del 1,7% anual. Por provincias, los mayores crecimientos se han producido en Guadalajara, con una media del 3,1% anual, mientras que Ciudad Real ha sido la que ha experimentado el ritmo de crecimiento de la población más lento, que apenas supera el 0,5% medio anual. En el caso de Guadalajara estos datos reflejan el importante crecimiento experimentado por la zona del Corredor del Henares.

La población se distribuye en 919 municipios; de éstos, 743 tienen poblaciones inferiores a 2.000 habitantes, agrupando los mismos al 17,96% de la población regional. En contrapartida, sólo existen 31 municipios con población superior a los 10.000 habitantes, representado los mismos el 51,37% de la población regional. Sólo un núcleo, Albacete, tiene una población que supera los 100.000 habitantes. El decantamiento del modelo territorial regional, por tanto, se caracteriza por su acentuado componente rural y una ruralidad extrema en términos de las principales variables distintivas. Así, el análisis a nivel municipal indica un elevado grado de dispersión.

La provincia de Ciudad Real, incluyendo la propia capital de provincia y otros municipios como Puertollano, atestigua igualmente el incipiente desarrollo industrial que se está produciendo en esta área de la región.



2.2.2.2 Tipología de las zonas rurales

Atendiendo a lo expuesto, y teniendo en cuenta que el 7,28% de los municipios regionales aglutina al 65,14% de la población total de la región, podemos afirmar que Castilla-La Mancha es una

región eminentemente rural. Este carácter rural viene reforzado por el hecho de que tan solo 21 de los 919 municipios tienen una densidad superior a 150 hab./Km.², límite que establece la OCDE para marcar el carácter de ruralidad de un territorio, lo cual determina que el porcentaje que suponen las zonas rurales en Castilla-La Mancha alcance el 98,06% del territorio y el 75,27% de la población total.

En relación a la situación de las cinco provincias, 13 de los principales municipios se encuentran en la provincia de Toledo, mientras que 6 pertenecen a la provincia de Guadalajara y 2 se encuentran en la provincia de Ciudad Real. Este reparto provincial mantiene la definición de ruralidad a nivel provincial de las provincias manchegas, aunque a diferente intensidad.

No obstante, con el objetivo de comprender esta heterogeneidad, se ha analizado el territorio castellanomanchego de acuerdo a otra tipología de áreas rurales (a revitalizar, intermedias y periurbanas) de mayor utilidad para la delimitación de actuaciones de los futuros Grupos de Desarrollo Rural de la región.

En base a esta tipología, se pueden definir las siguientes características de las tres zonas rurales:

1. Zonas Rurales a Revitalizar.

Se caracterizan por una escasa densidad de población media (7,32 hab./Km.²) y un alto nivel de aislamiento geográfico (distancia media a la capital de 78,88 Km., y altitud cercana a los 1000m, 936,2). La población total, más o menos estabilizada en los últimos 5 años, aún arrastra la tendencia negativa generalizada en la mayoría de los núcleos. La población media mayor de 65 años por municipio es de 174 habitantes, y la menor de 16 años, de 78, lo que supone una tasa de sustitución de 0,45. Económicamente, la actividad agraria tiene un peso muy importante, con alrededor de un 20% de la ocupación, y poseen bajos niveles de renta.

2. Zonas Rurales Intermedias.

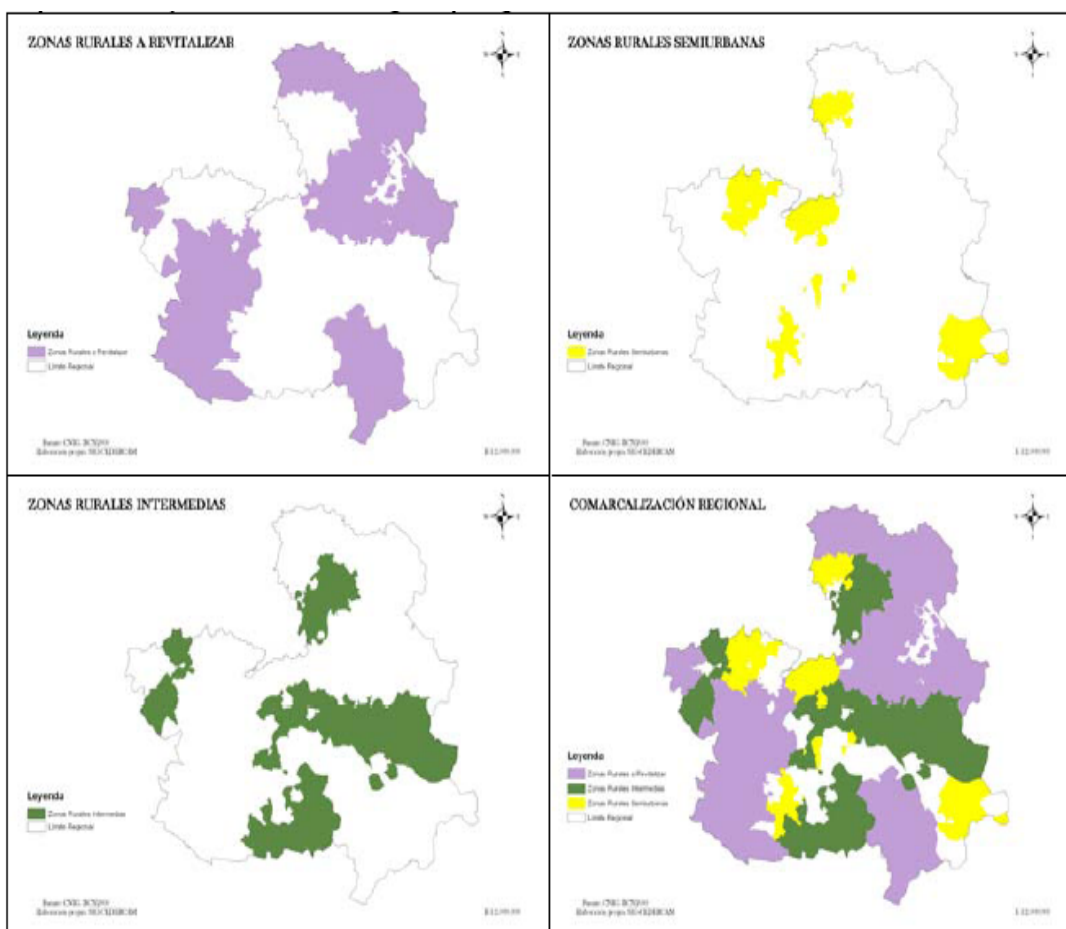
Este segundo grupo se caracteriza por una densidad poblacional media (15,02 hab./Km.²), con un ligero aumento de la población total en los últimos años (3,77%). La población media por municipio mayor de 65 años es de 286 habitantes, y la menor de 16 años, de 169, lo que supone una tasa de sustitución de 0,59. Con una distribución del empleo por sectores similar, presenta niveles de renta más altos que el grupo anterior.

3. Zonas Rurales Semiurbanas.

Finalmente, el tercer grupo se caracteriza por su proximidad a las capitales de provincia (35,34 Km. de media), niveles de población creciente (17,7% en 5 años) y de alta densidad (42,87 hab./Km.²). La población media por municipio mayor de 65 años es de 490 habitantes, y la menor de 16 años, de 550, lo que supone una tasa de sustitución del 112,4%.

Presentan niveles de renta medio-altos y la ocupación total en el sector primario desciende por debajo del 10%.

Como resultado de la aplicación de esta tipología a la región de Castilla-La Mancha, se han elaborado los siguientes mapas en los que se observa el área abarcada por cada una de estas tipologías de definición de la ruralidad en Castilla-La Mancha.



Fuente: CEDERCAM.

2.2.3 Situación de las tecnologías de la información y la comunicación

El desarrollo de cualquier sociedad moderna viene estrechamente vinculado con el desarrollo de las infraestructuras de telecomunicaciones. El uso habitual de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) está creando lo que se llama la Sociedad de la Información. No cabe duda de que el nivel de desarrollo de las infraestructuras de telecomunicaciones es un indicador fundamental de la implantación de la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

La mayoría de empresas en Castilla-La Mancha tienen conexión a Internet, aunque este porcentaje es inferior a la media nacional (un 88,6% frente al 92,6% nacional). La brecha con España es mucho más evidente en el número de empresas que poseen una página Web (39,7% frente al 50,2% respectivamente). Por tanto, en el ámbito de la penetración de las TIC's en el tejido empresarial queda todavía mucho por hacer.

En lo que respecta a la penetración de las TIC's en los hogares castellano manchegos, tanto la dimensión de accesibilidad a la red como del porcentaje de usuarios se encuentran ligeramente por debajo de la media española, aunque la región ha experimentado un crecimiento más rápido que la media nacional entre 2003-2006, lo que indica un fuerte esfuerzo inversor.

En este aspecto, el Gobierno de Castilla-La Mancha está haciendo un gran esfuerzo en el apoyo a las nuevas tecnologías (TIC) que se traduce en inversiones en la gestión administrativa y

académica de los centros públicos así como en la incorporación de las TIC a los procesos educativos.

También se persigue el objetivo de facilitar el acceso a este ámbito por parte de toda la población, creándose para tal fin diversos planes que permitirán llegar a cubrir la demanda en la mayor parte de la región. Así, hasta el presente año se han instalado 2.172 líneas de datos, la mayoría de ellas ADSL, 1.500 Aulas Althia, 2.461 "Rincones del Ordenador" en Educación Infantil y en 552 centros rurales, y se ha extendido, tanto a centros públicos como privados, el Programa Delphos, un sistema de información centralizado para avanzar en la gestión administrativa y académica de los centros.

En relación al desarrollo de las autopistas de la información en el conjunto de la Comunidad Autónoma, debe subrayarse, por su alcance y su carácter pionero, la puesta en marcha del Proyecto NERPIO, en 2002, creado con el objetivo de que cualquier ciudadano de la región, con independencia de su lugar de residencia, pueda acceder a los servicios avanzados de comunicación en condiciones de calidad e igualdad para todos. Con este proyecto se impulsan las inversiones necesarias en redes de telecomunicaciones, promoviendo el despliegue de la banda ancha mediante las tecnologías terrestres como el ADSL o la RSDI, y la implantación y difusión de Internet.

Sin embargo, es la instauración de red de telecentros la herramienta que generalmente mejor ha sido valorada por los ciudadanos a la hora de ofrecer un servicio público de acceso y conocimiento de las NTIC. El número de Centros de Internet con los que cuenta actualmente la Red de Centros de Internet de Castilla –La Mancha es de 728. La creciente generalización de este instrumento de acceso hace el elemento importante en el desarrollo dado que, como muestra el “Estudio sobre la penetración de Internet en Castilla-La Mancha 2007 hogares y población”, los hogares con Internet se concentran en los municipios con más población. Destacan los que tienen entre 5.000 y 10.000 habitantes con un 42,9%, que junto con las capitales de provincia, presentan el mayor porcentaje de hogares con conexión a Internet.

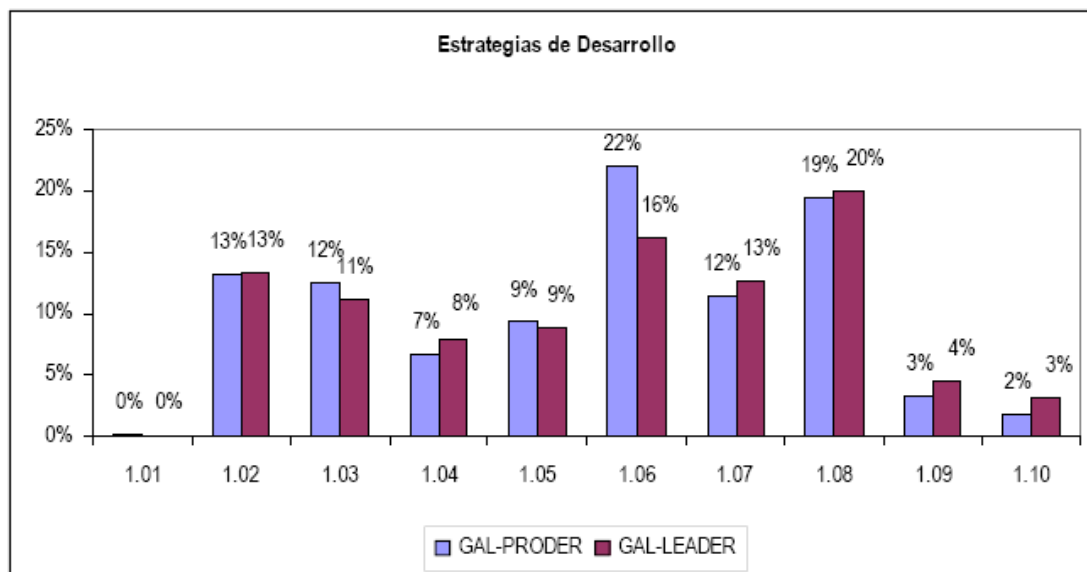
2.2.4 Los proyectos de diversificación de los grupos de desarrollo rural

La dinamización social y económica que promueven los distintos Grupos de Desarrollo Rural de Castilla-La Mancha se ha venido considerando de manera positiva tanto en las distintas evaluaciones realizadas al respecto. En líneas generales, los efectos sobre el empleo han sido positivos. Así, tal y como señala la Actualización de la Evaluación Intermedia LEADER +, es indudable que uno de los aspectos más importantes de los programas es la prioridad en la creación de empleo en un medio rural poco propicio para fomentar y consolidar nuevos empleos, aunque el coste de oportunidad es bajo en relación al que se detecta en la mayoría de las ocasiones que se hubiesen efectuado las inversiones en todo caso sin el apoyo financiero de la Iniciativa.

En la parte menos positiva, estas ayudas se han concentrado en una ponderación demasiado elevada en sectores maduros o tradicionales (textil, madera, comercios o bares y restaurantes).

De acuerdo al gasto comprometido por los Grupos de Desarrollo Rural a 31 de diciembre de 2006, se ha dedicado un gran porcentaje de las actuaciones y las inversiones al desarrollo económico de los distintos territorios, no existiendo grandes diferencias entre los GDR-LEADER y los GDR-

PRODER salvo en que estos últimos comprometieron más inversiones en el ámbito del desarrollo de PYMES y servicios



Fuente: Consejería de Medio Ambiente y Desarrollo Rural. DG. Desarrollo Rural.

De cara al futuro, la región cuenta con un estudio de prospectiva realizado por el Observatorio Ocupacional del Servicio Público de Empleo de Castilla-La Mancha del cual se pueden extraer algunas de las oportunidades de cara a su incidencia en las zonas rurales:

- ✓ Se espera que crezcan los servicios no presentes actualmente en el mundo rural, especialmente los relacionados con nuevas tecnologías, actividades socioculturales y servicios a la comunidad.
- ✓ Se espera que se incrementen el auto-empleo y la economía social principalmente en el ámbito rural, como solución de continuidad a empresas ya existentes y medio para encauzar actividades innovadoras.
- ✓ Los nuevos yacimientos de empleo van a ser la agricultura ecológica, las energías renovables, los servicios relacionados con el sector aeronáutico, la asistencia domiciliaria, teleasistencia, turismo interior y servicios auxiliares.
- ✓ El turismo de calidad, la agricultura verde y especializada, y la formación e inversión en I+D+i son esenciales para dinamizar el mundo rural en Castilla-La Mancha.
- ✓ El turismo de interior puede combinar la oferta ya existe de turismo cultural y rural, con turismo verde de calidad.
- ✓ El medio ambiente constituye uno de los puntales del futuro desarrollo de Castilla-La Mancha, con una superficie cercana a los ochenta mil kilómetros cuadrados, Castilla-La Mancha puede configurarse como uno de los puntales en soluciones innovadoras para la gestión del medio natural, incentivando proyectos y soluciones generadoras de empleo y encaminadas a la sostenibilidad del territorio.

2.2.5 Enfoque LEADER

El Programa de la Iniciativa comunitaria LEADER + en Castilla-La Mancha ha cubierto una superficie de 39.860 Km.² distribuida en 13 Grupos de Desarrollo Rural (GDR) en las cinco provincias de la Comunidad Autónoma. Estos grupos agrupaban un total de 449 municipios que suponían casi la mitad de la superficie regional y un 30% de la población:

2.2.5.1 Albacete

- ✓ Sierra del Segura.
- ✓ Sierra de Alcaraz y Campo de Montiel.
- ✓ Manchuela.

2.2.5.2 Ciudad Real

- ✓ Alto Guadiana-Mancha.
- ✓ Valle de Alcudía.
- ✓ Tierras de Libertad.

2.2.5.3 Cuenca

- ✓ Promoción y Desarrollo Serrano.
- ✓ Asociación de Desarrollo Integral Manchuela Alta.

2.2.5.4 Guadalajara.

- ✓ Molina de Aragón-Alto Tajo.
- ✓ Sierra Norte de Guadalajara.

2.2.5.5 Toledo

- ✓ Asociación para el Desarrollo de la Comarca de Talavera.
- ✓ Don Quijote.
- ✓ Dulcinea.



Fuente: Redrural.mapya.es

De similar concepción y financiación, las actividades del Programa PRODER 2. También han estado encuadradas dentro del fomento de actividades de diversificación del sector agrario y afines, del turismo rural y de la artesanía. Territorialmente, estas actuaciones se están canalizando a través de 16 grupos de desarrollo rural situados gráficamente en el siguiente mapa. La población que agrupan alcanzaba los 650.000 habitantes, reuniendo 433 municipios, casi el 50% de los existentes en la comunidad:

2.2.5.6 Albacete:

- ✓ Mancha Júcar-Centro.
- ✓ Campos de Hellín.
- ✓ Monte Ibérico - Corredor de Almansa.

2.2.5.7 Ciudad Real:

- ✓ Mancha Norte de Ciudad Real.
- ✓ Campo de Calatrava.
- ✓ Comarca de Almadén.
- ✓ Montes Norte.
- ✓ Cabañeros (Ciudad Real – Toledo).

2.2.5.8 Cuenca:

- ✓ Sierra Media y Mancha Alta Conquense.
- ✓ Alcarria Conquense.
- ✓ Záncara.

2.2.5.9 Guadalajara:

- ✓ Alcarria y Campiña.

✓ Tajo-Tajuña.

2.2.5.10 Toledo:

- ✓ Campana de Oropesa.
- ✓ Castillos del Medio Tajo.
- ✓ Montes Toledanos.



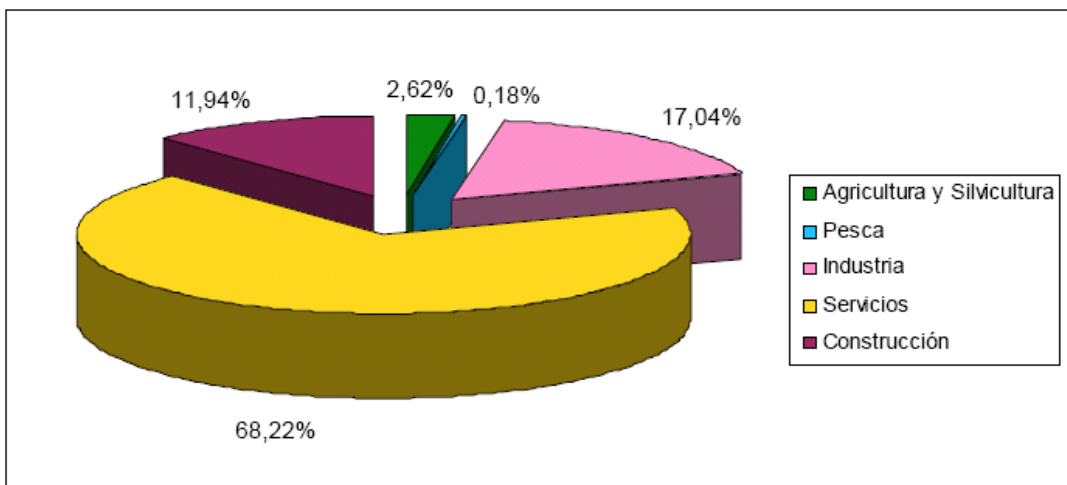
Fuente: Redrural.mapya.es

2.2.6 Principales características del sector agrario

2.2.6.1 Importancia socioeconómica

La aportación del sector agrario (agricultura, ganadería y silvicultura) a la economía en términos de Valor Añadido Bruto (VAB) a precios básicos se situó en el año 2006 en 25.365 M €. Esa cifra constituye el 2,62% del VAB nacional (Eurostat), superior al 1,75% que supone para el conjunto de la UE-27.

Distribución del Valor Añadido Bruto por sectores productivos (2006)

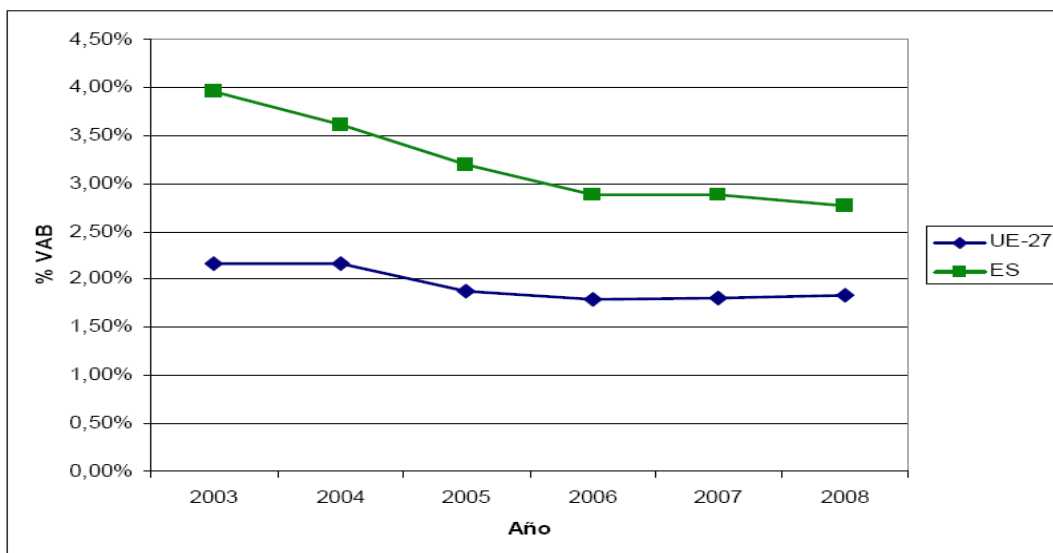


Fuente: Eurostat

Si se analiza la evolución del VAB del sector agrario español en el último quinquenio (2003-2008) (ver gráfico), es posible identificar una evolución positiva, aunque menos dinámica que la del resto de los sectores de la economía, de tal forma que en el periodo considerado se ha producido una pérdida de su aportación al VAB de 1,19 puntos porcentuales (Eurostat 2008).

A pesar de esa caída, la importancia relativa del sector primario en la actividad económica general sigue siendo superior en España a la de la mayoría de los países de la UE. De hecho, España aporta aproximadamente el 13% del VAB agrario y un 19,9% de la Superficie Agraria Útil (SAU) de la UE-27.

Evolución de la aportación del sector agrario a la economía



Fuente: Eurostat

Para comprender en profundidad las fortalezas y debilidades de la productividad agraria española, es necesario complementar el análisis con los datos procedentes de las distintas ramas de actividad, como la baja productividad de la horticultura y el viñedo en España en relación con la

media comunitaria, y los buenos resultados productivos del ganado en pastoreo, el sector granívoro o las producciones mixtas.

Productividad según ramas de actividad

Rama de actividad	Productividad España (€/UTA)	Productividad UE-27 (€/UTA)	Productividad España respecto a UE-27 (%)
Viñedo	16.074,46	26.182'28	61,4%
Horticultura	20.199,04	25.195,36	80,2%
Ganado Leche	28.733,85	33.585'00	85,6%
Cultivos Herbáceos	21.799,73	24.172'79	90,2%
C. Permanentes	14.558,67	16.058'00	90,7%
Ganado Pastoreo	25.240,20	22.451'61	112,4%
Granívoros	48.988,14	38.817'13	126,2%
Producciones Mixtas	27.950,48	21.459'93	130,2%

Fuente: FADN (media 2003-2005).

Dos datos adicionales a este análisis de la situación económica del sector agrario son:

1. El elevado precio de la tierra, en el marco de un incremento generalizado del precio del suelo en España, con el auge del sector de la construcción (esta tendencia no se ha corregido hasta 2006, último año con precios disponibles).
2. La gran extensión de tierras cuyo titular son entidades públicas (normalmente tierras comunales) que alcanzan casi el 10% de la SAU total.

Cabe resaltar la pronunciada tendencia decreciente que sigue experimentando este sector en los últimos años (2000-2007), siguiendo el patrón europeo de la UE-27. Así, desde el año 2000 se ha producido un descenso de 103.200 empleos agrarios, equivalentes a un 2,09% del total, aún así menor a la media de la Unión Europea (2,18%).

2.2.6.2 La agricultura ecológica en el mundo

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
España	725.254	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 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 **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. 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.

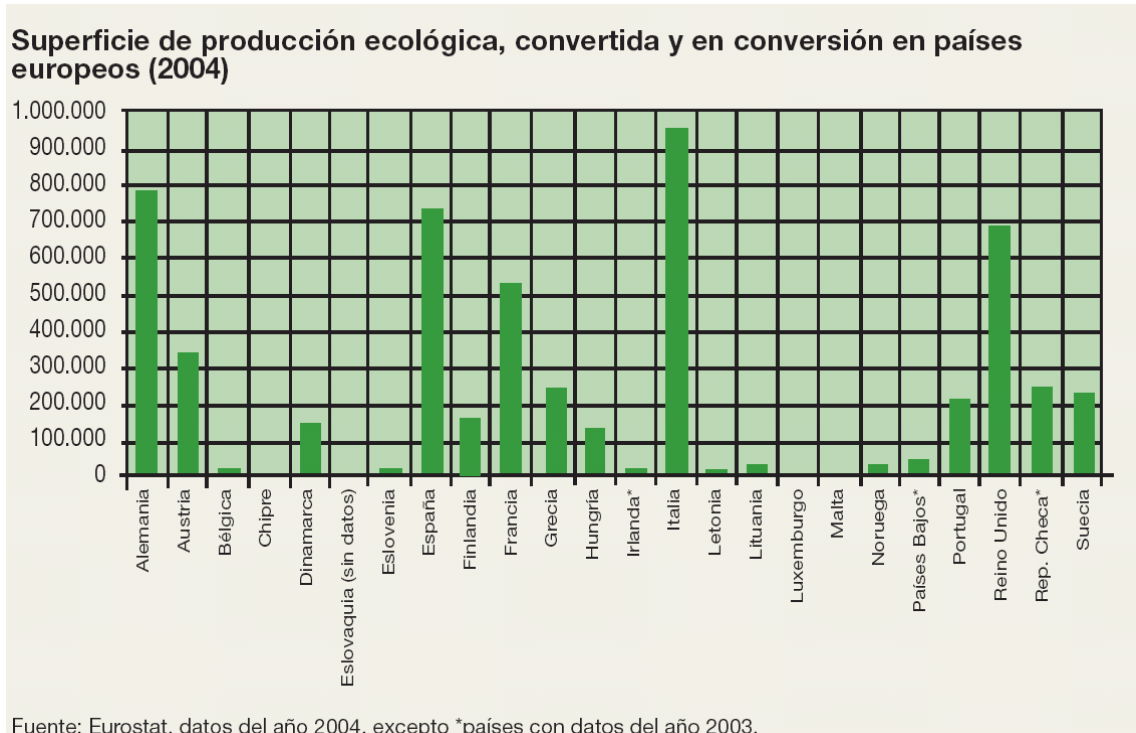
Norteamérica y Europa Occidental acaparan el 96% del total del mercado ecológico valorado en 23.500 millones de euros en 2005.

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. 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.

La agricultura ecológica en Europa

A nivel global la característica fundamental de la agricultura ecológica europea es el hecho de que aúne 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 con cifras de crecimiento medio anual de dos dígitos.



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 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. 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
ITALIA - 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%)
ALEMANIA - 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%)
ESPAÑA - 807.569 ha, 2,5% SAU - 17.509 operadores	Valor económico de la producción comercializada ⁶ 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%)
REINO UNIDO - 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%)
FRANCIA - 560.838 ha, 2% SAU - 11.402 operadores	Mercado anual: 1.900 millones € en 2004. - Pastos permanentes y forrajes (62%) - Cereales (17%)
SUIZA - 113.000 ha, 6% SAU - 6.671 operadores	Mercado anual: 105 € per capital anual. Importador neto.

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

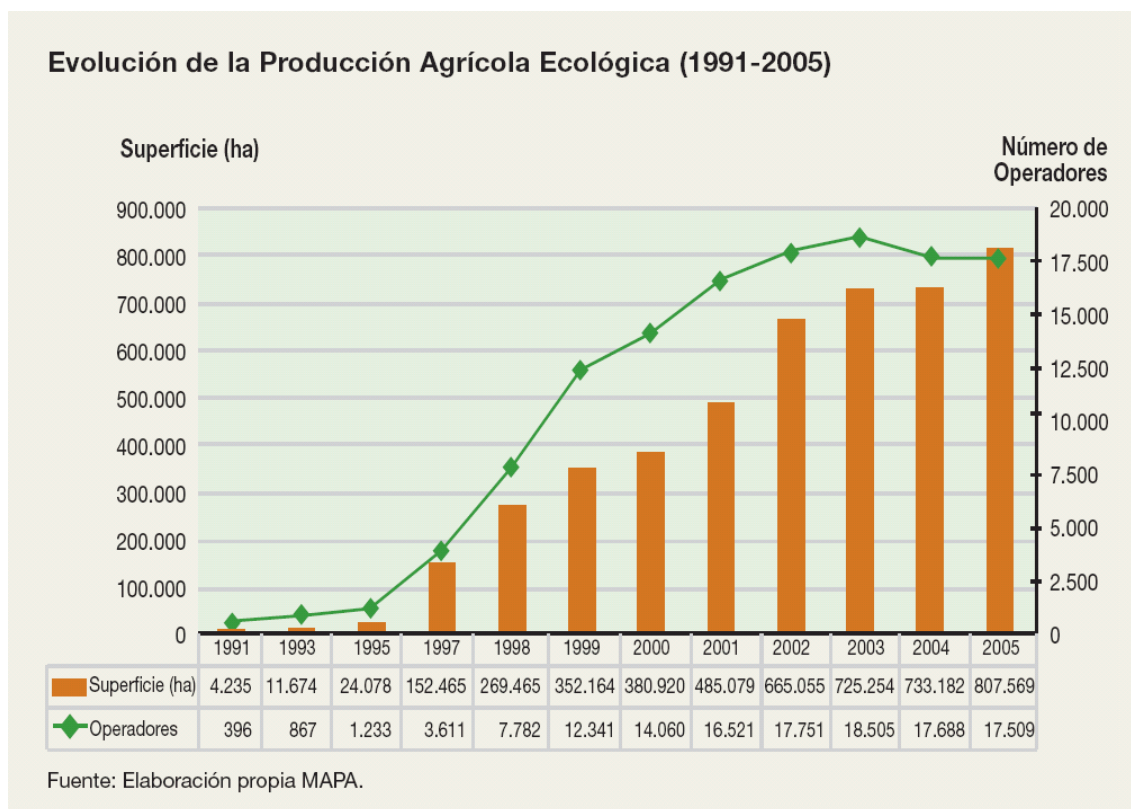
Esta situación concuerda con las frecuentes asimetrías de los mercados nacionales. Por ejemplo, la existencia de una demanda importante de productos hortofrutícolas en el centro y norte de Europa, que no se cubre con las producciones nacionales, actuando como "motor" de las producciones mediterráneas 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.

2.2.7 Análisis y diagnóstico de la situación de la agricultura ecológica en España

2.2.7.1 Situación de la agricultura ecológica en España.



2.2.7.2 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.

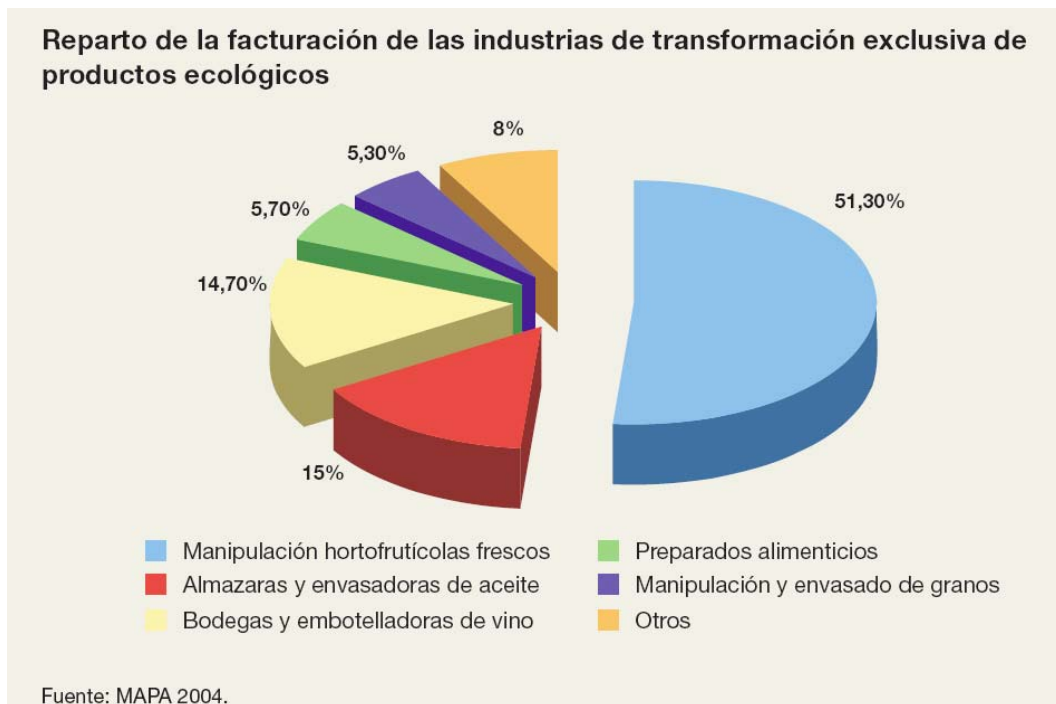
En cuanto a las producciones, es destacable que de las más de 800.000ha ecológicas, sólo un 44% corresponde a terreno cultivado y el 56% restante se destina a pastos, praderas, forrajes, bosque y recolección silvestre. Entre los cultivos, los más importantes son los cereales y leguminosas con 96.000 ha, el olivar con 91.000, y los frutos secos con 41.000. Las producciones hortofrutícolas españolas, muy importantes en términos económicos, son modestas en términos de superficie (3.800 ha de cultivos hortícolas, 1.800 de cítricos y 3.500 de frutales dulces). El sector pecuario se caracteriza por la predominancia del vacuno de carne, que supone el 43% del total de las más de 1.800 explotaciones ganaderas, le sigue en importancia el ovino, con un 24% del censo de explotaciones, siendo otras producciones la avícola, el porcino, la apicultura y el caprino.

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 280. 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).

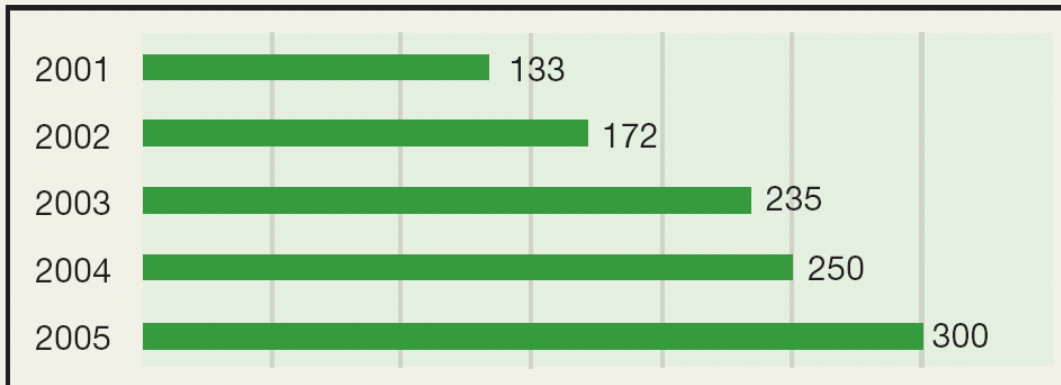
Muchas de las industrias de transformación ecológica son empresas unifamiliares. En general, el grado de integración de los establecimientos en grupos industriales mayores es escaso y también es muy reducido el desarrollo asociativo, en todo caso de índole regional. Por último, el grado de elaboración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



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 superó los 300 millones de euros.

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



Fuente: MAPA .

2.2.7.3 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.

2.2.7.4 Calidad y diferenciación de los productos agrícolas

Los Alimentos de Calidad Diferenciada son aquellos productos que están protegidos por una normativa de la UE que garantiza el cumplimiento de unos requisitos superiores a los exigidos para el resto de productos.

- ✓ Los productos que están protegidos por la Denominación de Origen Protegida (D.O.P.) son aquellos cuya calidad o características se deben al medio geográfico con sus factores naturales y humanos y cuya producción, transformación y elaboración se realiza siempre en esa zona geográfica delimitada de la que toman el nombre.
- ✓ Los productos con una Indicación Geográfica Protegida (I.G.P.) poseen alguna cualidad determinada o reputación u otra característica que pueda atribuirse a un origen geográfico y cuya producción, transformación o elaboración se realice en la zona geográfica delimitada de la que también toma su nombre.

- ✓ Las Especialidades Tradicionales Garantizadas (E.T.G) son los productos que cuentan con rasgos específicos diferenciadores de otros alimentos de su misma categoría. Además, estos productos agrícolas o alimenticios deben producirse a partir de materias primas tradicionales, o bien presentar una composición, modo de producción o transformación tradicional o artesanal.
- ✓ La Producción Ecológica engloba a los productos que reúnen un compendio de técnicas agropecuarias que excluyen, normalmente, el uso de productos químicos con el objetivo de preservar el medio ambiente, mantener o aumentar la fertilidad del suelo y proporcionar alimentos con todas sus propiedades naturales.

En este sentido nuestra región ha realizado una apuesta decidida por el desarrollo de alimentos de calidad diferenciada, motivo por el que se ha fomentado y ayudado el desarrollo de productos protegidos por la Denominación de Origen Protegida y de productos con una Indicación Geográfica Protegida. De esta forma en la actualidad nuestra región cuenta con 33 DOP e IGP.



Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas en Castilla-La Mancha

D.O. o I.G.	Consejo Regulador	Comunidad Autónoma	Tipo de Producto
ACEITE CAMPO DE MONTIEL	Asociación para la promoción de la DOP "Aceite Campo de Montiel"	CASTILLA-LA MANCHA	Aceites de oliva virgen
ACEITE DE LA ALCARRIA	Asociación Oleícola de La Alcarria	CASTILLA-LA MANCHA	Aceites de oliva virgen
ACEITE DE MONTES DE ALCARAZ		CASTILLA-LA MANCHA	Aceites de oliva virgen
MONTES DE TOLEDO	Fundación Consejo Regulador de la D.O.P. "MONTES DE TOLEDO"	CASTILLA-LA MANCHA	Aceites de oliva virgen
CAMPO DE CALATRAVA	Consejo Regulador de la D.O.P. "CAMPO DE CALATRAVA"	CASTILLA-LA MANCHA	Aceites de oliva virgen
SIERRA DE ALCARAZ		CASTILLA-LA MANCHA	Vinos de la tierra
CASTILLA		CASTILLA-LA MANCHA	Vinos de la tierra
GÁLVEZ		CASTILLA-LA MANCHA	Vinos de la tierra
POZOHONDO		CASTILLA-LA MANCHA	Vinos de la tierra
DOMINIO DE VALDEPUSA	No tiene	CASTILLA-LA MANCHA	Vinos con denominación (v.C.P.R.D.)
JUMILLA	Consejo Regulador de la D.O. "JUMILLA"	CASTILLA-LA MANCHA PLURICOMUNITARIA	Vinos con denominación (v.C.P.R.D.)
LA MANCHA	Consejo Regulador de la D.O. "LA MANCHA"	CASTILLA-LA MANCHA	Vinos con denominación (v.C.P.R.D.)
MANCHUELA	Consejo Regulador de la D.O. "MANCHUELA"	CASTILLA-LA MANCHA	Vinos con denominación (v.C.P.R.D.)
MÉNTRIDA	Consejo Regulador de la D.O. "MÉNTRIDA"	CASTILLA-LA MANCHA	Vinos con denominación (v.C.P.R.D.)
MONDÉJAR	Consejo Regulador de la D.O. "MONDÉJAR"	CASTILLA-LA MANCHA	Vinos con denominación (v.C.P.R.D.)
PAGO GUIJOSO		CASTILLA-LA MANCHA	Vinos con denominación (v.C.P.R.D.)
RIBERA DEL JÚCAR	Consejo Regulador de la D.O. "RIBERA DEL JÚCAR"	CASTILLA-LA MANCHA	Vinos con denominación (v.C.P.R.D.)
VALDEPEÑAS	Consejo Regulador de la D.O. "VALDEPEÑAS"	CASTILLA-LA MANCHA	Vinos con denominación (v.C.P.R.D.)
ALMANSA	Consejo Regulador de la D.O. "ALMANSA"	CASTILLA-LA MANCHA	Vinos con denominación (v.C.P.R.D.)
QUESO MANCHEGO	Consejo Regulador de la D.O.P. "QUESO MANCHEGO"	CASTILLA-LA MANCHA	Quesos y mantequilla
MELÓN DE LA MANCHA	Asociación para la promoción del Melón de La Mancha	CASTILLA-LA MANCHA	Frutas
AJO MORADO DE LAS PEDROÑERAS	Consejo Regulador de la I.G.P. "AJO MORADO DE LAS PEDROÑERAS"	CASTILLA-LA MANCHA	Hortalizas
BERENJENA DE ALMAGRO	Consejo Regulador de la I.G.P. "BERENJENA DE ALMAGRO"	CASTILLA-LA MANCHA	Hortalizas
CEBOLLA DE LA MANCHA		CASTILLA-LA MANCHA	Hortalizas
AZAFRÁN DE LA MANCHA	Fundación Consejo Regulador de la D.O.P. "AZAFRÁN DE LA MANCHA"	CASTILLA-LA MANCHA	Condimentos y especias
CALASPARRA	Consejo Regulador de la D.O.P. "CALASPARRA"	CASTILLA-LA MANCHA PLURICOMUNITARIA	Arroces
PAN DE CRUZ DE CIUDAD REAL	Consejo Regulador de la I.G.P. "PAN DE CRUZ DE CIUDAD REAL"	CASTILLA-LA MANCHA	Productos de panadería, pastelería y repostería
MAZAPÁN DE TOLEDO	Consejo Regulador de la I.G.P. "MAZAPÁN DE TOLEDO"	CASTILLA-LA MANCHA	Productos de panadería, pastelería y repostería
MIEL DE LA ALCARRIA	Fundación Consejo Regulador de la D.O.P. "MIEL DE LA ALCARRIA"	CASTILLA-LA MANCHA	Mieles
CARNE DE ÁVILA	Consejo Regulador de la I.G.P. "CARNE DE ÁVILA"	CASTILLA-LA MANCHA PLURICOMUNITARIA	Carnes frescas
CORDERO MANCHEGO	Fundación Consejo Regulador de la I.G.P. "CORDERO MANCHEGO"	CASTILLA-LA MANCHA	Carnes frescas
GUIJUELO	Consejo Regulador de la D.O.P. "GUIJUELO"	CASTILLA-LA MANCHA PLURICOMUNITARIA	Jamones

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (MARM). 2009

Por tipo de producto, apreciamos como el vino con el 46%, el aceite de oliva virgen con el 15% y las frutas con el 12% son los alimentos que más D.O.P e I.G.P. acaparan.

En cuanto a las Especialidades Tradicionales Garantizadas el Reglamento define como características específicas el elemento o conjunto de elementos por los que un producto agrícola o

alimenticio se distingue claramente de otros productos agrícolas o alimenticios similares pertenecientes a la misma categoría. La condición esencial para ser inscritos en el Registro los productos agrícolas o alimenticios es que sean producidos a partir de materias primas tradicionales, o bien presentar una composición tradicional o un modo de producción y/o de transformación que pertenezca al tipo de producción y/o transformación artesanal. Dentro de las E.T.G se encuentran en la región el jamón serrano y las tortas de aceite.

La agricultura ecológica, se puede definir de manera sencilla como un compendio de técnicas agrarias que excluye normalmente el uso, en la agricultura y ganadería, de productos químicos de síntesis como fertilizantes, plaguicidas, antibióticos, etc., con el objetivo de preservar el medio ambiente, mantener o aumentar la fertilidad del suelo y proporcionar alimentos con todas sus propiedades naturales.

La agricultura ecológica se encuentra regulada legalmente en España desde 1989, en que se aprobó el Reglamento de la Denominación Genérica “Agricultura Ecológica”, que fue de aplicación hasta la entrada en vigor del Reglamento (CEE) 2092/91 sobre la producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios. Actualmente, desde el 1 de enero de 2009, fecha en que ha entrado en aplicación, la producción ecológica se encuentra regulada por el Reglamento (CE) 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga en el Reglamento (CEE) 2092/91 y por los Reglamentos: R(CE) 889/2008 de la Comisión, por el que se establecen disposiciones de aplicación del R(CE) 834/2007 con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y control y R(CE) 1235/2008 de la Comisión por el que se establecen las disposiciones de aplicación del R(CE) 834/2007, en lo que se refiere a las importaciones de productos ecológicos procedentes de terceros países.

En España, el control y la certificación de la producción agraria ecológica es competencia de las Comunidades Autónomas y se lleva a cabo mayoritariamente por autoridades de control públicas, a través de Consejos o Comités de Agricultura Ecológica territoriales que son organismos dependientes de las correspondientes Consejerías o Departamentos de Agricultura, o directamente por Direcciones Generales adscritas a las mismas. Ahora bien, en el caso de Castilla-La Mancha, al igual que sucede en Andalucía, se han autorizado organismos privados para la realización de estas funciones.

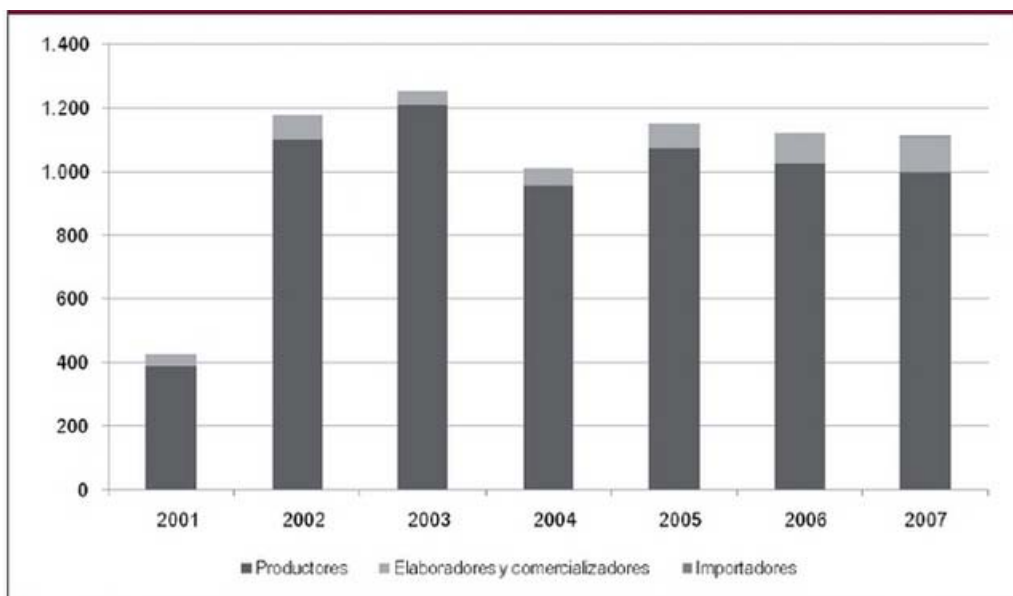
Como distintivo para que el consumidor pueda distinguir en el mercado los productos de la agricultura ecológica, todas las unidades envasadas, además de su propia marca y alguna de las menciones específicas de la agricultura ecológica, llevan impreso el código de la autoridad y organismo de control o un logo específico, con el nombre y el código de la entidad de control. También puede ir impreso el logo comunitario de la AE, que será obligatorio, en un nuevo diseño, a partir del 1 de julio de 2010, en las condiciones establecidas en la normativa.

Todo ello significa que la finca o industria donde se ha producido o elaborado el producto, está sometida a los controles e inspecciones correspondientes de la Autoridad o del Organismo establecido al efecto en la respectiva Comunidad Autónoma. Constituye, a su vez, la única garantía oficial de que el producto responde a la calidad supuesta por el consumidor y cumple las normas establecidas en el Reglamento (CE) 834/2007 y sus disposiciones de aplicación.

Nuestra región reúne condiciones para el desarrollo de este tipo de agricultura por su favorable climatología y los sistemas extensivos de producción que se aplican en un gran número de cultivos. En lo que respecta a la producción animal, la conservación de un patrimonio genético

importante de razas autóctonas, de gran rusticidad en su mayoría y adaptadas al medio, favorece su cría y explotación en régimen extensivo. Todo ello, sin olvidar la tradición y el desarrollo alcanzado por la apicultura, cuyo manejo cuidadoso ha dado lugar a la obtención de productos de gran calidad por la abundancia y variedad de la flora melífera existente en Castilla-La Mancha.

Evolución del Número de Empresas de Agricultura y Ganadería Ecológica en Castilla-La Mancha



Número de Empresas dedicadas a la Agricultura y Ganadería Ecológica

	Total	Productores	Elaboradores y comercializadores	Importadores
España				
2001	16.521	15.607	914	25
2002	17.751	16.521	1.204	26
2003	18.505	17.028	1.439	38
2004	17.688	16.013	1.635	40
2005	17.509	15.693	1.764	52
2006	19.211	17.214	1.942	55
2007 (1)	20.171	18.226	2.271	72
Castilla - La Mancha				
2001	425	387	38	0
2002	1.179	1.100	79	0
2003	1.252	1.209	43	0
2004	1.009	955	54	0
2005	1.150	1.074	76	0
2006	1.121	1.026	95	0
2007 (1)	1.097	999	110	1

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (MARM)

El auge de la agricultura ecológica se puede apreciar claramente al observar como el número de empresas dedicadas a la misma se ha incrementado de 425 en 2001 a 1.097 en 2007, lo que supone una tasa de crecimiento del 158,11%. Este fuerte crecimiento ha supuesto que las empresas de agricultura ecológica de Castilla-La Mancha pasasen de representar el 2,57% del total nacional en 2001 al 5,4% en el 2007.

2.2.7.5 La investigación y el desarrollo tecnológico

Una de las preocupaciones prioritarias de la región desde se asumieron las competencias en materia de Investigación Agraria, establecida por el Real Decreto 3418/1983, que entró en vigor en 1984, fue el impulso de la labor de investigación para conseguir la modernización y mejorar la competitividad del sector agrario regional. Antes de la asunción de las transferencias, el único centro existente fue un Centro dependiente del antiguo CRIDA 016 del INIA, "El Dehesón del Encinar", ubicado en Oropesa (Toledo), y cuya orientación fundamental era la selección y mejora del Porcino Ibérico.

Ante esta situación de partida, desde la Consejería de Agricultura comenzó a desarrollarse un tejido de Centros de Investigación Agraria y se instrumentó un Programa de Investigación Agraria y Alimentaria, para abordar progresivamente las necesidades del Sector Agrario Regional, con la finalidad de mejorar la productividad de los distintos subsectores y la calidad de los productos agroalimentarios, bajo la óptica de un desarrollo rural integrado.

En la actualidad, el sistema de coordinación se estructura en las siguientes Áreas Científicas de estudio: Cultivos Herbáceos, Cultivos Leñosos, Producción Animal, Industrias Agroalimentarias y Desarrollo Rural, además de las Actividades Permanentes de Conservación de Recursos Genéticos. En ellas se encuadran los distintos Proyectos de Investigación Agraria, que se desarrollan en los Centros de I+D+i dependientes de la Consejería, así como a través de Convenios suscritos con Instituciones Científicas o Académicas.

De este modo, la actividad investigadora de la Consejería de Agricultura se estructura, desde un punto de vista administrativo, en cuatro grandes bloques:

- a. **Centros propios** de la Consejería de Agricultura. La Dirección General de Producción Agropecuaria es el órgano de la Consejería que ostenta las competencias en materia de Investigación y Experimentación Agraria desde su creación en la actual legislatura. A través de su Servicio de Investigación y Tecnología Agraria (SITA) se coordina el funcionamiento y el seguimiento de las actividades de I+D+i de los Centros que a continuación se relacionan, además servir de interlocutor con el resto de Centros y equipos de investigación agraria que actúan en la Región, bien de la propia Consejería, bien de otras Instituciones:
 - ✓ Centro de Investigación, Experimentación y Formación Agraria de Albacete. Este Centro, de reciente creación, continúa con la actividad investigadora heredada del CCEA de "Aguas Nuevas"; en él se desarrollan Proyectos enmarcados en el área de Adaptación y Agronomía de Forrajeras Herbáceas y Leñosas, así como el Banco de Germoplasma de Atriplex halimus y otras arbustivas forrajeras, a través del mismo Convenio de Conservación de Recursos Fitogenéticos mantenido con el INIA. La Agricultura Ecológica y las Buenas Prácticas Agrarias, la Conservación de Variedades Tradicionales y en Peligro de Extinción y las Plantas Silvestres de Interés Alimentario son tres nuevas líneas que se han puesto en marcha durante este último año.
 - ✓ Centro de Mejora Agraria "El Chaparrillo" (Ciudad Real). Su actividad investigadora se centra en dos áreas bien definidas: Cultivos Leñosos y Cultivos Herbáceos, ligadas por una disciplina transversal que es la Agronomía del Riego.

Dentro de la primera existen dos subáreas: Fruticultura y Olivicultura. En la primera destacan los proyectos sobre Riego e Injerto del Pistachero, y en la segunda se trabaja en la Mejora agronómica del olivar y en el Mantenimiento y conservación de variedades de olivo de interés para la Región. En el Área de Cultivos Herbáceos existe gran actividad en materia de Horticultura, centrada sobre todo en el Melón, tanto para la Conservar y difundir sus variedades autóctonas, como estudiando los Marcos de Plantación más adecuados.

- ✓ Parcelas de Experimentación Agraria de Almodóvar del Campo (Ciudad Real). Desarrolla ensayos en el campo de la Agronomía y Nuevas Técnicas en el Cultivo del Olivar, sobre Adaptación y Agronomía de Arbustos Forrajeros y sobre Mejora de Pastos en el Valle de Alcudia, que están coordinados respectivamente por los investigadores de “El Chaparrillo”, Albacete y “El Dehesón del Encinar”.
- ✓ Centro Regional de Selección y Reproducción Animal (CERSYRA), Valdepeñas (Ciudad Real). Desde su transferencia a la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha en 1985 se configuró como una unidad especializada en ganadería, uniendo a su actividad tradicional de servicios directos al ganadero, la de investigación aplicada y formación. Las líneas de investigación, centradas en especies de pequeños rumiantes de aptitud lechera, fundamentalmente Ovino Manchego, son las siguientes: Reproducción, Mejora Genética, Calidad de Leche, Caracterización y Conservación de Razas y Estructura Socioeconómica de los Sectores Ovino y Caprino.

b. **Centros adscritos** a la Consejería de Agricultura.

- ✓ Instituto de la Vid y el Vino de Castilla-La Mancha (IVICAM). Se creó con categoría de Organismo Autónomo adscrito a la Consejería de Agricultura, y tiene como finalidad el desarrollo del Sector Vitivinícola, mediante el impulso de la aplicación de las nuevas tecnologías, la investigación y la experimentación. Su sede se encuentra en Tomelloso (Ciudad Real), en lo que era el antiguo Centro de Capacitación y Experimentación Vitivinícola, aunque también pertenecen al Instituto la Estación Vitivinícola y Enología de Alcázar de San Juan y la Estación de Viticultura y Enología de Valdepeñas. Las líneas de investigación en las que trabaja prioritariamente son: Comportamiento y Agronomía de Variedades, Técnicas de Cultivo y Producción, Selección Clonal y Sanitaria de la Viña, Tecnología de Elaboración de Vinos y Derivados y Comportamiento de Levaduras y Calidad de Vinos.

c. **Otros Centros.**

- ✓ Instituto de Recursos Cinegéticos (IREC), Ciudad Real. Se trata de un Centro mixto constituido a través de un Convenio entre la Universidad de Castilla-La Mancha, el Consejo Superior de Investigaciones Científicas y la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha para desarrollar fundamentalmente proyectos de investigación que potencien la Explotación Sostenible de los Recursos Cinegéticos de la Región, la Ecología de especies silvestres y la Sanidad Animal.

Por otro lado, también se han implantado diferentes iniciativas para mejorar la eficiencia de las explotaciones agrarias en Castilla-La Mancha. Una de ellas es el servicio integral de asesoramiento al regante (SIAR) de Castilla-La Mancha. El SIAR es un servicio de la Consejería de Agricultura, en colaboración con la Universidad de Castilla-La Mancha, que pretende ayudar a los agricultores a conseguir un manejo racional y eficiente de los medios de producción. El SIAR suministra un adecuado apoyo científico y técnico para optimizar el uso de un recurso tan básico para la vida como es el agua, con el fin de conseguir que la agricultura sea una actividad sostenible, compatible con el medio ambiente. De esta forma, el SIAR suministra los datos climáticos de base procedentes de las estaciones agroclimatológicas distribuidas por toda la Región (Programa INTERREG-IIC). La iniciativa pretende ser el hilo conductor para la transferencia de tecnología a la agricultura, permitiendo a los agricultores ir conociendo y aplicando los avances tecnológicos ligados, principalmente, a la agronomía e ingeniería del riego.

2.2.8 La Dehesa de Castilseras

En el Anexo I se adjunta un estudio morfogeológico detallado de la Finca en la que se pretende la implantación del negocio descrito en este proyecto.

2.3 ENTORNO LEGAL

La agricultura ecológica se encuentra regulada legalmente en España desde 1989, en que se aprobó el Reglamento de la Denominación Genérica “Agricultura Ecológica”, que fue de aplicación hasta la entrada en vigor del Reglamento (CEE) 2092/91 sobre la producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios.

Actualmente, **desde el 1 de enero de 2009**, fecha en que ha entrado en aplicación, la producción ecológica se encuentra regulada por:

- ✓ **Reglamento (CE) 834/2007** del Consejo, de 28 de junio de 2007, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el Reglamento (CEE) 2092/91.
- ✓ **Reglamento (CE) 889/2008** de la Comisión, de 5 de septiembre de 2008, por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control.
- ✓ **Reglamento (CE) 967/2008** del Consejo, de 29 de septiembre de 2008, por el que se modifica el Reglamento (CE) 834/2007 sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos.
- ✓ **Reglamento (CE) 1235/2008** de la Comisión por el que se establecen las disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) 834/2007, en lo que se refiere a las importaciones de productos ecológicos procedentes de terceros países. Éste Reglamento no afecta a la actividad de **Raíces**, puesto que entre las actividades de nuestra empresa no se encuentra la importación de productos ecológicos de terceros países.
- ✓ **Ley 45/2007**, de 13 de diciembre, para el desarrollo sostenible del medio rural.

Deberemos estar, por lo tanto, a lo establecido en dos tipos de normativas: la comunitaria (europea), que establece un marco legal general, y la nacional. Ésta última, no obstante, no

desarrolla con mayor detalle las disposiciones generales establecidas en la normativa comunitaria, sino que la adopta como base fundamental de actuación sobre la que desarrolla medidas puntuales coordinadas con las Comunidades Autónomas, que en el caso de la de Castilla-La Mancha se encuentran recogidas en los siguientes textos:

- ✓ **Buenas prácticas agrarias y conservación del medio ambiente.**
- ✓ **Orden de 16/02/2010**, de la Consejería de Agricultura y Desarrollo Rural, de bases reguladoras para la concesión de subvenciones para la aplicación de las medidas agroambientales en el marco del Programa de Desarrollo Rural para Castilla-La Mancha 2007/2013.
- ✓ **Orden de 16/02/2010**, de la Consejería de Agricultura y Desarrollo Rural, por la que se convocan para 2010 varias ayudas en materia de medidas agroambientales en el marco de los programas de desarrollo rural 2000/2006 y 2007/2013 en Castilla-La Mancha.

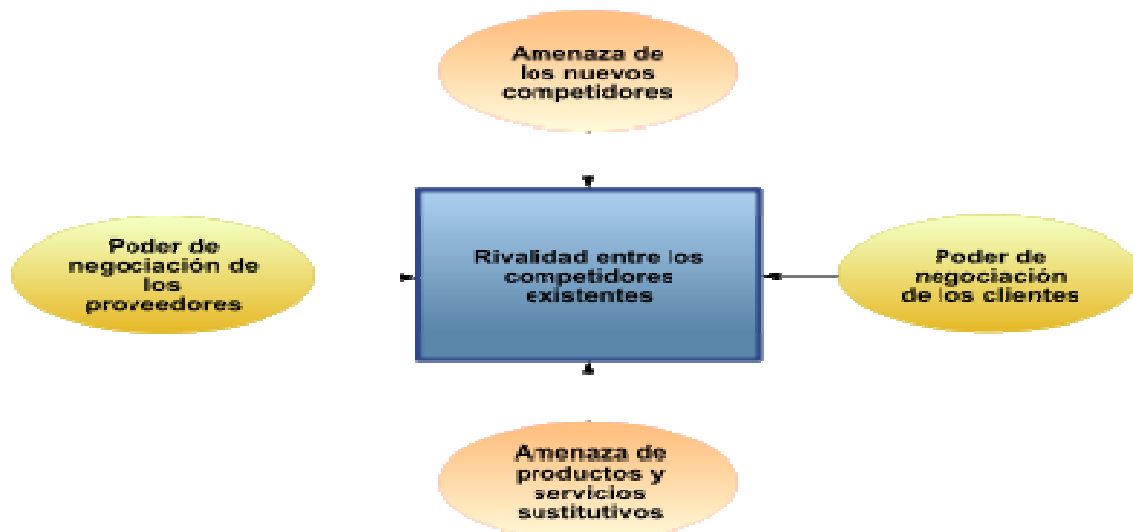
Se puede encontrar más información relativa a todos estos textos legales en el Anexo II.



3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Resulta estrictamente necesario para determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste, el análisis de la oferta. Para ello es muy popular el enfoque que para la estrategia corporativa propuso en 1980 el Profesor Michael Porter, en su libro **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries**; en él, Porter definía cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

A continuación y siguiendo el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se procede al análisis de la competencia dentro del sector de la agricultura no sólo ecológica, ya que **Raíces** también considera como competidores a los productos derivados de la agricultura convencional. De igual forma trataremos de identificar los competidores dentro de la zona de influencia de **Raíces**.



3.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

El atractivo del mercado o de un segmento del mismo depende de lo fáciles de franquear que son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Para **Raíces**, como nuevo participante, las barreras de entrada son las que fija el mercado de la agricultura convencional, el liderazgo en precio. **Raíces** forma parte de un segmento, el ecológico, en el que la principal ventaja competitiva es la diferenciación por calidad del producto. En esta discrepancia radica la principal barrera de entrada con la que se va a topar **Raíces**, el cambio de conciencia en los consumidores, conseguir que cada vez más estos opten por que a la hora de comprar frutas y hortalizas el factor determinante sea la calidad del producto y no su precio.

Al igual que para **Raíces**, la agricultura ecológica es un sector por explotar para muchas organizaciones, si bien el valor añadido que se pretende dar fomentando el desarrollo rural implantándose en una comarca deprimida y conseguir por medio de la focalización de la actividad una fidelización del público objetivo de la zona, provoca que sea muy difícil la entrada de nuevos competidores en ese mismo entorno específico.

3.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas de nuevos productos.

Para **Raíces**, entrar en guerra de precios sería totalmente descabellado, ya que aunque se trate de reducir los costes eliminando márgenes de intermediarios, los costes de producción son bastante más altos que los de la agricultura convencional y por tanto los de mercado han de serlo también.

Los competidores, productos procedentes de agricultura convencional, están muy bien posicionados en precio y resulta muy difícil competir con las grandes cadenas de distribución que consiguen unos precios en origen muy bajos.

Compitiendo por calidad de producto y por atención al cliente en este sector y en el entorno específico en el que nos encontramos, no existen competidores posicionados y reconocibles por el público objetivo.

3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Un mercado o segmento del mismo no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son clave para nuestra producción, no tienen sustitutos o son pocos y de alto coste, como ocurre en **Raíces** con las semillas. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

Raíces, en un principio, va a depender enormemente de las semillas y más tratándose de semillas ecológicas que son de gran valor. Con el tiempo esta dependencia se hará menor, ya que dentro de los planes de la organización está la creación de su propio semillero a partir de los frutos dados por la propia huerta.

Al coste propio de las semillas hay que unir el inconveniente de encontrarse en una zona donde el sector de la agricultura ecológica no está desarrollado y, por tanto, las dificultades y costes de suministro serán mayores, así como la imposibilidad de beneficiarse de la competencia entre proveedores para obtener un mejor precio de pedido.

3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS COMPRADORES

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos o varios sustitutos. Aquí volvemos a lo que explicábamos antes: desde **Raíces** se tiene que hacer ver que un producto procedente de la agricultura convencional no es sustitutivo de un producto ecológico. Éste es el gran objetivo y hacia su consecución debe dirigirse la estrategia de la empresa.

De igual forma, un mercado tampoco es atractivo cuando el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. En este aspecto ha de basar **Raíces** su éxito en la diferenciación y en el precio acorde a la misma.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y, por consiguiente, la corporación tendrá una disminución de los márgenes de utilidad. En este sentido, al integrar **Raíces** toda la cadena de valor, los compradores de sus productos son el público final, sin que haya intermediarios de por medio. El nivel de exigencia será, como mínimo, el exigido a nuestros competidores de la agricultura convencional.

3.5 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Un mercado o segmento del mismo no es atractivo si existen productos sustitutivos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutivos pueden entrar en precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Como ya hemos explicado, **Raíces** es un modelo de negocio totalmente novedoso y que pretende implantarse en una zona deprimida. Pensar en la posibilidad de entrada de otros productos ecológicos de las mismas características diferenciadoras y en esa misma zona se antoja complicado. Sí pueden entrar productos ecológicos a través de alguna cadena de distribución que suministre a supermercados o tiendas de la zona si el sector sufriera un auge importante, pero de cara a ese competidor y a igualdad de grado de diferenciación y calidad de producto, **Raíces** sí podría competir por precio gracias a su nivel cero de distribución que le permite reducir los márgenes.

3.6 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

Una vez analizadas las cinco fuerzas que rigen la competencia, debemos plantearnos cuales pueden ser las posibles defensas de **Raíces** una vez se haya consolidado el negocio. En el modelo tradicional se fijaban una serie de barreras de entrada que servían de protección para la ventaja competitiva de la compañía, pero cada vez más estas barreras están siendo abatidas por competidores hábiles y rápidos.

De estas barreras tradicionales (Economías de escala, Diferenciación de Producto, Inversiones de Capital, Desventajas en Costos independientemente de la escala, Acceso a Canales de Distribución y Políticas gubernamentales), **Raíces** tiene claro que es la diferenciación por calidad y por focalización de su producto su principal ventaja competitiva y su más firme defensa ante la entrada de nuevos competidores.

La mejor defensa es la fortaleza de una estrategia de anticipación y de adaptabilidad a las reacciones de los competidores, no permaneciendo inmóviles dentro de nuestras defensas a los cambios de demanda de nuestros clientes.

El éxito de la estrategia depende de la efectividad con la que esta pueda manejar los cambios que se presentan en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia, los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles, los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Raíces pretende estar preparada para anticiparse y reaccionar ante cualquier eventualidad ya que desde la organización se tiene muy claro que cualquier ventaja competitiva es meramente temporal.

4. ANÁLISIS DAFO

Del análisis externo realizado de las condiciones en el entorno y el riesgo de cambio en este sector, los proveedores, clientes, los posibles competidores, productos sustitutivos existentes, etc., se extraen las Amenazas y Oportunidades que pueden afectar a la actividad de **Raíces**.

La capacidad de este proyecto empresarial y sus elementos internos determinan sus Fortalezas y Debilidades.

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

4.1 DEBILIDADES

Se identifican las siguientes debilidades, inherentes al negocio que se plantea:

- ✓ Implantación de nuevo negocio.
- ✓ Mayor coste teórico en la producción.
- ✓ Necesidad de alta financiación.
- ✓ Bajo nivel de consumo interno.
- ✓ Falta de reconocimiento por parte del consumidor.
- ✓ Normativa compleja.
- ✓ Estructura de comercialización limitada.
- ✓ Surtido de productos limitado.
- ✓ Desvertebración del sector agrario: malas experiencias anteriores.
- ✓ Necesidad de formación específica en agricultura ecológica.
- ✓ Falta de profesionalización.
- ✓ Infraestructuras agrarias no modernizadas.
- ✓ Largo periodo de conversión a producción ecológica.
- ✓ Conocimiento insuficiente por parte del consumidor.
- ✓ Nueva estructura de comercialización limitada en el mercado interior, sin utilizar los canales habituales de distribución.

4.2 AMENAZAS

Se identifican las siguientes amenazas, como factores externos que pueden afectar a la implantación del negocio que se plantea:

- ✓ Competencia de productos de agricultura intensiva.
- ✓ Intereses de multinacionales de productos fitosanitarios.
- ✓ Información confusa sobre los sistemas de producción.

- ✓ Oportunismo comercial.
- ✓ Globalización de los mercados.
- ✓ Mano de obra mejor retribuida en otros sectores económicos.
- ✓ Reticencia de los consumidores a la agricultura ecológica.
- ✓ Riesgo de ser vistos por el pequeño agricultor como competencia.

4.3 FORTALEZAS

Se identifican las siguientes fortalezas, inherentes al negocio que se plantea:

- ✓ Buena imagen de los productos ecológicos.
- ✓ Condiciones climatológicas favorables.
- ✓ Cultivos de gran competitividad en determinadas temporadas.
- ✓ Tipo de agricultura de baja intensidad.
- ✓ Incremento de la tasa de empleo.
- ✓ Contribución al desarrollo rural.
- ✓ Cultura de “la huerta” arraigada al territorio.
- ✓ Recursos hídricos disponibles.
- ✓ Numerosas variedades autóctonas.
- ✓ Diversidad de cultivos.
- ✓ Integración vertical de la Cadena de Valor.
- ✓ Modelo de Concesión administrativa de los terrenos de la implantación.
- ✓ Zona prioritaria para la percepción de ayudas públicas por el cese de la actividad industrial (zona rural a revitalizar).
- ✓ Aprovechamiento de la infraestructura agraria que existen actualmente en la finca.

4.4 OPORTUNIDADES

Se identifican las siguientes oportunidades, como factores externos que pueden afectar positivamente a la implantación del negocio que se plantea:

- ✓ Expectativas de consumo.
- ✓ Extensificación de la agricultura convencional.
- ✓ Vehículo de educación para el medio ambiente.
- ✓ Incremento de la ganadería ecológica.
- ✓ Mayor concienciación de los agricultores.
- ✓ Modernización de los sistemas de riego.
- ✓ Incremento en los hábitos de consumo saludables.

- ✓ Población potencial de 700.000 habitantes.
- ✓ Importantes campañas de sensibilización por parte de las administraciones y entidades privadas.
- ✓ Demanda de productos ecológicos.
- ✓ Implantación de negocio no existente en la zona.

Del análisis anterior se pueden extraer las siguientes conclusiones:

En primer lugar, para el desarrollo del sector ecológico en la comarca de Almadén es preciso incentivar la demanda interna. Es necesario, por una parte, estimular el desarrollo de canales de comercialización sobre los que se configure una oferta atractiva para los consumidores y, por otra, emprender acciones orientadas al fomento de la demanda por parte de éstos, mejorando, a tal fin, la información relativa a los productos ecológicos.

Es necesario aprovechar al máximo los instrumentos de desarrollo rural y demás herramientas de la administración pública al servicio de la producción ecológica.

4.5 Q-DAFO

Pasamos ahora a cruzar estas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, puntuando dichos cruces, de los que saldrá la estrategia principal del modelo de negocio.

Con esto pretendemos tener claro cuáles de cada uno de los cuatro grupos son los más importantes, de manera que se puedan controlar mejor y así se produzcan las menores desviaciones posibles.



		OPORTUNIDADES									AMENAZAS									
		Extensificación de la agricultura convencional	Vehículo de educación para el medio ambiente	Incremento de la ganadería ecológica	Mayor concienciación de los agricultores	Modernización de los sistemas de riego	Incremento en los hábitos de consumo saludables	Población potencial de 700.000 habitantes	Importantes campañas de sensibilización por parte de las administraciones y entidades privadas	Demanda de productos ecológicos	Implantación de negocio no existente en la zona	Competencia de productos de agricultura intensiva	Intereses de multinacionales de productos fitosanitarios	Información confusa sobre los sistemas de producción	Oportunismo comercial	Globalización de los mercados	Mano de obra mejor retribuida en otros sectores económicos	Relucencia de los consumidores a la agricultura ecológica	Riesgo de ser vistos por el pequeño agricultor como competencia	
FORTALEZAS	Buena imagen de los productos ecológicos	0	1	0	1	1	2	1	2	2	1	-1	0	0	-1	1	0	0	-1	9
	Condiciones climatológicas favorables	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	-1	0	0	0	0	1	0	0	4
	Cultivos de gran competitividad en determinadas temporadas	1	0	0	1	1	2	2	1	2	1	1	0	0	-1	0	-1	1	-1	10
	Tipo de agricultura de baja intensidad	0	0	0	1	1	2	1	1	2	1	-1	-1	-1	-1	1	0	-1	-2	3
	Incremento de la tasa de empleo	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	-1	1	-1	0	1	5
	Contribución al desarrollo rural	1	2	1	1	0	2	2	2	2	2	0	0	0	1	-1	-1	-1	0	13
	Cultura de "la huerta" arraigada al territorio	0	1	0	2	1	2	1	1	1	0	0	0	0	-1	-1	1	-1	-2	5
	Recursos hídricos disponibles	1	1	0	1	1	1	0	2	1	2	1	0	-1	1	0	0	0	0	11
	Numerosas variedades autóctonas	0	1	0	1	0	2	2	1	2	1	-2	0	0	-1	0	0	2	-1	8
	Diversidad de cultivos	0	1	0	1	0	2	2	1	2	1	-2	0	0	-1	0	0	2	-1	8
	Integración vertical de la Cadena de Valor	2	0	0	0	1	2	2	0	2	2	2	0	1	2	0	-1	1	-1	15
	Modelo de Concesión administrativa de los terrenos de la implantación	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	-1	5
	Zona prioritaria para la percepción de ayudas públicas por el cese de la actividad industrial	0	1	1	0	1	1	1	2	1	2	1	0	0	-1	0	0	0	-1	9
Aprovechamiento de la infraestructura agraria que existen actualmente en la finca.	0	0	1	0	2	0	0	0	2	2	2	0	0	1	0	1	0	-1	10	
DEBILIDADES	Implantación de nuevo negocio	-1	0	1	1	1	1	-1	2	2	0	-2	0	-2	-2	-1	-1	-1	-2	-5
	Mayor coste teórico en la producción	-1	0	1	1	1	1	0	1	1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	-2	0	-2
	Necesidad de alta financiación	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	-2	0	-1	-1	0	0	-8
	Bajo nivel de consumo interno	-2	0	0	1	0	1	-1	1	-1	-1	-2	0	0	-2	-1	0	-2	0	-9
	Falta de reconocimiento por parte del consumidor	-2	-1	0	0	0	1	-1	1	-1	-2	-2	0	0	0	-1	0	-2	0	-10
	Normativa compleja	-1	1	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0	-2
	Estructura de comercialización limitada	-1	0	0	0	0	-1	0	1	0	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	0	-7
	Surtido de productos limitado	0	0	0	0	0	-1	-1	1	-1	-1	-2	0	0	-1	-2	0	-2	0	-10
	Desvertebración del sector agrario: malas experiencias anteriores	-1	0	-1	1	1	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	-2
	Necesidad de formación específica en agricultura ecológica	-2	1	0	1	0	1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	-2	0	0	-2
	Falta de profesionalización	0	1	0	1	0	1	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	-2	0	0	-1
	Infraestructuras agrarias no modernizadas	0	0	-1	1	1	-1	0	0	-1	0	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	-4
	Largo período de conversión a producción ecológica	-1	0	0	0	0	-1	-1	-1	-2	-1	-2	0	0	-1	0	0	0	0	-10
Conocimiento insuficiente por parte del consumidor	-1	0	0	0	0	-1	-1	1	0	-1	-1	0	0	-1	0	0	-1	0	-6	
Nueva estructura de comercialización limitada en el mercado interior, sin utilizar los canales habituales	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	1	
		-8	11	5	16	14	20	9	22	19	5	-16	-3	-7	-11	-7	-10	-8	-13	

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Raíces, establece las siguientes líneas de actuación estratégica para los próximos años:

1. **Raíces** ha de convertirse en un plazo inferior a cinco (5) años en un referente en el sector hortofrutícola de producción ecológica a nivel local y comarcal, ampliando el negocio al resto de la geografía a través de la Web.
2. Posicionamiento en el mercado de consumo de productos ecológicos:
 - a. Comercialización de los productos a través de una red de tiendas propias y especializadas (mercado local y comarcal), así como en puestos de mercados de abastos y mercadillos semanales.
 - b. Comercialización de los productos a través de la Web y con envío en 24 horas a cualquier punto de la geografía española, consiguiendo con ello una mayor penetración en el mercado.
 - c. Establecer alianzas estratégicas con otros posibles canales de ventas para aumentar la cuota de mercado
3. Diferenciación del producto en los mercados con respecto de productos sin marca vendidos a granel, procedentes de grandes producciones de agricultura intensiva, sin seguimiento ni garantía de calidad, y sin suficiente trazabilidad individual.
4. Creación de una marca propia que sea referente en el mercado de hortofruticultura ecológica. Para obtener esta marca, se tendrá que tener calidades uniformes y homologadas, de forma que sea una garantía para los consumidores y produzca, de nuevo, una diferenciación de los productos de **Raíces** en el mercado.
5. Realización de I+D+i sobre la producción de **Raíces** de manera que en un plazo máximo de cinco (5) años, el producto obtenido tenga unas características que permitan posicionarlo y diferenciarlo aún más en los mercados, pero no sólo por sus características y etiqueta de ECO.
6. Creación de productos de cuarta y quinta generación/gama listos para el consumo, como pueden ser confituras y conservas. Para ello, se contará con el apoyo de la conservera ubicada en la comarca que en este momento se encuentra analizando las necesidades de adaptación de su cadena de suministro para la producción de este tipo de productos, manteniendo las características de identidad de **Raíces** (el valor ecológico y local). Con esto, además, se daría salida a los posibles excedentes de cada temporada.
7. Objetivos de ventas y crecimiento, rentabilidad y penetración en el mercado:
 - a. Obtener un volumen inicial (año 0) de ventas cercano a los 75.000 €. Se espera también alcanzar en el tercer año unas ventas de 600.000 €.
 - b. Alcanzar una rentabilidad para la vida del proyecto (15 años) sobre los recursos propios de en torno al 20%.

5.2 OTRAS ESTRATEGIAS

Raíces cuenta con las siguientes ventajas competitivas para poder alcanzar los objetivos establecidos:

5.2.1 Liderazgo en costes

Se basa fundamentalmente en mejorar la productividad y hacer hincapié en la posibilidad de ofrecer los mejores productos y servicio a un precio competitivo. Para ello **Raíces** lleva a cabo la integración de la Cadena de Valor, ya que controlando todos los eslabones, se tendrá contenido el coste final del producto. Por eso el tema de la integración de forma vertical ha de ser tratado como una estrategia y en el análisis estratégico, no en la idea de negocio.

5.2.2 Estrategia de diferenciación

Consiste en añadir a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores, a través de la imagen de la marca, de la publicidad, de la producción, recolección, distribución y venta de hortalizas y verduras de temporada.

Además, **Raíces** parte de un modelo de implantación de agricultura ecológica en una zona en la que actualmente existe una gran dependencia de modelos de agricultura intensiva que, además, están a gran distancia.

- ✓ La zona de ubicación es un punto estratégico para que el proyecto llegue a ser un éxito y es que, cuenta con unos terrenos de propiedad pública que se conseguirán en forma de concesión administrativa durante un periodo determinado. Existe infraestructura de riego, electricidad, edificación y acceso, y la creación de puestos de trabajo en la zona favorece a la fidelización de los clientes, ya que uno de los objetivos es que estos sean de la propia comarca.

5.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Después de realizar el análisis DAFO, hemos definido para el proyecto cuatro objetivos:

- ✓ **Objetivo 1.** Conseguir en un plazo de once (11) años que **Raíces** tenga toda la red de distribución establecida: distribución a través de tiendas, mercadillos, Web y en la huerta.
- ✓ **Objetivo 2.** Alcanzar a los 5 años una cuota de mercado del 1,2% para el mercado de las hortalizas y un 1,2% para el mercado de las frutas.
- ✓ **Objetivo 3.** Generar fuente de riqueza para la comarca a través de la creación de empleo y desarrollo rural.

5.4 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

También hemos definido unos objetivos a largo plazo, que consideramos estratégicos:

- ✓ Creación de imagen de marca que sea referente en el mercado hortofrutícola ecológico y símbolo de calidad para los consumidores.
- ✓ Llegar al consumidor de frutas y verduras convencional a través de la calidad y la confianza depositada en la marca. No sólo marcar como público objetivo a los

consumidores de productos ecológicos, sino fidelizar al consumidor sin diferenciar en producto ecológico.



6. LA EMPRESA

6.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa que se pretende constituir a través de la elaboración de este Proyecto Fin de Master tendrá como objetivo la puesta en marcha de un modelo de desarrollo rural a través de la agricultura ecológica.

En esta empresa, además de la implantación de un modelo de agricultura ecológica como tal, hay un alto componente de desarrollo rural, labor social, que en cierta manera generará un valor añadido como es la fidelización de los clientes al tratarse de un negocio muy focalizado geográficamente.

Se trata de conseguir productos auténticos, ecológicos, orgullo de la comarca donde se cultivan y que sean capaces de barrer y sacar del mercado local, comarcal, incluso provincial, a aquellos productos que provienen de grandes cadenas de distribución y de otro tipo de agricultura intensiva a gran escala. Se busca la diferenciación en la venta de un producto local, ecológico, producido de manera natural y con todo su sabor.

Los posibles costes (mayores que en otros modelos de agricultura) en que se podría incurrir, quedan controlados al contemplarse una integración de la cadena de valor, de manera que se controlará la Producción, la Distribución (que sí podrá ser subcontratada a un operador logístico) y la Venta.

Se pretende de esta manera llegar de forma directa al consumidor final y, por tanto, a las familias, y que esa posible diferencia de precio que el consumidor puede apreciar no sea lo suficientemente grande como para que factores, como el peso de ser un producto de la tierra, que da trabajo en su comarca o provincia o que es producido de una manera natural, hagan que se decanten por estos nuevos productos ecológicos.

Aunque se contempla tanto crear una marca comercial como la venta directa de nuestros productos en tiendas propias y a través de la Web, con el apoyo de un portal electrónico, no se descarta para conseguir penetrar en el mercado, la venta en tiendas ya asentadas en la zona. Tampoco se dejarán de lado los alojamientos rurales y, como no, restaurantes y si éstos son ecológicos, con mayor razón.

6.2 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

6.2.1 Forma jurídica y denominación social

Dado el claro carácter mercantil (dedicación comercial en el sentido más amplio) de la empresa, se trata de una sociedad mercantil bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima. Se trata por tanto, de una sociedad capitalista, ya que lo que la caracteriza es la aportación de capital, no la identidad de los socios.

Como sociedad anónima, los socios de la misma no responderán con su capital frente a las deudas en que incurriera la empresa.

El capital estará dividido en acciones, en principio en CIEN (100) acciones de un 1% por ciento del total del capital social. El reparto inicial de acciones, a la espera de la entrada de capital externo en forma de inversión, será de cinco partes iguales de un DIECINUEVE por ciento (19%) cuya

titularidad será de los cinco integrantes del grupo que desarrollan el presente proyecto y una sexta parte que cubrirá el CINCO por ciento (5%) restante cuya titularidad ostentará el tutor de dicho proyecto.

En un principio, se constituirá con el capital social mínimo que exige la legislación, desembolsándose de igual forma el mínimo estipulado.

En cuanto al órgano de gobierno este será la Junta de Accionistas que, si bien se reunirá en Junta Ordinaria, queda abierta la posibilidad de celebrar Juntas Universales. El derecho a la asistencia, estará limitado por un porcentaje mínimo de acciones igual o superior al CINCO por ciento (5%).

En primera instancia y, hasta la revisión de los estatutos con la entrada de capital externo, todas las decisiones serán tomadas por mayoría simple. Se contemplará también la posibilidad de Consejeros Delegados externos.

La denominación social de la empresa será:

Raíces – Agricultura Ecológica y Desarrollo Rural, Sociedad Anónima, abreviada como Raíces, S.A.

6.2.2 Objetivos

Los principales objetivos, como ya se ha contado anteriormente, son la producción ecológica de hortalizas, verduras y frutas, la recolección de las mismas, distribución y venta en la zona de influencia del emplazamiento de la producción, consiguiendo un alto grado de fidelización en los clientes. Estos objetivos serán paralelos a esa labor social, definida por el desarrollo rural en zonas deprimidas.

Para la consecución de los objetivos, se contemplan como principales claves del negocio:

- ✓ Producción Ecológica.
- ✓ Focalización geográfica.
- ✓ Promoción social y Desarrollo rural.
- ✓ Fidelización.

6.2.3 Misión de la Empresa

La misión de la empresa no es otra que la creación de un Modelo de Desarrollo Rural basado en la producción hortofrutícola de una forma natural, ecológica.

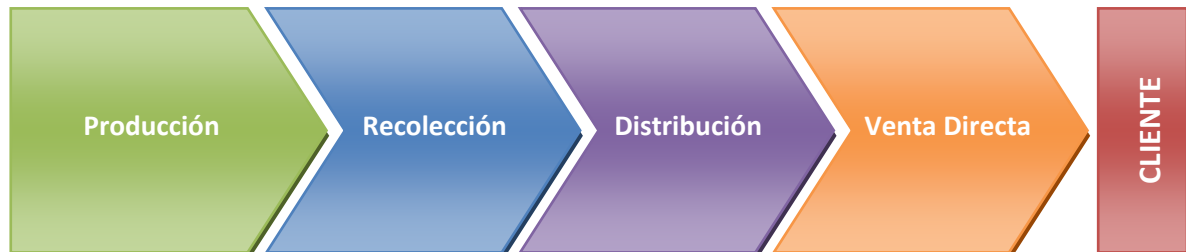
6.2.4 Visión de la Empresa

La visión de la empresa es posicionarse como productor, comercializador y marca de referencia de productos hortofrutícolas ecológicos en Almadén y su zona de influencia en un período máximo de cinco (5) años.

No obstante se espera un período de maduración de en torno a tres años, si bien los efectos sobre la población y el entorno (creación de puestos de trabajo, desarrollo del área de influencia...) se empezarán a notar con la implantación.

6.2.5 Cadena de Valor

Se contempla la integración vertical de todos los eslabones de la cadena de valor, desde la producción hasta la venta directa al cliente/consumidor final.



De esta manera, se considera que los teóricos mayores costes en los que se puede incurrir en una producción ecológica, quedarán absorbidos al controlarse desde **Raíces** toda la Cadena de Valor.

6.2.6 Ventajas competitivas

Se consideran ventajas competitivas en esta empresa:

- ✓ La integración vertical de la Cadena de Valor, ya que controlando todos los eslabones, se tendrá contenido el coste final del producto.
- ✓ La implantación de un modelo de agricultura ecológica en una zona en la que actualmente existe una gran dependencia de modelos de agricultura intensiva que, además, están a gran distancia.
- ✓ La creación de puestos de trabajo en la zona, lo que va a favorecer la fidelización de los clientes, ya que, en principio, estos van a ser los de la propia comarca.
- ✓ La producción, recolección, distribución y venta de hortalizas, frutas y verduras de temporada y fácilmente producibles.
- ✓ La existencia de unos terrenos de propiedad pública que se conseguirán en forma de concesión administrativa durante un periodo de 30 años.
- ✓ La existencia de infraestructura de riego (embalse, canales, depósitos) en la zona que se ha elegido como potencial emplazamiento de la actividad.



7. PLAN COMERCIAL

7.1 ESTUDIO DE MERCADO

Para realizar el estudio de mercado se ha procedido a realizar un primer análisis cualitativo y posteriormente uno cuantitativo que pasaremos a detallar a continuación.

7.1.1 Análisis cualitativo

En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis cualitativo sobre todos aquellos factores que pueden llegar a influir en el negocio. Este análisis se ha basado en consultas, visitas y entrevistas con partes implicadas y con negocios similares. Así, se ha consultado con:

- ✓ Ayuntamiento de Almadén.
- ✓ Minas de Arrayanes.

Por otra parte, se han visitado negocios de similar actividad tales como:

- ✓ Ecosecha.
- ✓ Huerto Ecológico en Zamora.

Además, se han consultado encuestas y estudios oficiales (Organizaciones de Consumidores, Ministerio de Agricultura, Consejerías...) para conocer a nivel estatal y autonómico los posibles consumos y datos críticos.

De estas visitas y reuniones, se han definido los factores críticos de éxito del negocio y en base a estos se ha desarrollado una encuesta para realizar un estudio cuantitativo sobre la viabilidad del negocio, tanto a nivel local, como por tipo de producciones.

7.1.2 Análisis cuantitativo

Este análisis, se ha basado esencialmente en una encuesta que se ha elaborado gracias a las aportaciones de las personas visitadas y entrevistadas en una fase previa.

El tamaño de la muestra ha sido de casi trescientas (300) personas, de las que el 65% han sido encuestadas a pie de calle en la localidad de implantación del negocio, en torno a un 20%, población de Madrid por cercanía de los autores del proyecto y el 15% restante, ha estado repartido por toda la geografía española. Esta decisión estaba encaminada a saber, además de la opinión de la población local, la de la población en general.

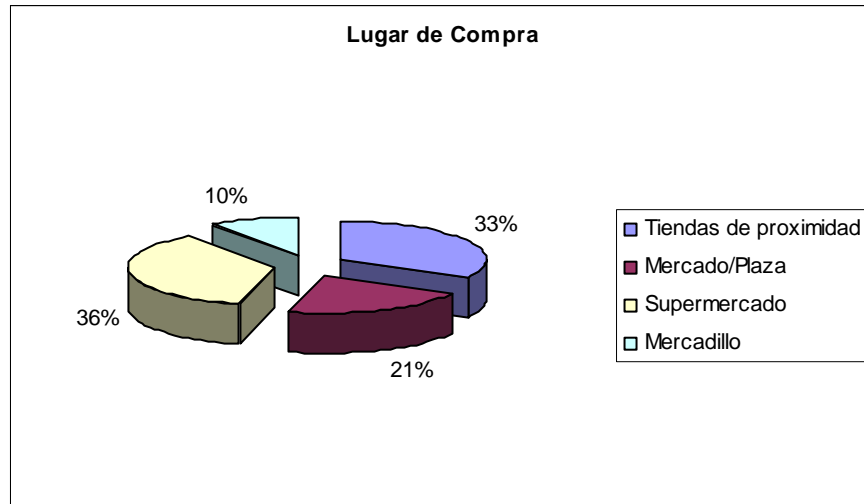
Así, las preguntas que se han definido, al margen de las sociales (sexo, edad...) han sido encaminadas a resolver los factores críticos de éxito definidos. Estas han sido:

7.1.2.1 Lugar de Compra

Se ha realizado esta pregunta para conseguir determinar cómo se reparte el negocio en función del lugar de adquisición de los productos, dado que una de las partes del negocio es la venta y ésta se realizará en tiendas propias (comparables a las tiendas de proximidad) así como en mercadillos y participación en algún mercado de abastos. Las opciones y porcentajes de respuestas para esta pregunta han sido:

- ✓ Tiendas de proximidad – 33%
- ✓ Mercado de Abastos – 21%

- ✓ Supermercados – 36%
- ✓ Mercadillos – 10%

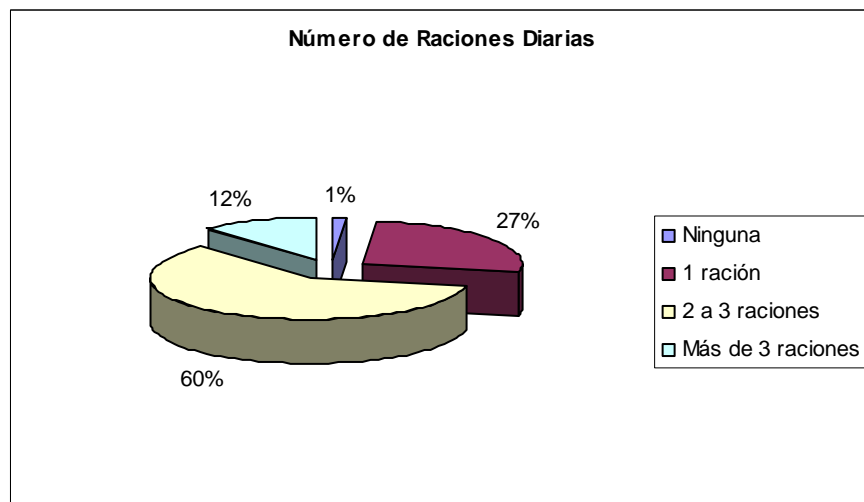


Como se puede ver en los resultados, la mayoría de la gente compra en las tiendas de proximidad y en supermercados. Éste es el sector en el que entraremos a competir con nuestras tiendas **Raíces**, si bien también contemplamos la presencia en algún mercado de abastos y en mercadillos ambulantes, que entre ambos, suponen más del 30% del negocio.

7.1.2.2 Número de Raciones Diarias

La finalidad de esta pregunta es tener una idea del consumo que se produce de este tipo de productos (verduras y frutas) a lo largo del día por persona, de manera que se pudiera tener una idea sobre las necesidades de producción para dar cobertura al consumo de nuestro público objetivo. Las opciones y porcentajes de respuestas para esta pregunta son:

- ✓ Ninguna – 1%
- ✓ 1 ración – 27%
- ✓ 2 a 3 raciones – 60%
- ✓ Más de 3 raciones – 12%

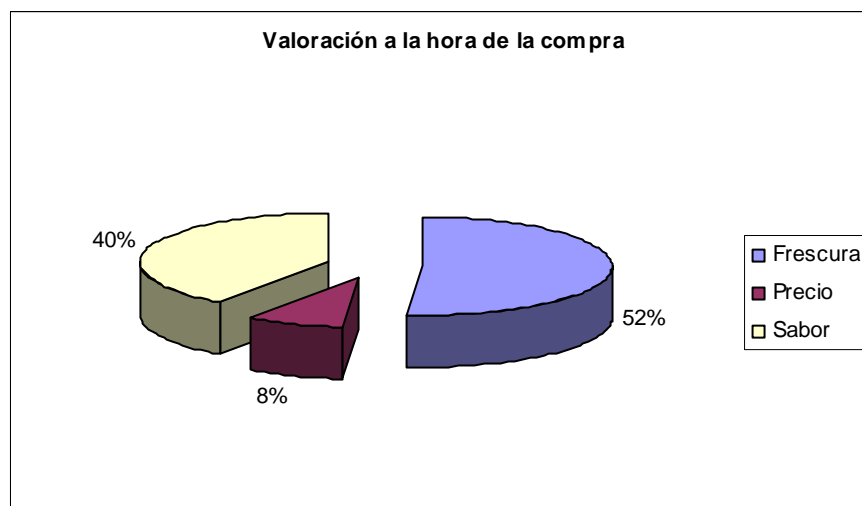


El hecho de que hasta un 60% de la muestra encuestada reconozca consumir entre 2 y 3 raciones diarias de fruta y verdura, nos hace suponer que las posibilidades de mercado son mayores que si fueran menos. Es una cifra bastante estándar, pero nos ayudará a que, condicionados por una alta rotación de producción por los requisitos intrínsecos al producto, vaya a haber posibilidades de venta continuada.

7.1.2.3 Qué se valora a la hora de comprar

A través de esta pregunta, se pretende conocer cuáles son las inquietudes y valoraciones de los productos en el momento en el que se está produciendo la adquisición del mismo. En este caso, las posibles respuestas son tres y sus porcentajes de respuestas han sido:

- ✓ Frescura – 52%
- ✓ Precio – 8%
- ✓ Sabor – 40%

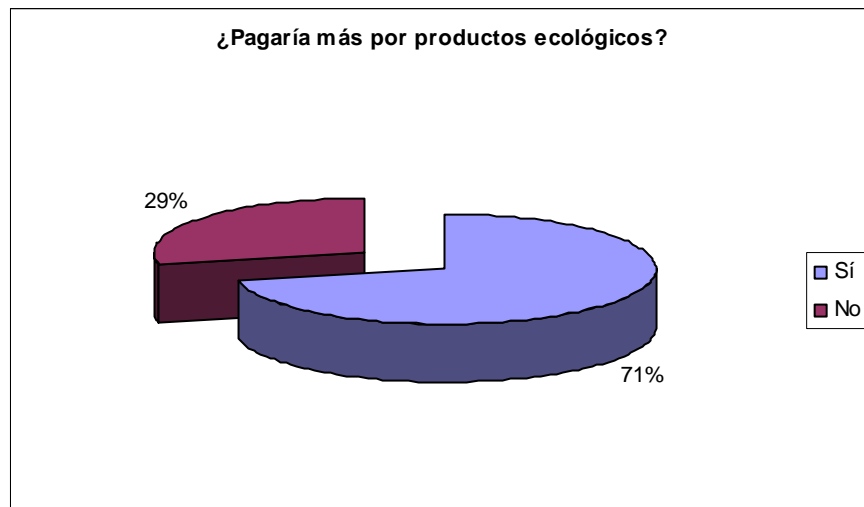


Con estos resultados, vemos que no parece ser importante el precio. Lo que más se valora es la Frescura, precisamente uno de los principales pilares del negocio de **Raíces**, ya que se produce y se vende sin pasar por ningún mecanismo de conservación (cámaras, conservantes...). Lo siguiente más valorado es el Sabor. Otro de los fundamentos de la agricultura ecológica es su mayor sabor sobre los productos provenientes de agricultura intensiva, lo que vuelve a fortalecer la idea de negocio.

7.1.2.4 Pagaría más por un Producto Ecológico

El objeto de esta pregunta es conocer si el público al que nos dirigimos está dispuesto a pagar más por un producto que, en principio, es de mayor coste de producción, y por tanto, se ve repercutido esto en el precio. Las opciones de respuesta, obviamente son sólo dos (sí o no) y sus porcentajes, han sido:

- ✓ Sí – 71%
- ✓ No – 29%

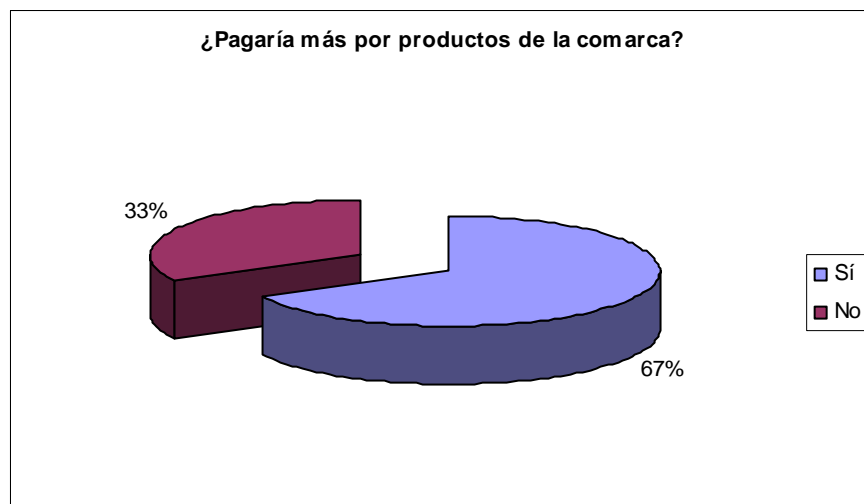


Como ya vimos en la pregunta anterior, el precio no parece ser el principal problema, ya que hasta un 71% de la población encuestada está o estaría dispuesto a pagar más por un producto ecológico y, por tanto, de mayor calidad, frescura y sabor.

7.1.2.5 Pagaría más por un Producto de la Comarca

Otro de los principales valores del negocio es el desarrollo rural de una zona determinada. Al producirse los productos de manera ecológica e incurrir en un mayor coste, el objeto de esta pregunta es conocer si el público al que nos dirigimos está dispuesto a, además de pagar más por un producto ecológico, por uno que es de la comarca, y por tanto está contribuyendo al desarrollo local. Al igual que en la anterior, las opciones de respuesta, obviamente son sólo dos (sí o no) y sus porcentajes, han sido:

- ✓ Sí – 67%
- ✓ No – 33%

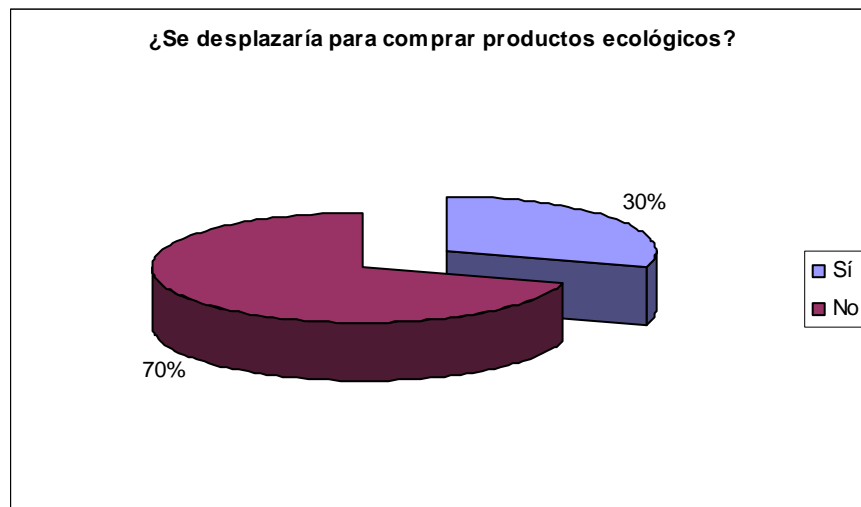


Nos encontramos, como en la pregunta anterior, con casi un 70% de clientes dispuestos a pagar más porque el producto que adquieran sea producido en su comarca. Esto apoya la idea de desarrollo rural local del proyecto de **Raíces**, que es uno de los esenciales “leitmotiv” del proyecto.

7.1.2.6 Se desplazaría para comprar productos ecológicos

Dado que la implantación va a ser poco a poco y que no se pueden abrir tiendas en todas las poblaciones dada su limitada población, otra de las cuestiones críticas era saber si el público al que nos dirigimos está dispuesto a coger el coche e irse al pueblo de al lado para comprar productos ecológicos de mayor calidad que los que puede encontrar en los supermercados o en tiendas de barrio, procedentes de agricultura intensiva. En este caso también las respuestas son sólo dos y sus porcentajes han sido:

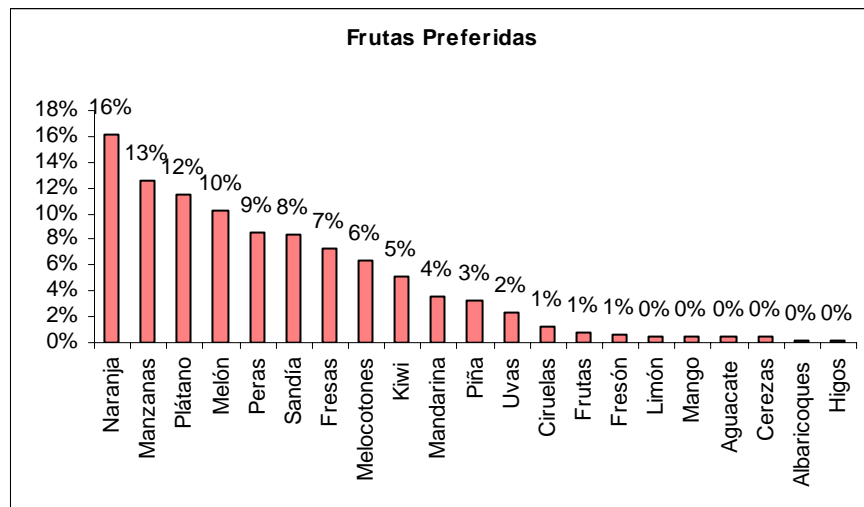
- ✓ Sí – 30%
- ✓ No – 70%



Posiblemente, al haberse realizado la encuesta en un 60% en la población de Almadén, de menos de 10.000 habitantes, la gente está acostumbrada a comprar en la tienda del pueblo sin tener necesidad (por no ser el pueblo demasiado pequeño) de desplazarse. De esta respuesta se puede obtener como objetivo para **Raíces** el implantar un sistema de participación en los mercadillos de fruta y verdura que por las poblaciones de la zona sin tienda se realizan semanalmente.

7.1.2.7 Cuáles son sus Frutas preferidas

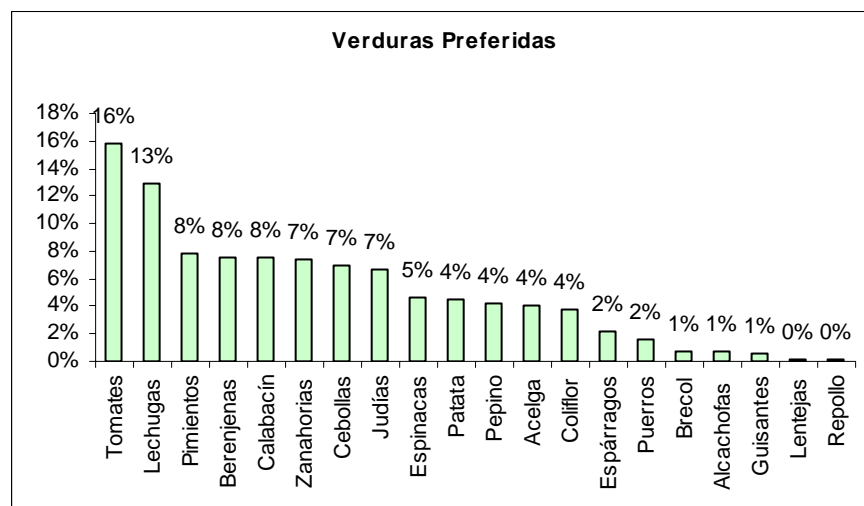
La finalidad de esta pregunta es conocer qué frutas son las más demandadas para así, en la medida de lo posible en términos de producción por ubicación y climatología, producir más cantidad de estos productos. Finalmente, los resultados han sido como siguen:



A la vista de estas respuestas, se ha podido dimensionar la producción necesaria para dar la mejor cobertura en productos a los clientes potenciales. Se han estudiado las respuestas y se han desechado aquellos productos que por razones climatológicas, no se pueden producir en la comarca de Almadén.

7.1.2.8 Cuáles son sus Verduras preferidas

Al igual que en el caso anterior, pretendemos conocer, en este caso, qué verduras son las más demandadas para así, en la medida de lo posible en términos de producción por ubicación y climatología, producir más cantidad de estos productos. Finalmente, los resultados han sido como siguen:



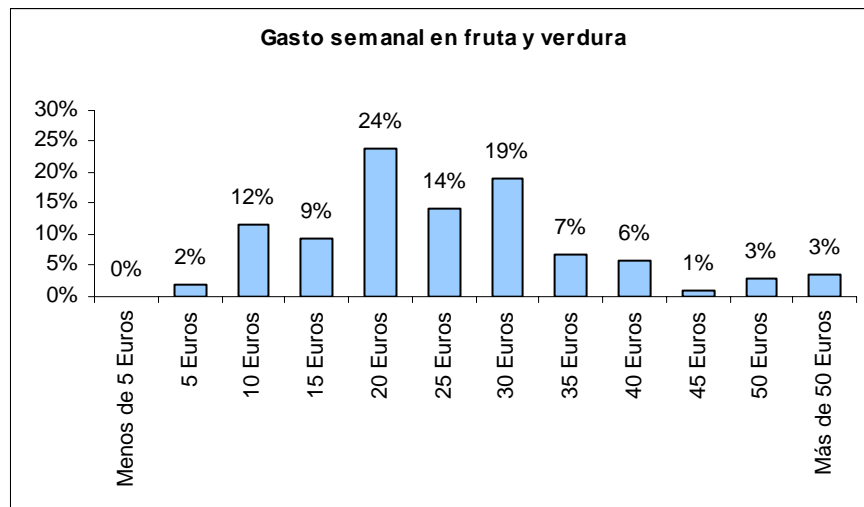
En este caso la conclusión obtenida de las respuestas es similar que la de la pregunta anterior, pero para el caso de las verduras. De esta manera, se han priorizado estos productos a la hora de dimensionar el plan de producción de **RAÍCES**.

7.1.2.9Cuál es su gasto semanal en Fruta y Verdura

Esta pregunta está encaminada a conocer el importe medio por núcleo familiar que se gasta en productos de fruta y verdura, de manera que se puedan calcular coherentemente las ventas que

vamos a poder realizar. En este caso, hemos marcado unos rangos de dinero, siendo los resultados como sigue:

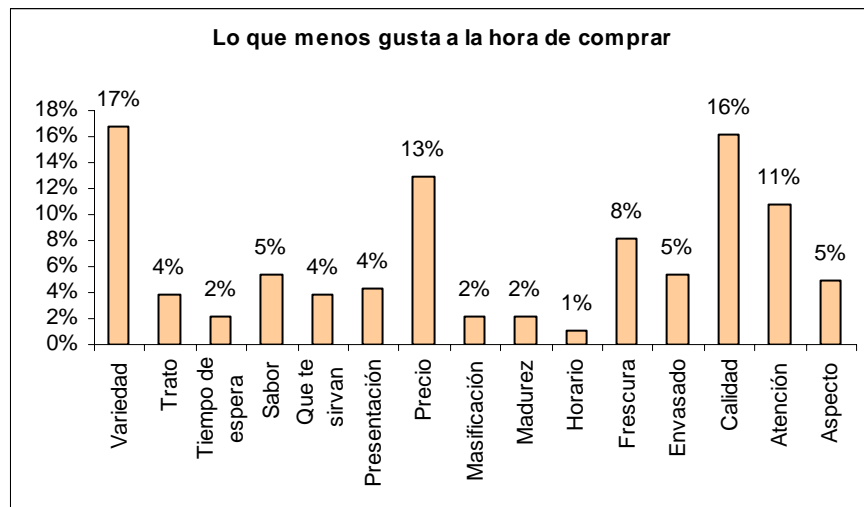
- ✓ Menos de 5 Euros – 0%
- ✓ 5 Euros – 2%
- ✓ 10 Euros – 12%
- ✓ 15 Euros – 9%
- ✓ 20 Euros – 24%
- ✓ 25 Euros – 14%
- ✓ 30 Euros – 19%
- ✓ 35 Euros – 7%
- ✓ 40 Euros – 6%
- ✓ 45 Euros – 1%
- ✓ 50 Euros – 3%
- ✓ Más de 50 Euros – 3%



Estos datos, apoyados por encuestas oficiales y estudios de consumo, nos ha proporcionado el dato de un consumo de en torno a los 9 Euros por persona y semana.

7.1.2.10 Qué es lo que menos le gusta a la hora de comprar

La intención con esta pregunta, es no caer en esas cosas que la gente detesta cuando va a realizar la compra y diseñar por tanto las tiendas y la manera en la que debemos trabajarlas. Las respuestas han sido como sigue en el siguiente gráfico:



Gracias a estas respuestas, estamos convencidos de que en las tiendas propias de **Raíces**, se conseguirá que los clientes no tengan queja de estos puntos. El más complicado de contrarrestar será el precio, pero recordemos que en preguntas anteriores se nos ha contestado que sí están dispuestos a pagar más por un producto ecológico.

7.2 PÚBLICO OBJETIVO

Como consecuencia de los resultados obtenidos en el Estudio de Mercado vamos a proceder a la definición de nuestro cliente potencial, que son a los que vamos a dirigir la mayor parte de nuestra actividad y esfuerzos dentro del marketing.

Definimos nuestro target o público objetivo como el consumidor habitual de productos ecológicos, que según los datos derivados de la encuesta y de numerosos estudios analizados es:

- ✓ Mujer, principalmente
- ✓ De edad comprendida entre 25 y 40 años
- ✓ De nivel adquisitivo medio alto
- ✓ Preocupación por la salud, dieta sana, y por el medio ambiente.



Pero Raíces también pretende atraer al consumidor en general de frutas y hortalizas que no consume productos ecológicos pero posee el nivel adquisitivo y la sensibilización hacia los factores diferenciadores de los productos ecológicos suficientes como para hacerlo. En estos casos el no consumo se debe principalmente a la falta de información o la escasa accesibilidad a estos productos.

Existe también un consumidor que suele decidirse, según los casos, por la elección de un producto convencional frente a uno ecológico por la diferencia de precios. Con estos clientes **Raíces** debe desarrollar, una importante labor formativa para intentar destacar las bondades del producto ecológico y lograr invertir la tendencia de comprar por precio y no por calidad.

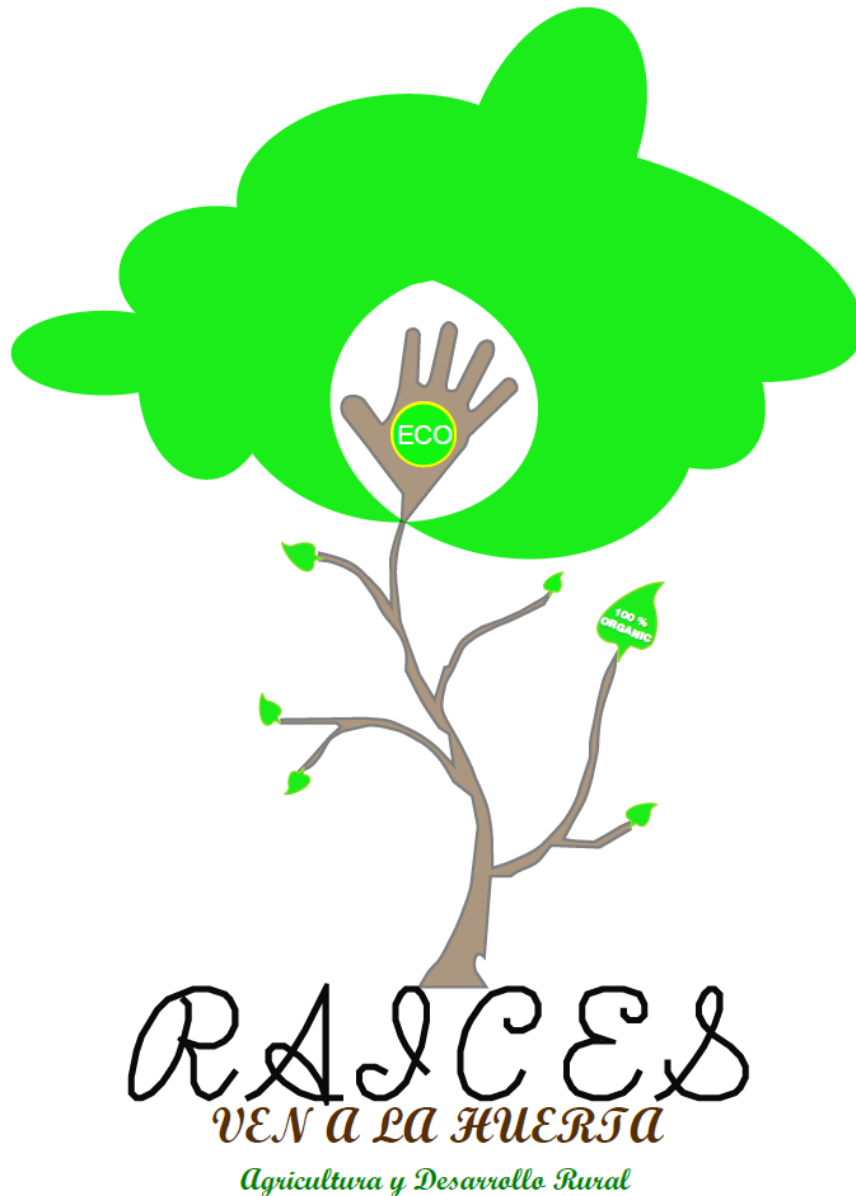
7.3 PRODUCTO

Raíces, Agricultura Ecológica y Desarrollo Rural, S.A. (Raíces, S.A. en su versión abreviada) es la marca elegida para la empresa. Es una marca especialmente apropiada para un proyecto de estas características, porque en ella están contenidos toda una serie de mensajes y connotaciones fácilmente comprensibles tanto por todos los componentes de la empresa como por sus clientes. Transmite perfectamente su Misión.

Raíces alude, en su acepción biológica, a la parte inferior de las plantas que les sirve para fijarse al suelo y absorber de él sus nutrientes. Pero también contiene una serie de matices mucho más amplia. Así, hace alusión a la pertenencia a la tierra, al amor por ella y por su suerte. Una parte muy importante de la Misión de esta empresa consiste en la creación de un Modelo de Desarrollo Rural, y la denominación elegida pretende que los clientes lo sepan y lo interioricen. Comprando productos de **Raíces** están contribuyendo al desarrollo económico de su comarca y de su región y a la creación de empleo. Pero también a la conservación del medio ambiente, puesto que los métodos de producción de **Raíces** son completamente ecológicos y respetuosos con él. Así, **Raíces** alude también a la naturaleza y a lo auténticamente natural, a texturas, a olores y sabores, en muchos casos ya olvidados, difíciles de encontrar en las hortalizas y frutas producidas por la agricultura intensiva actual que, añadiendo todo tipo de productos de síntesis química (abonos, aditivos...), altera los ciclos naturales de crecimiento de las plantas y, como consecuencia, las propiedades tradicionales de los alimentos, aquello que los hace atractivos, ricos y, sobre todo, sanos. **Raíces** es olor a tierra, a huerta, texturas naturales, sabores intensos... Todo esto está contenido en la marca.

Y es, por último, tradición. Volver a la producción de hortalizas y frutas mediante los métodos tradicionales de la agricultura extensiva, los que siempre se utilizaron en el campo. **Raíces** es volver a cultivar, pero sin olvidar la tecnología moderna y los últimos avances derivados de la investigación y el desarrollo, con los que la agricultura ecológica es capaz, por ejemplo, de controlar las malas hierbas sin herbicidas o de producir con un alto rendimiento sin la utilización de fertilizantes.

Raíces, Agricultura Ecológica y Desarrollo rural, S.A. es todo esto y mucho más.



El logotipo de la marca está formado por un árbol cuyas **Raíces**, formadas por el propio nombre de la empresa, se hunden en la tierra, como un símbolo visual de todas las alusiones que hemos explicado. Además del nombre de la empresa, incluye su USP,

¡Ven a la huerta!

invitando a sus clientes a implicarse en un proyecto que no sólo consiste en producir hortalizas y verduras, sino en desarrollar su entorno en todos los sentidos (económico, laboral, medioambiental...). **¡Ven a la huerta!** quiere hacer sentir a los clientes, incluso en los casos en que el producto no esté etiquetado, que lo que están comprando viene directamente de una huerta cercana a su lugar de residencia.

El posicionamiento del producto de **Raíces** es muy importante, puesto que se está introduciendo en un mercado poco desarrollado, tanto a nivel particular como general (mercado nacional español). Es fundamental, por lo tanto, saber transmitir al consumidor los atributos diferenciales

del producto ecológico frente al convencional, posicionarlo en su mente y en su mercado como un producto con una serie de diferencias que le aportan valor añadido sobre el convencional, como “el único producto 100% natural y ecológico del mercado en cuyo proceso productivo se ha respetado al máximo el medio ambiente”. Así, el producto de **Raíces**:

- ✓ Fomenta la producción local y el desarrollo rural del entorno del cliente.
- ✓ Es un alimento proveniente de la agricultura ecológica.
- ✓ Ha sido producido de forma respetuosa con el medio ambiente, sin usar pesticidas, fertilizantes ni medicamentos (sustancias químicas de síntesis).
- ✓ En su obtención se ha respetado el ritmo natural de crecimiento de las plantas.
- ✓ No contiene sustancias artificiales añadidas (aditivos, colorantes, saborizantes, aromas).

Raíces, quiere posicionarse en la mente del consumidor diferenciándose por la calidad de sus productos y la focalización geográfica de los mismos. Además, pretende concienciar a los consumidores e invertir la tradicional tendencia de comprar por precio y no por calidad, como ya ha ocurrido en otros países de nuestro entorno.

La producción de **Raíces** se comercializará con dos presentaciones diferentes:

- ✓ En los puntos de venta directa, fundamentalmente las tiendas propias, no llevará ningún tipo de envase y se venderá al peso, en función de las necesidades o deseos de cada cliente particular. No obstante, en los carteles informativos de los expositores se reproducirá toda la información referente al etiquetado reseñada más abajo.
- ✓ Cuando el canal utilizado sea Internet, los pedidos se prepararán en cajas de cartón reciclado para su entrega. Sobre estas cajas se imprimirá también el logotipo de **Raíces** y toda la información referente al etiquetado reseñado a continuación.

La etiqueta del producto, por norma general y salvo excepciones puntuales, tendrá forma rectangular y sobre él se reproducirá el logotipo de **Raíces**. Además, y teniendo en cuenta lo indicado en el Reglamento (CE) 889/2008, contendrá como mínimo la siguiente información:

Tras cumplir los prescriptivos 12 meses antes de la cosecha del periodo de conversión a ecológica de la producción de **Raíces**, la mención “Producto en conversión a la agricultura ecológica”. Esta indicación aparecerá escrita en color, tamaño y tipo de letra que no sea más visible que la denominación de venta del producto, todas las letras tendrán el mismo tamaño y sólo se podrá utilizar en los productos que contengan un único ingrediente vegetal de origen agrario.

Código numérico del organismo de control que certifique que la producción de **Raíces** se realiza siguiendo todas las normas de producción ecológica. Éste organismo será uno de los dos especificados en el Anexo del Entorno Legal de este Proyecto.

La indicación del lugar en el que se hayan obtenido las materias primas agrarias de que se compone el producto. La etiqueta de los productos de **Raíces**, además de indicar que el producto al que se refiere se ha producido en la UE, y dentro de ella en España (cuya mención, según establece la norma internacional ISO 3166, comenzará con su acrónimo correspondiente), indicará que la producción se ha realizado en Almadén y, yendo aún más allá, el nombre de la explotación de la que procede el producto (en este caso, y hasta que la empresa se expanda, de la Dehesa de Castilseras). El objetivo de esta política de etiquetado es la de garantizar una trazabilidad total y

absoluta del producto como medio para garantizar su calidad y, por añadidura, para reforzar el vínculo del mismo con lo local, con el entorno y la comarca en la que se produce.

Una vez cumplido el periodo de conversión de dos años, el logotipo ecológico UE y el logotipo ecológico español se ubicarán inmediatamente debajo de la indicación del lugar de procedencia del producto.



La principal estrategia de penetración de **Raíces** consistirá en apelar al sentimiento de pertenencia a la tierra de sus potenciales clientes. Que estos sientan que el producto comercializado por **Raíces** procede de su comarca, de su región, de su entorno cercano, y que consumiéndolo no sólo están adquiriendo un producto de primera calidad, sino que están contribuyendo al desarrollo económico de sus “raíces”.

Por otra parte, también se destacarán las propiedades nutricionales del producto y sus beneficios para la salud, en una época en que un exceso de aditivos químicos y de organismos modificados genéticamente en los alimentos que consumimos ha llegado a producir en la población un sentimiento de auténtica alarma social.

Se trata por tanto de llegar al consumidor con un mensaje en el que se exhorta a cuidar de “los suyos”, en referencia tanto a su familia más cercana como a sus vecinos, a sus paisanos y amigos. Consumir productos de **Raíces** contribuirá a ambas cosas, porque cuidan la salud de sus seres queridos y, además, fomentan el desarrollo de su tierra.

El aspecto menos bonito a la vista de los productos de **Raíces** con respecto a los provenientes de la agricultura intensiva contribuirá a ello: no son perfectos porque no son artificiales, son naturales. Lo idéntico y perfecto es industrial, mientras que lo menos bonito y diferente es artesanal y tradicional, respetuoso con el medio rural.

Para **Raíces**, como nuevo participante, las barreras de entrada son las que fija el mercado de la agricultura convencional, el liderazgo en precio. **Raíces** forma parte de un segmento, el ecológico, en el que la principal ventaja competitiva es la diferenciación por calidad del producto. En esta discrepancia radica la principal barrera de entrada con la que se va a topar **Raíces**, el cambio de conciencia en los consumidores, conseguir que cada vez más estos opten por que a la hora de comprar frutas y hortalizas el factor determinante sea la calidad del producto y no su precio.

Como hemos comentado, este proyecto cuenta con alto componente de Responsabilidad Social Corporativa: se trata de fomentar la agricultura ecológica y de impulsar zonas rurales deprimidas.

Desde el punto de vista de la producción, como así queda reflejado en el Plan de Operaciones del Proyecto, se contemplan dos tipos de agricultura ecológica, al aire libre y bajo plástico. Esta última nos garantiza una producción continuada para casi todo el año y protege de las plagas a los cultivos más delicados.

La implantación de la huerta se hará de forma gradual y una vez superada la fase experimental con la que pretendemos comprobar de forma empírica el comportamiento del terreno.

7.4 ESTRATEGIA DE PRECIOS

El precio de venta se fijará en función de lo que el cliente esté dispuesto a pagar, sin olvidar, claro está, los costes operativos de **Raíces**. Fijar el precio en función de una sola de las variables supone renunciar a un precio más ventajoso, o entrar en pérdidas operativas por error en la fijación de precios.

De los diversos estudios de mercado se obtiene que el consumidor está dispuesto a pagar hasta un 30% de sobreprecio por un producto ecológico sobre otro que no lo es.

A día de hoy, la generalidad de los productos ecológicos supera ampliamente esa cifra.

Raíces pretende posicionarse en ese rango. No es una marca que pretenda competir en precio, pero si es cierto que tiene el objetivo de hacer llegar los productos ecológicos a un rango de personas por encima del actual.

Por otra parte, no podemos obviar los costes de producción, por tanto el precio se fijara como el mayor de los siguientes valores:

- ✓ Precio medio de mercado de ese producto + 30%.
- ✓ Coste de producción propia + 50%.

Los mayores costes de producción inherentes a la agricultura ecológica, quedan controlados al contemplarse una integración de la cadena de valor, de manera que se controlarán la Producción, la Distribución y la Venta.

Para **Raíces**, como nuevo participante, las barreras de entrada son las que fija el mercado de la agricultura convencional, el liderazgo en precio. **Raíces** forma parte de un segmento, el ecológico, en el que la principal ventaja competitiva es la diferenciación por calidad del producto, en esta discrepancia radica la principal barrera de entrada con la que se va a topar **Raíces**, el cambio de conciencia en los consumidores, conseguir que cada vez más estos opten por que a la hora de comprar frutas y hortalizas el factor determinante sea la calidad del producto y no su precio.

El sector de hortalizas y frutas tiene una gran variabilidad de precios durante el año. Por un lado por la oferta, por otro lado por cierto componente especulativo y de presión de los mediadores.

Raíces, como punto distintivo del sector, y dado que controla toda la cadena de valor del producto, y por tanto tiene control absoluto sobre los costes, por ello los precios no deben estar sometidos a grandes fluctuaciones, sólo se pueden ver sacudidos por los diversos problemas que puedan surgir durante la producción, como el ataque de las plagas, que puedan elevar el coste, tanto en las diferentes localizaciones como en los diferentes canales (mercadillo, tiendas y canal Web) a lo largo del año.

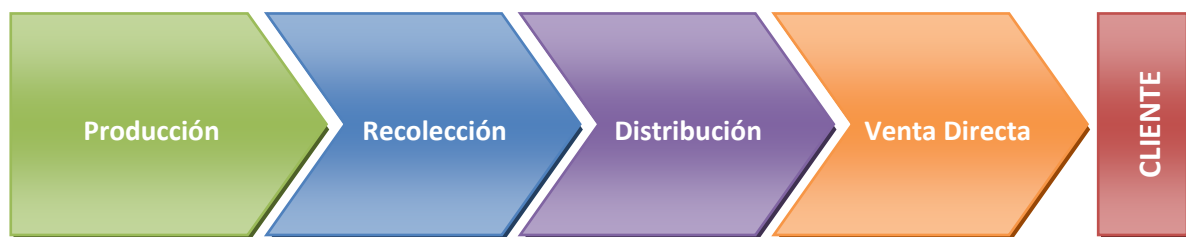
Solo habrá las excepciones de promociones puntuales, o fruta que esté cerca de su ciclo final de vida, y tendrá promociones agresivas. Estas reducciones de ingresos se computaran como gastos de marketing.

7.5 DISTRIBUCIÓN Y POLÍTICA DE VENTAS

Una vez analizado en este Plan de Marketing, todos los aspectos relativos al Producto y definido nuestro Público Objetivo, queda por definir de qué forma vamos a conectar ambos componentes de nuestra cadena de valor, es decir, de qué forma vamos a poner al servicio de nuestros clientes de mayor potencial de compra nuestra gama de productos.

Uno de los principios básicos de **Raíces**, y así consta dentro de la misión de la empresa, es acortar la distancia que existe entre productor y consumidor, eliminar intermediarios, márgenes, en definitiva, que gravan el **precio** del producto en el punto de venta, uno de los puntos débiles de la agricultura ecológica.

Integrar dentro de **Raíces** toda la cadena de valor de nuestra actividad es un valor añadido que se pretende aportar al sector de la agricultura ecológica. Por tanto, y en lo que respecta a niveles de distribución, **Raíces** trabajará de forma directa poniendo al servicio del cliente sus propios productos, eliminando cualquier tipo de margen de beneficio de terceros, en lo que se conoce como Nivel 0 de distribución.



Producción: a través de una huerta propia ubicada en Almadén (Ciudad Real) donde se producirá una amplia gama de frutas y verduras ecológicas.

Distribución: **Raíces** se fija un radio de acción de 90 minutos de desplazamiento por carretera desde la huerta. Este radio se ha fijado teniendo en cuenta la repercusión del transporte sobre el precio final del producto y el carácter perecedero de los mismos con el fin de asegurar una reposición diaria en todas las tiendas.

Venta: la venta se realizará a través de:

- ✓ Tiendas propias: **Raíces** se fija como objetivo en once (11) años abrir cinco tiendas en las ciudades más representativas de nuestro radio de acción: Almadén (Año 1), Ciudad Real (Año 4), Pozoblanco (Año 6), Puertollano (Año 9) y Córdoba (Año 11).
- ✓ Tienda en la propia huerta: **Raíces** pretende ser un referente dentro del sector y desarrollar una importante labor formativa así como un amplio programa de visitas.
- ✓ Red de mercadillos: dentro del ámbito en el que **Raíces** va a desarrollar su actividad cobra gran importancia la venta de frutas y hortalizas en los mercadillos ambulantes que una vez por semana tienen lugar en los distintos municipios. Para ello **Raíces** pretende crear una infraestructura capaz de dar servicio en varios de estos mercadillos el mismo día.

- ✓ Portal Web: venta directa de los productos por medio de pedidos que la gente puede realizar desde cualquier punto de España. Aquí el cliente sí asume los costes de envío, siendo éste el único canal en el que la distribución no se realiza de forma directa.

Raíces quiere apostar fuerte por la **imagen**, otro gran problema de la agricultura ecológica, el aspecto de los productos, la percepción del cliente y la duda sobre su procedencia a pesar de los distintos sellos que los identifican. A través de sus tiendas, **Raíces** pretende hacer que el cliente se sienta como en la huerta.

Siguiendo con esta política de imagen, apostar por lo emocional jugando con los sentidos es otro de los retos de **Raíces** y pretende llevarlo a cabo haciendo que la tienda huelga a tierra mojada, vendiendo el producto tal cual sale de la huerta (con tierra) para hacer más énfasis en los olores, eso sí, colocando un lavadero para el que quiera se pueda llevar el producto limpio, incluso que pueda ir comiéndolo por la calle con la seguridad de que está limpio.

Aprovechar la asociación de ideas, ya que la distribución será todos los días a la misma hora, así los clientes verán las furgonetas de reparto y asociarán la marca **Raíces** con la frescura y calidad del producto.

Todas estas estrategias se implantarán durante la vida del proyecto **Raíces**, sin olvidar que son necesarios dos (2) años de transición hasta alcanzar la categoría de producto ecológico.

7.6 PUBLICIDAD

7.6.1 Campañas enfocadas al Público General : ATL

- ✓ **Anuncios en prensa local:** En las dos ciudades con ediciones propias. Ciudad Real (Lanza) y Córdoba (Diario Córdoba). Durante los 3 primeros meses 1 inserción semanal en cada edición. 24 ediciones. Presupuesto 12.000 euros.
- ✓ Campaña de imagen en **vallas, marquesinas y medianerías** en sitios representativos de las principales ciudades. Destacando logo y marca. Mínimo 1 año de permanencia. Ciudades con tienda. Presupuesto 15.000 euros.
- ✓ Campaña intensiva en estaciones de AVE: "**Desayuna con Raíces**". Se trata de regalar una pieza de fruta a todos los viajeros que así lo deseen, para que la consuman en el acto o en sus centros de trabajo. Tres estaciones: Córdoba, Puertollano y Ciudad Real. 1 día a la semana por estación durante 3 meses.
- ✓ Campaña **menús laborables saludables**. Acuerdos con empresas para que repartan nuestros productos entre sus empleados o en sus comedores. Andalucía. Plan de Empresas Saludables.
- ✓ Acuerdos con asociaciones o contratas regentes de **comedores colectivos, colegios, geriátricos**, etc.
- ✓ Campaña: "**La huerta escolar**". Crear dentro de nuestras instalaciones una zona en la que los escolares que nos visiten puedan, a modo de taller, plantar, recolectar y realizar a pequeña escala todas las actividades agrícolas y ecológicas.
- ✓ **Mecenazgo:** patrocinio de alguna escuela deportiva, de cursos y talleres organizados por asociaciones sobre agricultura ecológica.

- ✓ Asistencia a **ferias** para darnos a conocer dentro de las distintas comarcas.
- ✓ Presencia en las ferias patronales durante el día, apoyándonos en las concejalías para fomentar el **ocio sano**. Reparto de zumos, sandía, etc.

7.6.2 Campañas enfocadas a nuestro Público Objetivo: BTL

- ✓ Entrega de **recetarios** a nuestros clientes para la elaboración de postres, ensaladas o platos con nuestras frutas y verduras.
- ✓ Sinergias con asociaciones de mujeres (progresistas, amas de casa, etc.).
- ✓ Foros de **debate**, sugerencias, quejas, para adaptarnos lo mejor posible a nuestra demanda.
- ✓ Presentaciones, **charlas**, ponencias, para explicar las bondades de nuestro modelo.
- ✓ **Visitas** in situ a nuestra huerta.
- ✓ **Paneles didácticos** dentro de la propia tienda en los que el cliente pueda aprender a valorar nuestros productos y nuestro modelo.
- ✓ Creación de un personaje de cuento infantil: "**Tomás**". Editar mensualmente unas viñetas didácticas en las que este personaje explique a los niños los buenos hábitos alimenticios. Objetivo fidelizar a los niños y con ello a las madres con este personaje simpático. Reproducción del mismo a escala natural en cada tienda.

7.6.3 Relaciones públicas y Lobbying

- ✓ Colaboración con las administraciones en **campañas institucionales**, poniendo a su disposición nuestras instalaciones para visitas.
- ✓ Creación de un aula para cursos de formación, talleres para discapacitados e integración social: **Aula Raíces**, responsabilidad social corporativa. A cambio podemos presionar a la administración para que los contratos que se adjudican para la explotación de comedores en colegios, geriátricos y demás centros dependientes de la Admón. se consuman productos ecológicos.

7.6.4 Marketing Directo

- ✓ **Página Web**: será interactiva con foros para cuestiones, sugerencias, recetas. En ella nuestros clientes también podrán consultar la disponibilidad de productos en nuestras tiendas con dos o tres días de antelación, ya que dependemos de muchos factores climáticos, y por supuesto hacer sus pedidos.
- ✓ **Actores en la calle**: en la fase de penetración haremos una campaña en la que actores de las escuelas de arte dramático de las ciudades cuenten, sobre todo a los niños, las bondades de comer fruta y verdura mediante representaciones teatrales, guiñoles, etc., en las calles y parques de la ciudad.

7.7 OBJETIVOS

El Plan de Marketing se marca como objetivo prioritario conseguir el volumen de ventas fijado para la viabilidad del Proyecto. **Raíces** guarda la particularidad de ir creciendo a medida que va

ganando cuota de mercado, por lo que la apertura gradual de las tiendas en los distintos núcleos de población obliga a redoblar los esfuerzos y las campañas publicitarias.

En la siguiente tabla se muestran los objetivos de ventas a medida que crece la cuota de mercado y con ella la apertura escalonada de las tiendas.



	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Producción (kg/año)	33.211	116.237	199.264	282.291	365.317	448.344	531.371	614.397	697.424	780.450	780.450	780.450	780.450	780.450	780.450	780.450
Cuota de mercado	0,63%	2,21%	3,78%	5,36%	6,93%	8,51%	10,08%	11,66%	13,23%	14,81%	14,81%	14,81%	14,81%	14,81%	14,81%	14,81%

Ventas

Precio venta producción total	84.837	296.931	509.024	721.118	933.211	1.145.304	1.357.398	1.569.491	1.781.585	1.993.678	1.993.678	1.993.678	1.993.678	1.993.678	1.993.678	1.993.678
Memmas distribución y venta	10%															
Ingresos por ventas	76.354	267.238	458.122	649.006	839.890	1.030.774	1.221.658	1.412.542	1.603.426	1.794.310	1.794.310	1.794.310	1.794.310	1.794.310	1.794.310	1.794.310

Distribución

ha cultivadas cada año	2	7	12	17	22	27	32	37	42	47	47	47	47	47	47	47
ha para cada canal																
Tienda Almadén	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89	0,89
Tienda Ciudad Real					9,31	9,31	9,31	9,31	9,31	9,31	9,31	9,31	9,31	9,31	9,31	9,31
Tienda Pozoblanco							5,12	5,12	5,12	5,12	5,12	5,12	5,12	5,12	5,12	5,12
Tienda Puertollano										7,45	7,45	7,45	7,45	7,45	7,45	7,45
TiendaCórdoba												0,11	0,72	0,26	0,02	11,91
Mercadillos y Web	1,11	6,11	11,11	16,11	11,80	16,80	16,68	21,68	26,68	24,23	24,23	24,12	23,51	23,97	24,21	12,32
% de venta por canal																
Tienda Almadén	44,7%	12,8%	7,4%	5,3%	4,1%	3,3%	2,8%	2,4%	2,1%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%
Tienda Ciudad Real	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	42,3%	34,5%	29,1%	25,2%	22,2%	19,8%	19,8%	19,8%	19,8%	19,8%	19,8%	19,8%
Tienda Pozoblanco	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,0%	13,8%	12,2%	10,9%	10,9%	10,9%	10,9%	10,9%	10,9%	10,9%
Tienda Puertollano	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%
TiendaCórdoba	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	1,5%	0,6%	0,0%	25,3%
Mercadillos y Web	55,3%	87,2%	92,6%	94,7%	53,6%	62,2%	52,1%	58,6%	63,5%	51,6%	51,6%	51,3%	50,0%	51,0%	51,5%	26,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

7.8 PRESUPUESTO

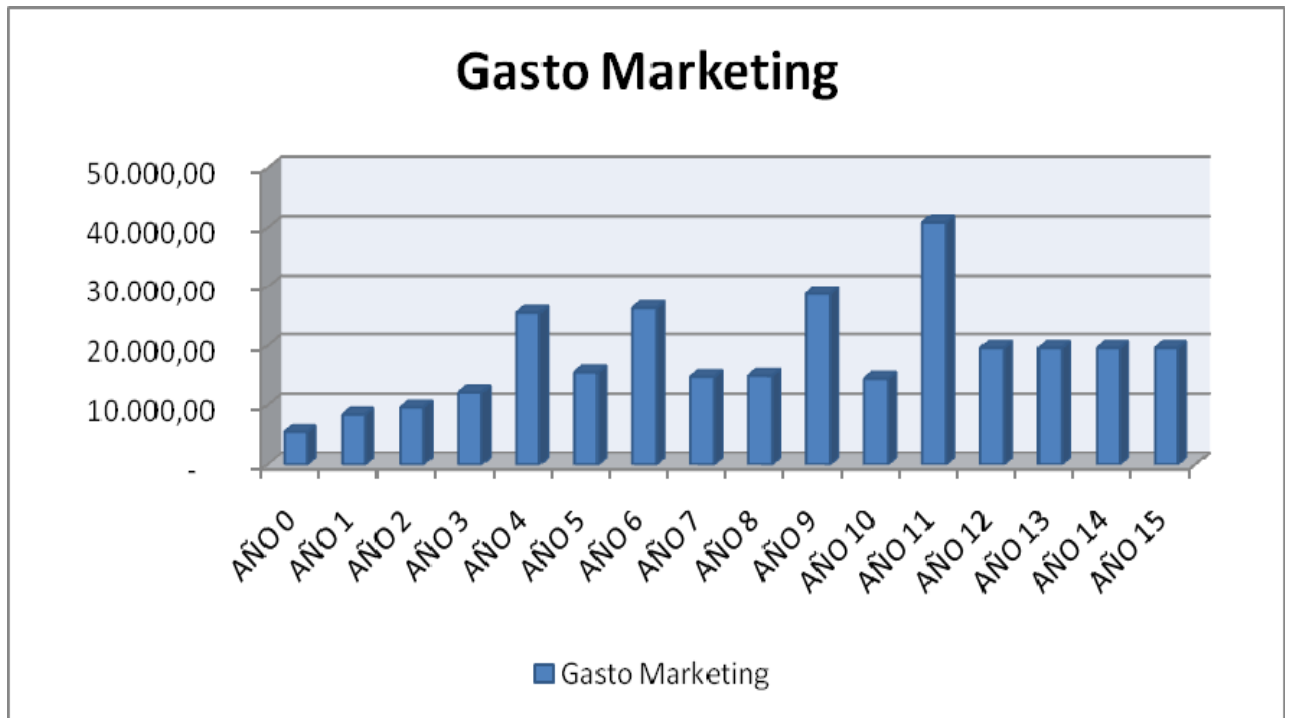
Vamos a analizar los gastos de marketing, es decir, la inversión necesaria para el desarrollo del Plan de Marketing y lo que representa esta inversión sobre el volumen de ventas objetivo.

CAMPAÑAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
Anuncios en prensa local		1.200,00			5.000,00	3.000,00	4.000,00			6.000,00		10.000,00				
Campaña de imagen en vallas, marquesinas y medianerías					4.800,00		4.800,00			4.800,00		6.000,00				
Campaña intensiva en estaciones de AVE: "Desayuna con Raíces"					3.900,00		3.900,00			3.900,00		3.900,00				
Campaña menús laborables saludables				1.800,00				1.800,00	1.800,00		1.800,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Campaña: "La huerta escolar"		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Patrocinio de alguna escuela deportiva, de cursos y talleres						1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Asistencia a ferias		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Ocio sano	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00		500,00				
Entrega de recetas		600,00			600,00	600,00	600,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Foros de debate, presentaciones, charlas	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Visitas a nuestra huerta	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
"Tomás en la huerta"	700,00	700,00	700,00	1.400,00	1.400,00	1.800,00	2.000,00	1.800,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Aula Raíces			3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Página web	3.000,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Actores en la calle					900,00		900,00			900,00		900,00				
TOTAL	5.500,00	8.400,00	9.600,00	12.100,00	25.500,00	15.500,00	26.300,00	14.700,00	14.900,00	28.700,00	14.400,00	40.900,00	19.600,00	19.600,00	19.600,00	19.600,00

En la siguiente tabla se establece una comparativa entre los ingresos por ventas y el gasto en Marketing, a medida que pasan los años y se consolida la imagen de marca. Le repercusión de éste sobre el volumen total de ventas es insignificante.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
Ingresos por Ventas	76.364,60	267.276,10	458.187,60	649.099,10	840.010,60	1.030.922,10	1.221.833,60	1.412.745,10	1.603.656,60	1.794.568,10	1.794.568,10	1.794.568,10	1.794.568,10	1.794.568,10	1.794.568,10	1.794.568,10
Gasto Marketing	5.500,00	8.400,00	9.600,00	12.100,00	25.500,00	15.500,00	26.300,00	14.700,00	14.900,00	28.700,00	14.400,00	40.900,00	19.600,00	19.600,00	19.600,00	19.600,00
% sobre Ingresos	7,20%	3,14%	2,10%	1,86%	3,04%	1,50%	2,15%	1,04%	0,93%	1,60%	0,80%	2,28%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%

Para concluir mostraremos un gráfico en el que se refleja el gasto en Marketing a lo largo de los años y en el cual se aprecian de forma muy clara los repuntes de gasto coincidentes con las aperturas de las tiendas.



8. PLAN DE OPERACIONES

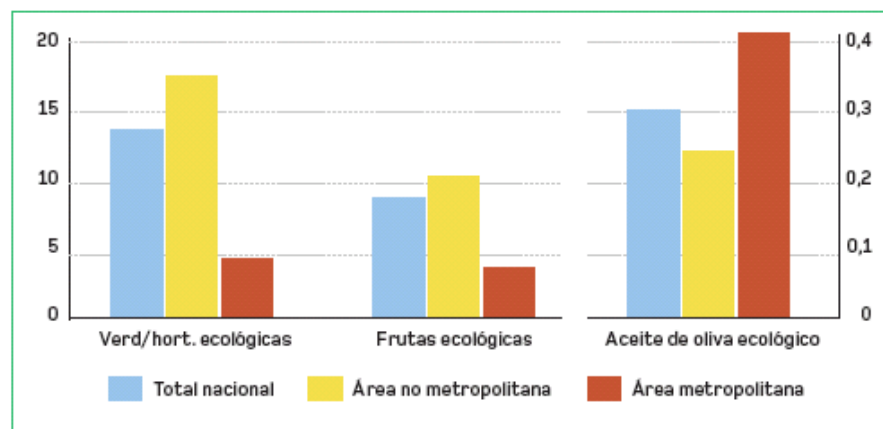
8.1 DEMANDA

Para hacer un correcto Plan de operaciones el primer punto fundamental en un proyecto de producción como es éste es, analizar la demanda de productos tanto hortofrutícolas convencionales como ecológicos que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica y a un determinado precio.

En el análisis del sector, al inicio del documento, se describe a fondo qué está pasando con la agricultura ecológica en nuestro país, pero en este punto es importante volver a destacar que España tiene un desarrollo lento pero continuo de la agricultura ecológica, con un mayor crecimiento en lo que respecta a la producción que en lo correspondiente al consumo, pues actualmente se está exportando casi el 70% de la producción y tan sólo el 30% se utiliza en el consumo interno.

No obstante, y atendiendo al modelo de **Raíces**, se observa como en los núcleos de población pequeños los productores ecológicos venden en cooperativas, por lo que no salen al mercado exterior y abastecen a esa zona en un radio geográfico no muy amplio, así se justifica la mayor proporción de productos ecológicos respecto al total que se compran.

Porcentaje de productos ecológicos comprados respecto al producto total.
Año 2007



De esta forma y como se viene explicando a lo largo del proyecto, este sector de agricultura ecológica trabaja con una demanda insatisfecha en la que lo producido no alcanza a satisfacer el mercado, si a esto se suma que se trata de una demanda necesaria y continuada, al tratarse de productos de alimentación básicos y fundamentales en cualquier dieta equilibrada, se plantea una oportunidad de entrar en un mercado con pocas barreras de entrada.

Los puntos de partida o las decisiones tomadas por el equipo de trabajo de **Raíces**, independientes de las cuestiones presentadas a continuación, son:

- ✓ Los canales de venta:
 - Tiendas: Córdoba, Ciudad Real, Pozoblanco y Puertollano.
 - Huerta: que engloba las ventas en la tienda de la huerta, la tienda de Almadén.

- WEB y Mercadillos: Don Benito, Valdepeñas, Villanueva de la Serena, Manzanares, Daimiel, La Solana, Miguelturra, Bolaños de Calatrava, Peñarroya-Pueblonuevo, Vva. de Córdoba, Montoro, Malagón, Almagro, Azuga, Hinojosa del Duque, Almodovar del Río, Castuera, Membrilla, Argamasilla de Calatrava, Moral de Calatrava, Cabeza del Buey, Campanario, Fuente Obejuna, Qintanilla de la Serena, Piedrabuena, Herrera del Duque.
- ✓ Productos:
 - 17 Frutas: Albaricoque, Breva, Cereza, Ciruela, Fresa y Fresón, Granada, Higo, Limón, Mandarina, Manzana, Melocotón, Melón, Naranja, Níspero, Pera, Sandía, Uva.
 - 38 Hortalizas: Acelga, Achicoria, Ajo, Alcachofa, Apio, Berenjena, Berza, Borraja, Brócoli, Calabacín, Calabaza, Canónigos, Cebolla, Coles de Bruselas, Coliflor, Champiñón, Endibias, Escarola, Espárragos, Espinaca, Guisantes, Habas, Judías Verdes, Lechuga, Lombarda, Nabo, Patata, Pepino, Pimiento, Puerro, Rábano, Remolacha, Repollo, Setas, Tomate y Zanahoria.

En los siguientes puntos, se analizan los principales factores que determinan la posibilidad de satisfacer la demanda.

8.1.1 Población potencial

El punto de partida aquí no puede ser otro que el análisis de la población en aquellas comarcas en las que **Raíces** se va a implantar con tienda propia y a través de mercadillos, sin olvidar la Web, que es otro de los canales fuertes de **Raíces** y con el que se espera poder llegar a toda España.

Una vez obtenidos los datos de población del INE (Instituto Nacional de Estadística) se llevan a cabo las siguientes hipótesis para definir la cuota de consumo objetivo para cada uno de los canales, así se selecciona:

- ✓ Población que consume fruta todos los días.

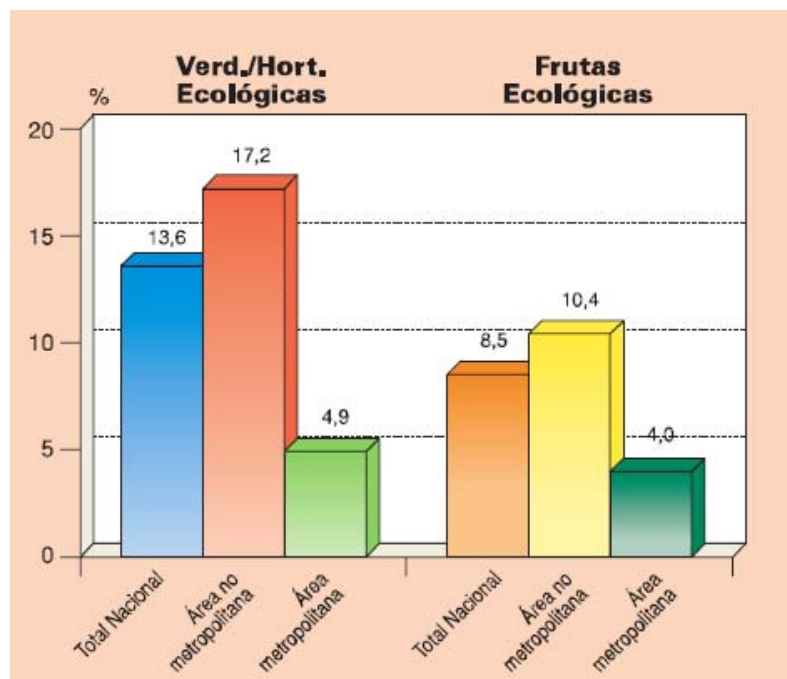


	POBLACIÓN	Fruta						Verdura							
		Dos o más veces al día	Una vez al día	Menos de 1 vez al día, al menos 4 veces a la semana	Menos de 4 veces, al menos 1 vez a la semana	Menos de 1 vez a la semana	Nunca	No sabe /No contesta	Dos o más veces al día	Una vez al día	Menos de 1 vez al día, al menos 4 veces a la semana	Menos de 4 veces, al menos 1 vez a la semana	Menos de 1 vez a la semana	Nunca	No sabe /No contesta
Ambos sexos	38.437,30														
Total	46.951,53	15.683,50	11.790,0	4.583,4	3.450,9	1.681,7	1.187,2	60,5	7.102,50	16.990,3	7.945,7	4.463,1	1.292,7	586,0	57,0
De 16 a 24 años	4.490,60	994,40	1.213,00	861,90	877,3	290,6	253,3	0,0	489,8	1.528,9	1.236,2	659,2	379,9	196,5	0,0
De 25 a 44 años	15.113,80	4.642,1	5.084,6	2.280,4	1.641,3	871,2	571,3	22,9	2.271,3	6.730,5	3.458,5	1.959,3	498,5	178,8	17,0
De 45 a 64 años	11.308,10	5.645,1	3.273,7	1.018,9	697,1	403,5	258,6	11,2	2.695,0	5.160,5	2.037,5	1.110,6	194,2	97,9	12,5
De 65 y más años	7.524,80	4.402,0	2.218,7	422,2	235,2	116,3	104,0	26,40	1.646,4	3.570,5	1.213,5	734,0	220,2	112,8	27,5
Varones															
Total	18.855,4	6.793,6	5.829,1	2.620,3	1.890,6	954,5	735,2	32,2	2.811,3	7.905,1	4.270,9	2.744,0	769,8	319,5	34,8
De 16 a 24 años	2.299,40	508,9	573,6	486,0	415,1	148,4	167,2	0,0	181,9	692,8	675,8	403,8	222,9	122,2	0,0
De 25 a 44 años	7.761,30	1.951,5	2.653,4	1.312,2	950,1	513,1	363,9	17,0	842,5	3.263,4	1.900,7	1.331,6	301,8	110,1	11,1
De 45 a 64 años	5.573,20	2.486,2	1.645,2	617,2	431,8	221,4	165,5	5,8	1.133,7	2.406,9	1.158,2	669,8	143,7	53,8	7,1
De 65 y más años	3.221,60	1.847,0	956,8	204,9	93,5	71,5	38,5	9,4	653,1	1.541,9	536,2	338,8	101,5	33,4	16,6
Mujeres															
Total	19.581,8	8.889,9	5.961,0	1.963,0	1.560,3	727,2	452,0	28,3	4.291,2	9.085,2	3.674,8	1.719,1	522,8	266,4	22,3
De 16 a 24 años	2.191,2	485,5	639,4	375,9	462,1	142,2	86,1	0,0	307,9	836,1	560,4	255,5	157,0	74,3	0,0
De 25 a 44 años	7.352,5	2.690,6	2.431,2	968,2	691,2	358,1	207,4	5,9	1.428,8	3.467,1	1.557,8	627,6	196,7	68,7	5,9
De 45 a 64 años	5.734,9	3.158,9	1.628,5	401,7	265,3	182,0	93,1	5,4	1.561,3	2.753,5	879,3	440,8	50,5	44,1	5,4
De 65 y más años	4.303,2	2.555,0	1.261,9	217,3	141,7	44,9	65,5	17,0	993,2	2.028,5	677,3	395,2	118,7	79,3	10,9

Unidades en miles de personas

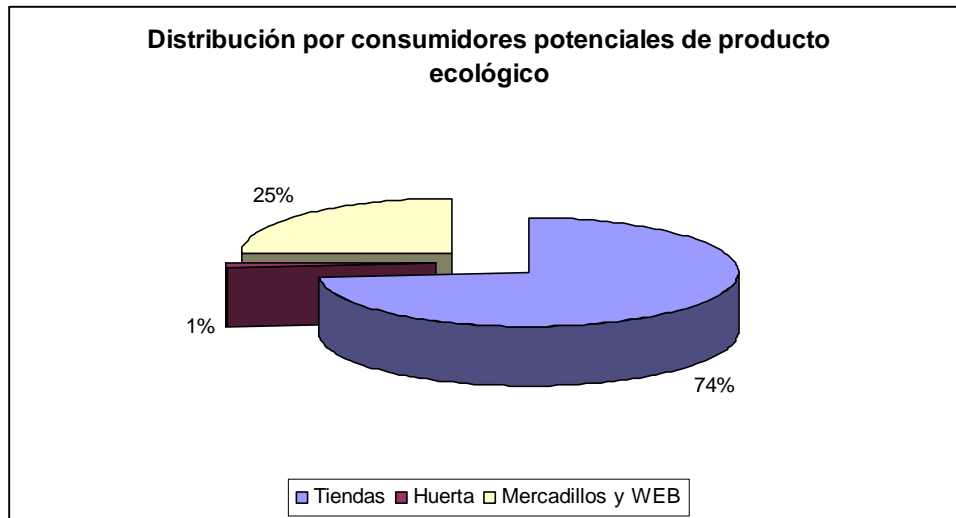
- ✓ población mayor de 14 años.
- ✓ población menor de 65 años.
- ✓ población que vive en hogares con menos o igual de cuatro personas.
- ✓ población que consume productos ecológicos.

	Áreas no metropolitanas < 10.000hab	Áreas metropolitanas > 10.000hab	Almadén
Fruta	10%	4%	25%
Verdura	17%	4,90%	25,00%



A partir de este estudio, se conoce la población potencial por canales de venta:

	Tiendas		Huerta		Mercadillos y WEB		TOTAL	
Consumidores de producto normal	112.147	23,76%	1.456	23,32%	68.356	22,78%	181.978	51,57%
Consumidores de producto ecológico	19.289	4,09%	364	5,83%	6.564	2,19%	26.218	3,37%



Por tanto, la población con la que vamos a contar como consumidores potenciales de productos **Raíces** son:

- ✓ 19.541 personas para Fruta, que corresponde con un 2,51% del total de la población de las comarcas.
- ✓ 26.218 personas para Verdura, que corresponde con un 3,37% del total de la población de las comarcas.

	Fruta	Verdura
Población total	46.951,53	
Población de las comarcas valoradas	778.310,00	
Población potencial	19.541	26.218
% con respecto a la población de las comarcas	2,51%	3,37%

Por tanto, trabajaremos con el dato aproximado de una población potencial de 26.000 personas, ya que engloba al consumidor de frutas y verduras.

Se puede ver con más detalle en el ANEXO III.

8.1.2 Distribución de venta por canales

Como ya se ha comentado en el plan de Marketing y en los objetivos del proyecto, uno de los puntos fuertes de **Raíces** es la focalización y posicionamiento de la marca, que **Raíces** sea conocido como una huerta de Almadén con una importante labor de desarrollo rural.

De aquí, que haya que estudiar el porcentaje de producción que se destina a la venta en cada uno de los canales, ya que, como es lógico, aunque en Córdoba existe mayor población que en

Almadén, la imagen de marca será más fuerte en este último, por tanto, no sólo podemos fijar las ventas por población sino que hay que tener en cuenta la distancia a Almadén.

Para estipular este punto se plantea la cuota de mercado en función de:

- ✓ Población

Distribución de ventas por canal	Tiendas					Mercadillo	Huerta
	Córdoba	Ciudad Real	Puertollano	Pozoblanco	TOTAL		
Fruta	49,27%	11,10%	7,78%	2,65%	70,80%	26,97%	2,23%
Verdura	51,20%	11,54%	8,08%	2,75%	73,57%	25,04%	1,39%

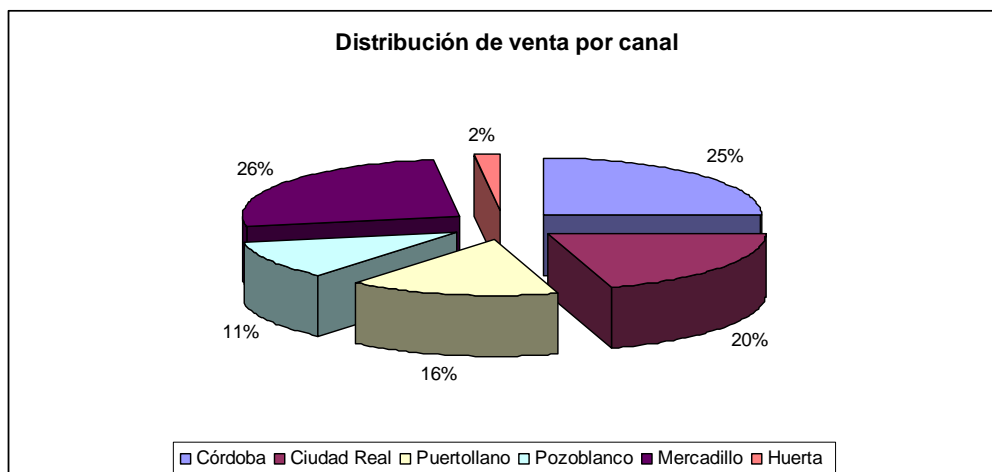
- ✓ Distancia

Distribución de ventas por canal	Tiendas					Mercadillo	Huerta
	Córdoba	Ciudad Real	Puertollano	Pozoblanco	TOTAL		
Fruta	24,96%	19,50%	15,60%	10,73%	70,80%		
Verdura	25,94%	20,27%	16,21%	11,15%	73,57%		

Para llegar a una distribución final de la siguiente forma:

Distribución de cuota de mercado: de nuestra producción cuanto vamos a vender por canal	Tiendas					Mercadillo	Huerta
	Córdoba	Ciudad Real	Puertollano	Pozoblanco	TOTAL		
Fruta	24,96%	19,50%	15,60%	10,73%	70,80%	26,97%	2,23%
Verdura	25,94%	20,27%	16,21%	11,15%	73,57%	25,04%	1,39%
TOTAL	25,35%	19,80%	15,84%	10,89%	71,89%	26,21%	1,90%

Teniendo en cuenta el total de la producción, la distribución de producción destinada a cada canal de venta es la siguiente:



8.1.3 Consumo potencial

Una vez obtenidos los datos de población potencial total y distribución de ventas por canal, se pasa a calcular los consumos medios a lo largo del año apoyándonos en datos de consumo medio de la población por producto.

Productos	CONSUMO MEDIO		PRODUCTOS CONVENCIONALES	
	Andalucía (g/persona/día)	Castilla-La Mancha (g/persona/día)	consumo persona/annual (Kg.)	consumo anual en España (Kg.)
Acelga	4,13	9,20	2,43	114.220.165,68
Achicoria				0,00
Ajo	3,33	1,82	0,94	44.128.571,14
Albaricoque	0,95	2,76	0,68	31.789.708,53
Alcachofa	3,83	3,17	1,28	59.980.582,13
Apio	0,42	0,12	0,10	4.627.073,48
Berenjena	2,52	0,72	0,59	27.762.440,87
Berza o Repollo			0,00	0,00
Borraja			0,00	0,00
Brevas	0,32	0,16	0,09	4.070.110,93
Brócoli			0,00	0,00
Calabacín	0,52	0,85	0,25	11.739.056,79
Calabaza	0,52	0,85	0,25	11.739.056,79
Canónigos			0,00	0,00
Cebolla	7,05	5,00	2,20	103.252.287,81
Cerezas	1,78	1,43	0,59	27.505.381,23
Ciruelas	2,77	1,40	0,76	35.731.289,64
Coles de Bruselas	0,79	1,72	0,46	21.507.323,02
Coliflor	3,99	3,91	1,44	67.692.371,26
Champiñón	0,60	0,86	0,27	12.467.392,43
Endibias			0,00	0,00
Escarola			0,00	0,00
Espárragos blancos	0,69	0,92	0,29	13.752.690,62
Espárragos Trigueros	0,69	0,92	0,29	13.752.690,62
Espinacas	2,26	3,20	1,00	46.784.854,06
Fresa y Fresón	3,08	2,85	1,08	50.812.121,72
Granada			0,00	0,00
Guisantes	1,64	1,09	0,50	23.392.427,03
Habas	2,06	3,47	1,01	47.384.659,88
Higos	0,32	0,16	0,09	4.070.110,93
Judías Verdes	8,43	0,53	1,64	76.775.145,13

Productos	CONSUMO MEDIO		PRODUCTOS CONVENCIONALES	
	Andalucía (g/persona/día)	Castilla-La Mancha (g/persona/día)	consumo persona/annual (Kg.)	consumo anual en España (Kg.)
Lechuga Batavia	12,10	5,75	3,26	152.950.484,43
Lechuga romana	12,10	5,75	3,26	152.950.484,43
Limón	6,14	5,69	2,16	101.367.183,80
Lombarda			0,00	0,00
Mandarina	9,50	18,40	5,09	239.065.463,06
Manzana	33,00	37,10	12,79	600.662.686,76
Melocotón	13,90	16,40	5,53	259.630.234,08
Melón	31,00	42,10	13,34	626.368.650,53
Nabo	0,27	0,18	0,08	3.855.894,57
Naranjas	85,00	84,50	30,93	1.452.386.953,01
Nísperos	0,85	0,58	0,26	12.253.176,06
Patata	157,00	266,00	77,20	3.624.540.891,57
Pepino	4,91	4,37	1,69	79.517.114,60
Peras	22,40	29,40	9,45	443.856.307,76
Pimiento	14,10	6,21	3,71	174.029.374,72
Puerro			0,00	0,00
Rábano	0,27	0,05	0,06	2.741.969,47
Remolacha	1,08	0,86	0,35	16.623.189,90
Repollo	0,79	1,72	0,46	21.507.323,02
Sandía	32,10	32,40	11,77	552.678.221,06
Setas	1,20	1,71	0,53	24.934.784,86
Tomate	54,70	54,70	19,97	937.410.812,15
Uva	9,80	4,96	2,69	126.473.341,75
Zanahoria	8,17	8,21	2,99	140.354.562,18

Hortalizas más valoradas según el estudio de mercado realizado
Frutas más valoradas según el estudio de mercado realizado
Otras Frutas y Hortalizas que se van a cultivar

Claramente el objetivo aquí es, conseguir el ratio de producción necesario para entrar en el mercado abasteciendo la demanda, de forma que se garantice la venta y evitando excedentes de producción.

A partir de estos datos se elaborará un plan de crecimiento para el horizonte de tiempo planteado aquí de 15 años.

Productos	CONSUMO EN TIENDAS					CONSUMO EN ALMADÉN	CONSUMO EN MERCADILLOS/WEB	CONSUMO TOTALES
	Córdoba consumo previsto (kg)	Ciudad Real consumo previsto (kg)	Puertollano consumo previsto (kg)	Pozoblanco consumo previsto (kg)	TOTAL	Almadén consumo previsto (kg)	Mercadillos/Web consumo previsto (kg)	Consumo total/anual (kg)
Acelga	16.546,77	12.927,17	10.341,73	7.109,94	46.925,62	885,41	15.969,18	63.780,20
Achicoria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ajo	6.392,79	4.994,37	3.995,49	2.746,90	18.129,55	342,08	6.169,64	24.641,26
Albaricoque	3.302,98	2.580,45	2.064,36	1.419,25	9.367,04	295,51	3.568,15	13.230,71
Alcachofa	8.689,23	6.788,46	5.430,77	3.733,65	24.642,11	464,96	8.385,91	33.492,98
Apio	670,31	523,68	418,94	288,02	1.900,96	35,87	646,91	2.583,74
Berenjena	4.021,87	3.142,09	2.513,67	1.728,15	11.405,78	215,21	3.881,48	15.502,47
Berza o Repollo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Borraja	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Brevas	422,89	330,38	264,31	181,71	1.199,28	37,84	456,84	1.693,96
Brócoli	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Calabacín	1.700,61	1.328,60	1.062,88	730,73	4.822,81	91,00	1.641,24	6.555,05
Calabaza	1.700,61	1.328,60	1.062,88	730,73	4.822,81	91,00	1.641,24	6.555,05
Canónigos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cebolla	14.957,89	11.685,85	9.348,68	6.427,22	42.419,63	800,39	14.435,75	57.655,77
Cerezas	2.857,83	2.232,68	1.786,15	1.227,98	8.104,64	255,69	3.087,27	11.447,59
Ciruelas	3.712,51	2.900,40	2.320,32	1.595,22	10.528,45	332,15	4.010,56	14.871,17
Coles de Bruselas	3.115,71	2.434,15	1.947,32	1.338,78	8.835,96	166,72	3.006,95	12.009,63
Coliflor	9.806,42	7.661,26	6.129,01	4.213,69	27.810,38	524,74	9.464,10	37.799,22
Champiñón	1.806,12	1.411,03	1.128,82	776,07	5.122,04	96,64	1.743,07	6.961,76
Endibias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Escarola	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Espárragos blancos	1.992,32	1.556,50	1.245,20	856,07	5.650,08	106,61	1.922,77	7.679,46
Espárragos Trigueros	1.992,32	1.556,50	1.245,20	856,07	5.650,08	106,61	1.922,77	7.679,46
Espinacas	6.777,60	5.295,00	4.236,00	2.912,25	19.220,85	362,67	6.541,01	26.124,52
Fresa y Fresón	5.279,42	4.124,55	3.299,64	2.268,50	14.972,12	472,34	5.703,27	21.147,74
Granada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Guisantes	3.388,80	2.647,50	2.118,00	1.456,12	9.610,42	181,33	3.270,51	13.062,26
Habas	6.864,49	5.362,88	4.290,31	2.949,59	19.467,27	367,32	6.624,87	26.459,45
Higos	422,89	330,38	264,31	181,71	1.199,28	37,84	456,84	1.693,96
Judías Verdes	11.122,21	8.689,23	6.951,38	4.779,08	31.541,90	595,14	10.733,97	42.871,01
Lechuga Batavia	22.157,53	17.310,57	13.848,46	9.520,81	62.837,38	1.185,64	21.384,08	85.407,10
Lechuga romana	22.157,53	17.310,57	13.848,46	9.520,81	62.837,38	1.185,64	21.384,08	85.407,10
Limón	10.532,14	8.228,24	6.582,59	4.525,53	29.868,49	942,30	11.377,69	42.188,49
Lombarda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mandarina	24.839,12	19.405,56	15.524,45	10.673,06	70.442,18	2.222,32	26.833,28	99.497,78
Manzana	62.409,39	48.757,34	39.005,87	26.816,54	176.989,13	5.583,69	67.419,81	249.992,63

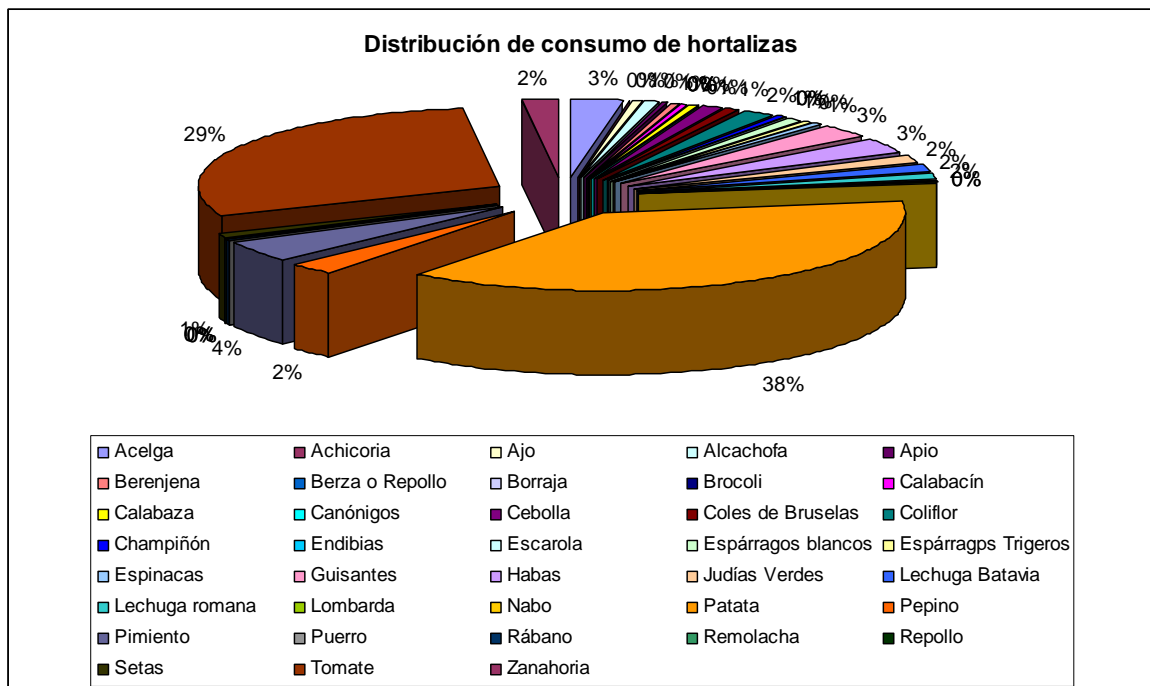
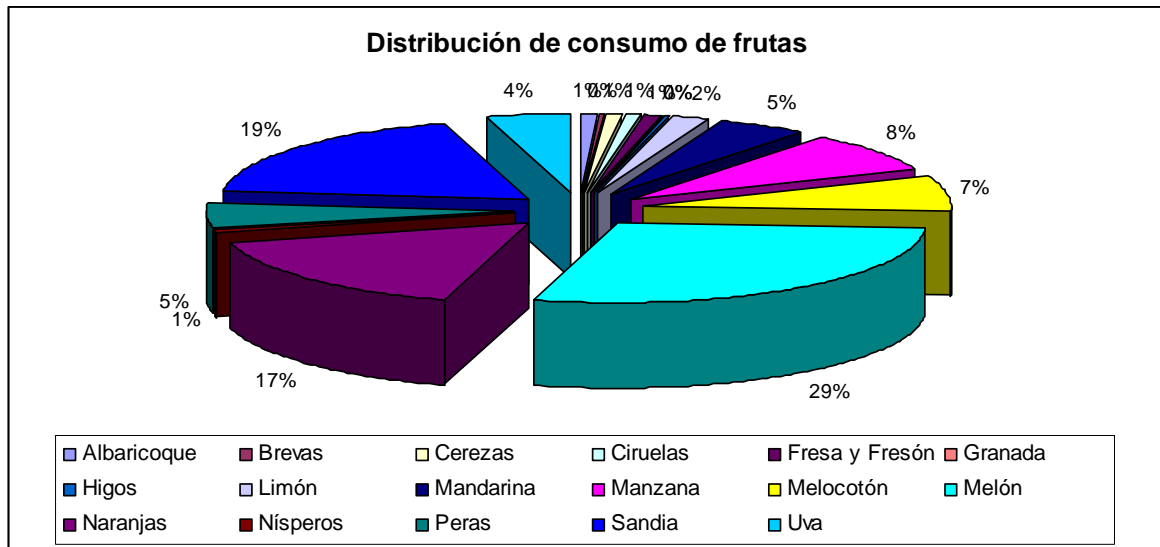
Productos	CONSUMO EN TIENDAS					CONSUMO EN ALMADÉN	CONSUMO EN MERCADILLOS/WEB	CONSUMO TOTALES
	Córdoba consumo previsto (kg)	Ciudad Real consumo previsto (kg)	Puertollano consumo previsto (kg)	Pozoblanco consumo previsto (kg)	TOTAL	Almadén consumo previsto (kg)	Mercadillos/Web consumo previsto (kg)	Consumo total/anual (kg)
Melocotón	26.975,81	21.074,85	16.859,88	11.591,17	76.501,72	2.413,49	29.141,51	108.056,73
Melón	65.080,26	50.843,96	40.675,16	27.964,18	184.563,56	5.822,65	70.305,10	260.691,32
Nabo	558,59	436,40	349,12	240,02	1.584,14	29,89	539,09	2.153,12
Naranjas	150.904,30	117.893,99	94.315,19	64.841,69	427.955,18	13.501,22	163.019,36	604.475,76
Nísperos	1.273,12	994,62	795,70	547,04	3.610,48	113,90	1.375,33	5.099,71
Patata	525.077,67	410.216,93	328.173,54	225.619,31	1.489.087,45	28.096,69	506.748,82	2.023.932,96
Pepino	11.519,43	8.999,56	7.199,65	4.949,76	32.668,40	616,40	11.117,33	44.402,12
Peras	46.117,07	36.028,96	28.823,17	19.815,93	130.785,12	4.126,04	49.819,49	184.730,64
Pimiento	25.211,18	19.696,23	15.756,99	10.832,93	71.497,32	1.349,04	24.331,13	97.177,49
Puerro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rábano	397,22	310,33	248,26	170,68	1.126,50	21,26	383,36	1.531,11
Remolacha	2.408,16	1.881,37	1.505,10	1.034,76	6.829,38	128,86	2.324,10	9.282,34
Repollo	3.115,71	2.434,15	1.947,32	1.338,78	8.835,96	166,72	3.006,95	12.009,63
Sandía	57.423,76	44.862,31	35.889,85	24.674,27	162.850,20	5.137,63	62.033,92	230.021,75
Setas	3.612,24	2.822,06	2.257,65	1.552,13	10.244,08	193,29	3.486,14	13.923,51
Tomate	135.800,23	106.093,93	84.875,14	58.351,66	385.120,96	7.266,61	131.059,86	523.447,44
Uva	13.140,69	10.266,17	8.212,93	5.646,39	37.266,19	1.175,68	14.195,67	52.637,54
Zanahoria	20.332,79	15.885,00	12.708,00	8.736,75	57.662,54	1.088,00	19.623,04	78.373,57
TOTAL	1.348.588,53	1.053.584,79	842.867,83	579.471,64	3.824.512,79	89.232,02	1.356.193,45	5.269.938,27
Hortalizas	873.894,34	682.729,95	546.183,96	375.501,47	2.478.309,72	46.761,72	843.389,36	3.368.460,80
Frutas	474.694,20	370.854,84	296.683,87	203.970,16	1.346.203,07	42.470,30	512.804,09	1.901.477,46

Estos son datos de consumos anuales en Kg. para la población potencial que hemos estimado, pero hay que tener en cuenta que no todos los productos tienen una producción anual, es decir, para ser más exactos hay que conocer los meses en lo que se obtiene cosecha de cada producto. Para ello, a partir del dato de meses del año en el que se cultiva ese producto se divide la producción anual, que acabamos de conocer, entre el número de meses que se produce.

Productos	VENTAS MES	MESES CON PRODUCCIÓN POR PRODUCTO											
	Consumo total/mes (Kg.)	E	F	M	A	M	JN	JL	A	S	O	N	D
Acelga	12.756,04	1	1	1								1	1
Achicoria													
Ajo	2.053,44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Albaricoque	2.646,14					1	1	1	1	1			
Alcachofa	4.186,62	1	1	1	1	1					1	1	1
Apio	322,97	1	1	1					1	1	1	1	1
Berenjena	3.100,49								1	1	1	1	1
Berza o Repollo	0,00	1	1	1									1
Borraja	0,00	1	1	1								1	1
Brevas	846,98						1	1					
Brócoli	0,00	1	1	1	1	1	1						1
Calabacín	1.638,76						1	1	1	1			
Calabaza	2.185,02										1	1	1
Canónigos	0,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cebolla	4.804,65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cerezas	2.289,52				1	1	1	1	1				
Ciruelas	2.478,53				1	1	1	1	1	1			
Coles Bruselas	4.003,21										1	1	1
Coliflor	7.559,84	1								1	1	1	1
Champiñón	2.320,59										1	1	1
Endibias	0,00	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1
Escarola	0,00	1	1	1									1
Esp. Blancos	3.839,73				1	1							
Esp. Trigueros	1.535,89	1	1	1								1	1
Espinacas	2.612,45	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1
Fresa y Fresón	3.021,11			1	1	1	1	1	1	1			
Granada	0,00	1								1	1	1	1
Guisantes	13.062,26						1						
Habas	13.229,73					1	1						
Higos	846,98								1	1			
Judías Verdes	7.145,17				1	1	1	1	1	1			
Lech. Batavia	7.117,26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lech. romana	7.117,26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Limón	5.273,56	1	1	1	1					1	1	1	1
Lombarda													

	VENTAS MES	MESES CON PRODUCCIÓN POR PRODUCTO											
Productos	Consumo total/mes (Kg.)	E	F	M	A	M	JN	JL	A	S	O	N	D
Mandarina	14.213,97	1	1	1						1	1	1	1
Manzana	24.999,26	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1
Melocotón	21.611,35					1	1	1	1	1			
Melón	86.897,11							1	1	1			
Nabo	538,28									1	1	1	1
Naranjas	50.372,98	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nísperos	1.699,90				1	1	1						
Patata	168.661,08	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pepino	11.100,53						1	1	1	1			
Peras	15.394,22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pimiento	19.435,50					1	1	1	1	1			
Puerro	0,00	1	1	1						1	1	1	1
Rábano	510,37					1	1	1					
Remolacha	773,53	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Repollo													
Sandía	57.505,44						1	1	1	1			
Setas	3.480,88					1				1	1	1	
Tomate	130.861,86						1	1	1	1			
Uva	13.159,38									1	1	1	1
Zanahoria	8.708,17	1	1	1	1	1	1				1	1	1
TOTAL	747.918,00	26	24	25	22	27	30	23	24	34	27	30	32
Hortalizas	444.661,58	20	19	19	14	18	19	13	14	20	20	23	25
Frutas	303.256,42	6	5	6	8	9	11	10	10	14	7	7	7

Este dato nos marca el objetivo o límite de producción para asegurar el consumo de los productos de **Raíces** en el mercado de las comarcas elegidas.



8.2 PRODUCCIÓN

Con los datos presentados y con las hipótesis planteadas según diversos estudios del mercado, se está en disposición de dimensionar la superficie necesaria para producir tanta cantidad como demanda el consumidor potencial al que se ha previsto que se puede llegar cada año. Esto es fundamental, ya que la producción anual de **Raíces** estará dimensionada y crecerá en función de la demanda y de la cuota que vaya asumiendo.

Es necesario describir los pasos que se han seguido en el cálculo de superficie necesaria para cada uno de los productos que se van a cultivar:

- ✓ Se parte de los datos de rendimiento de cada uno de los productos tanto al aire libre como protegido en tonelada por hectárea (en adelante ton/ha).
- ✓ Con este dato y con el consumo anual por persona se obtienen los m² de huerta necesaria para conseguir esa producción, tanto al aire libre como bajo plástico, además esto se hace para cada uno de las frutas y verduras incluidas en la oferta de **Raíces**.
- ✓ Esto da un total de 88m²; ésta sería la superficie necesaria para satisfacer las necesidades de consumo del público potencial que se ha definido, es decir, esto sería el límite máximo en cuanto a producción. Una de las premisas de **Raíces** es la superficie de huerta disponible, en la actualidad no se dispone más que de 47ha, por lo que hay que sacar la proporción para esta extensión de huerta, para eso obtenemos el % de superficie que supone cada uno de los productos para una huerta del 100%.
- ✓ De esta forma, con el % obtenido por producto y conociendo la superficie de la que dispone **Raíces** se obtiene las ha de producto para las 47ha del huerto.
- ✓ Con el dato de rendimientos, se obtiene, las toneladas a producir. Pero no es del todo real, ya que se trata de datos de rendimiento de producción convencional, es por esto que se aplica una minoración del 35% de la cosecha, debido a que los rendimientos en ecológicos son únicamente un 65% del convencional.

A continuación, se presenta la tabla en la que quedan plasmados todos los pasos descritos y los resultados alcanzados:



	Regadío (anual)			Consumo persona/ anual (kg)	m2 necesarios para el cons./pers.	Huerta de Almadén			TOTAL	Producción anual (ton)		Producción anual en ecológico (ton)	
	Rendimiento al aire libre (ton/ha)	Rendimiento protegido (ton/ha)	Rendimiento árbol diseminado (kg/árbol)			Superficie (%)	Superficie al aire libre (ha)	Superficie protegido (ha)		Al aire	Protegido	65%	65%
Acelga	20,80			2,43	1,17	3,36%	0,62		0,62	12,93		8,41	
Achicoria	30,63	67,50		0,00	0,00	0,00%	0,00		0,00	0,00		0,00	
Ajo	8,45	0,00		0,94	1,11	3,20%	0,59		0,59	5,00		3,25	
Albaricoque	7,80	0,00		0,68	0,87	1,62%	0,46		0,46	3,60		2,34	
Alcachofa	13,65	0,00		1,28	0,94	2,69%	0,50		0,50	6,79		4,41	
Apio	67,22	0,00		0,10	0,01	0,04%	0,01		0,01	0,52		0,34	
Berenjena	28,60	56,25		0,59	0,11	0,30%		0,06	0,06		3,14		2,04
Berza/Repollo	18,20	0,00		0,00	0,00	0,00%	0,00		0,00	0,00		0,00	
Borraja	40,26	85,74		0,00	0,00	0,00%	0,00		0,00	0,00		0,00	
Brevas	0,00	0,00	7,00	0,09		0,00%	0,00		0,00	0,00		0,00	
Brócoli	23,08	0,00		0,00	0,00	0,00%	0,00		0,00	0,00		0,00	
Calabacín	31,37	60,00		0,25	0,04	0,12%		0,02	0,02		1,33		0,86
Calabaza	41,73	79,77		0,25	0,06	0,17%	0,03		0,03	1,33		0,86	
Canónigos	23,40	0,00		0,00	0,00	0,00%	0,00		0,00	0,00		0,00	
Cebolla	58,50	0,00		2,20	0,38	1,08%	0,20		0,20	11,69		7,60	
Cerezas	5,20	0,00		0,59	1,13	2,10%	0,60		0,60	3,11		2,02	
Ciruelas	7,80	0,00		0,76	0,98	1,82%	0,52		0,52	4,05		2,63	
Coles Bruselas	39,65	0,00		0,46	0,12	0,33%	0,06		0,06	2,44		1,58	
Coliflor	39,00	0,00		1,44	0,37	1,06%	0,20		0,20	7,67		4,98	
Champiñón	3,25	0,00		0,27	0,82	2,35%	0,43		0,43	1,41		0,92	
Endibias	29,90	0,00		0,00	0,00	0,00%	0,00		0,00	0,00		0,00	
Escarola	29,51	37,50		0,00	0,00	0,00%	0,00		0,00	0,00		0,00	
Esp. blancos	20,80	0,00		0,29	0,14	0,41%	0,07		0,07	1,56		1,01	
Esp. Trigueros	14,30	0,00		0,29	0,20	0,59%	0,11		0,11	1,56		1,01	
Espinacas	20,80	0,00		1,00	0,48	1,38%	0,25		0,25	5,30		3,44	
Fresa y Fresón	9,75	18,00		1,08	1,11	2,07%		0,38	0,38		6,89		4,48
Granada	6,50	0,00		0,00	0,00	0,00%	0,00		0,00	0,00		0,00	
Guisantes	8,58	0,00		0,50	0,58	1,67%	0,31		0,31	2,65		1,72	
Habas	11,70	0,00		1,01	0,86	2,48%	0,46		0,46	5,37		3,49	
Higos	0,00	0,00	16,00	0,09		0,00%	0,00		0,00	0,00		0,00	
Judías Verdes	15,60	0,00		1,64	1,05	3,01%	0,56		0,56	8,69		5,65	
Lech. Batavia	32,50	0,00		3,26	1,00	2,88%	0,53		0,53	17,32		11,26	
Lech. Romana	29,90	0,00		3,26	1,09	3,13%	0,58		0,58	17,32		11,26	
Limón	22,88	0,00	20,00	2,16	0,94	1,76%	0,50		0,50	11,48		7,46	

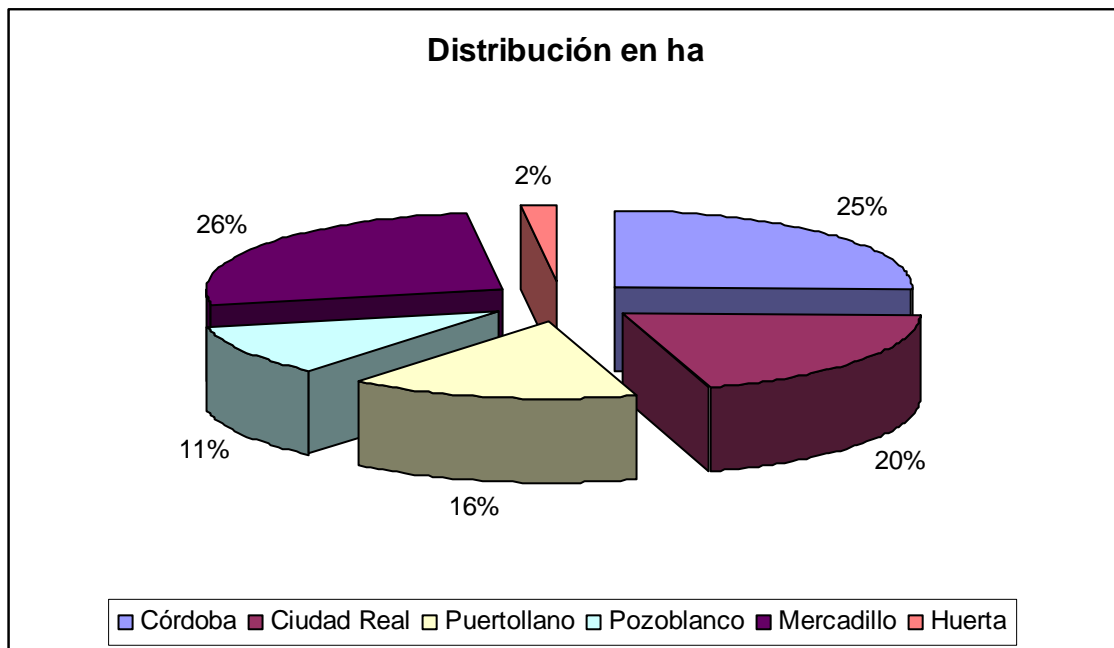
	Regadío (anual)			Consumo persona/ anual (kg)	m2 necesarios para el cons./pers.	Huerta de Almadén			TOTAL	Producción anual (ton)		Producción anual en ecológico (ton)	
	Rendimiento al aire libre (ton/ha)	Rendimiento protegido (ton/ha)	Rendimiento árbol diseminado (kg/árbol)			Superficie (%)	Superficie al aire libre (ha)	Superficie protegido (ha)		Al aire	Protegido	65%	65%
Lombarda	32,50	0,00		0,00	0,00	0,00%	0,00		0,00	0,00		0,00	
Mandarina	16,90	0,00	10,00	5,09	3,01	5,62%	1,60		1,60	27,07		17,60	
Manzana	15,60	0,00		12,79	8,20	15,29%	4,36		4,36	68,02		44,21	
Melocotón	5,20	0,00	20,00	5,53	10,63	19,83%	5,65		5,65	29,40		19,11	
Melón	45,50	0,00		13,34	2,93	5,47%	1,56		1,56	70,93		46,10	
Nabo	26,00	0,00		0,08	0,03	0,09%	0,02		0,02	0,44		0,28	
Naranjas	22,10	0,00	12,00	30,93	14,00	26,10%	7,44		7,44	164,47		106,91	
Nísperos	16,38	0,00		0,26	0,16	0,30%	0,08		0,08	1,39		0,90	
Patata	40,56	0,00		77,20	19,03	54,74%	10,12		10,12	410,45		266,79	
Pepino	19,50	51,00		1,69	0,33	0,96%		0,18	0,18		9,00		5,85
Peras	18,20	0,00		9,45	5,19	9,69%	2,76		2,76	50,26		32,67	
Pimiento	51,10	67,50		3,71	0,55	1,58%		0,29	0,29		19,71		12,81
Puerro	67,94	0,00		0,00	0,00	0,00%	0,00		0,00	0,00		0,00	
Rábano	27,30	0,00		0,06	0,02	0,06%	0,01		0,01	0,31		0,20	
Remolacha	97,49	0,00		0,35	0,04	0,10%	0,02		0,02	1,88		1,22	
Repollo	43,45	0,00		0,46	0,11	0,30%	0,06		0,06	2,44		1,58	
Sandía	45,83	0,00		11,77	2,57	4,79%	1,37		1,37	62,59		40,68	
Setas	3,25	0,00		0,53	1,63	4,70%	0,87		0,87	2,82		1,84	
Tomate	76,73	97,50		19,97	2,05	5,89%		1,09	1,09		106,15		69,00
Uva	14,14	0,00		2,69	1,90	3,55%	1,01		1,01	14,32		9,31	
Zanahoria	65,77	0,00		2,99	0,45	1,31%	0,24		0,24	15,89		10,33	
TOTAL				225,79 Kg.	88,40 m2		44,77ha	2,02ha	46,79ha				

En conclusión, la distribución tanto en ha como en cantidad producida en toneladas entre frutas y hortalizas, es la siguiente:

	%	ha	ton
% de huerta para Hortalizas	39,33%	18,49	444,02
% de huerta para Frutas	60,67%	28,51	336,43
TOTAL	100,00%	47,00	780,45

Teniendo en cuenta los datos obtenidos en cuanto a dimensionamiento de la producción y la cuota de ventas asignada a cada canal de venta, la proporción de producción destinada a cada canal sería de la siguiente forma:

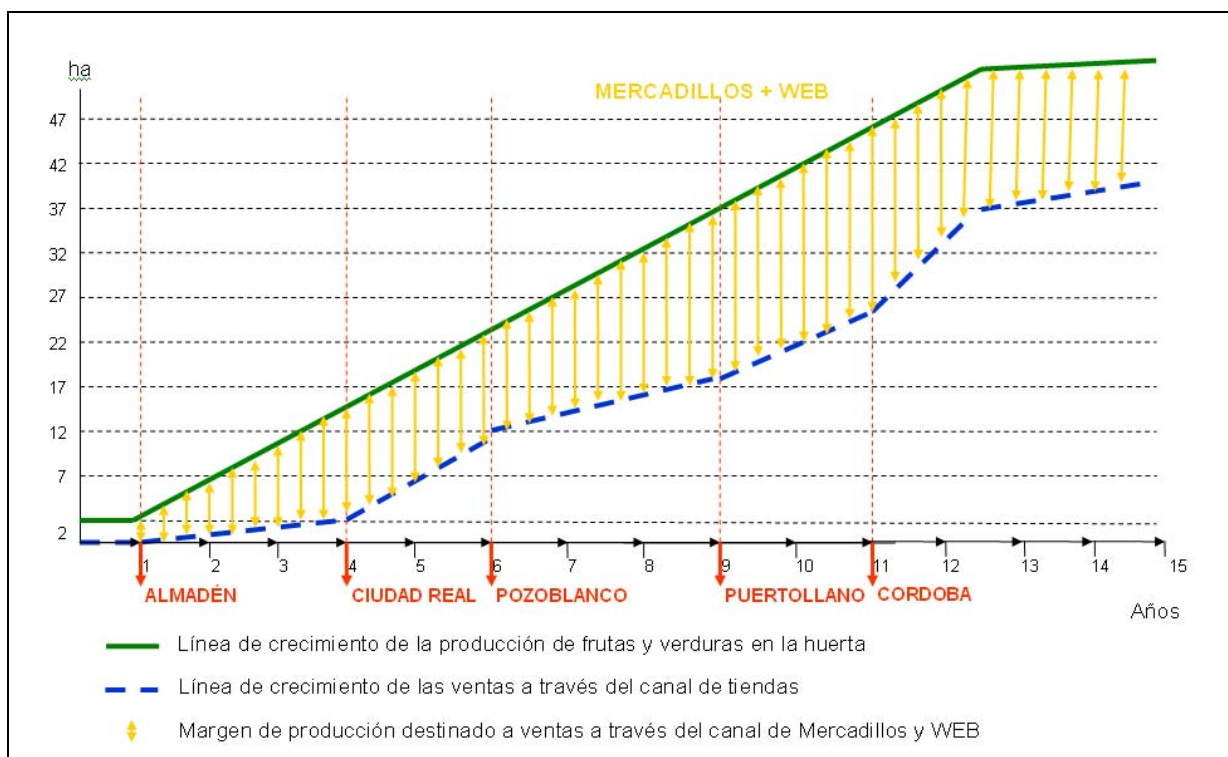
Distribución en ha								
	Tiendas					Mercadillo	Huerta	TOTAL
	Córdoba	Ciudad Real	Puertollano	Pozoblanco	TOTAL			
Fruta	7,12	5,56	4,45	3,06	20,19	7,69	0,64	
Hortalizas	4,80	3,75	3,00	2,06	13,60	4,63	0,26	
TOTAL	11,91	9,31	7,45	5,12	33,79	12,32	0,89	47,00



8.3 OPERACIONES

A continuación se concretan las actuaciones a realizar, es decir, las estrategias operativas que permitirán alcanzar las metas tanto de producción como de ventas previstas.

Para esto se ha marcado un horizonte temporal de 15 años. Aunque la última tienda se abre en el año 11, es necesario ampliar este horizonte para recoger los beneficios recibidos tras los 3 siguientes años a su apertura. Además se considera un año 0, en el que se prevé tanto la adecuación de las instalaciones como la “experimentación” con el terreno y las distintas problemáticas que se puede plantear, como plagas, animales salvajes, heladas...



Las decisiones tomadas para poder elaborar el modelo de operaciones se han dividido en seis grupos, y en cada uno de ellos se plantean distintas formas de crecer:

Infraestructuras y equipamiento			
Obra civil implantación NAVE 1		1,00	Ud.
Construcción de Nave:			
Pastor eléctrico		600,00	m
Obras en tiendas		80,00	m2
Invernadero		5.000,00	m2
Terrenos		2,00	ha
NAVE 1		1,00	Ud.
Fianza		2,00	meses
Alquiler de tienda			

Maquinaria producción			
Mula		1,00	Ud.
Remolque		0,00	Ud.
Alquiler de tractor y arado		2,00	h
Utensilios		1,00	Ud.
Maquinaria para distribución			
Renting Camionetas	1	12,00	meses
Renting Camión	1	12,00	meses
GE	1	12,00	meses
Maquinaria para venta			
Stands de mercadillo		3,00	Ud.
Licencia de mercadillos		3,00	
Consumos			
Gasolina distribución		9.880,00	l
Gasolina GE		6.000,00	l
Mantenimiento			
Limpieza		1,00	Ud.
Revisiones		1,00	Ud.
Seguridad		1,00	Ud.

Gastos de distribución
Gastos infraestructura

El plan de operaciones completo para los 15 años se puede ver en el Anexo III. A continuación se hace una breve descripción con los principales puntos a tener en cuenta para desarrollar el modelo de operaciones:

8.3.1 Infraestructuras y equipamiento

- ✓ Obra Civil e implantación de la Nave 1: para los primeros 5 años se propone una nave prefabricada que no suponga un gran desembolso inicial.
- ✓ Construcción de la Nave: en el año 5 se considera que con el volumen de producción que se maneja, es necesario llevar a cabo una inversión para construir la nave definitiva.
- ✓ Terrenos: los terrenos serán adquiridos por concesión, con 25ha para los primeros 5 años y a partir de entonces se podría ampliar a 50ha.
- ✓ Invernaderos: como se podrá observar en el Plan de Inversiones, los invernaderos suponen un fuerte desembolso, por lo que además de ir ampliando la superficie bajo invernadero en 500m² en cada fase, la estrategia es que cada una de estas 5 fases se realicen el año anterior a las aperturas de tienda para evitar que coincidan las obras y por tanto las inversiones/gastos.

- ✓ Pastor eléctrico: se trata del cercado de valla que se instalará para proteger la superficie de huerta que esté cultivada. De esta forma, para el primer año (año 0) hay que instalar los metros necesarios para cubrir el perímetro de 2 ha, que son 600 m, pero para el resto de años que se crece 5 ha/año, se implanta la parte proporcional, unos 500 m.
- ✓ Tiendas: para las tiendas se contempla:
 - Obras en tiendas: el año anterior a la apertura, y se ha tomado una superficie media por tienda de 80 m².
 - Alquiler: para todos los años y a distinto precio según la comarca.
 - Fianza: el año antes de la apertura, y corresponde a dos mensualidades.

8.3.2 Maquinaria de producción

Como Maquinaria para la zona de trabajo en huerta se han considerado:

- ✓ Mula: se adquiere una cada vez que se abre tienda.
- ✓ Remolque: sólo se adquiere uno en el año 5.
- ✓ Alquiler de tractor y arado: para estos trabajos se ha considerado alquiler de la maquinaria, el precio se ha fijado como 50 €/h que aproximadamente coincide con el tiempo necesario para arar una ha, de esta forma ese presupuesto va a ir aumentando con los años de forma proporcional a las hectáreas cultivadas.
- ✓ Utensilios: aquí se han englobado todas herramientas o materiales que se puedan requerir en el día a día. Se destina cada año para este apartado 1.000 €.

8.3.3 Maquinaria de distribución

Esta sería la maquinaria destinada al reparto de los productos, tanto para las tiendas como para mercadillos, para la venta vía WEB se hace a través de una empresa de paquetería y es el cliente el que corre con los gastos.

- ✓ Renting de Camionetas: son las camionetas que repartirán la mercancía cada día a cada una de las tiendas, es por esto que, se contrata una nueva camioneta con cada nueva tienda.
- ✓ Renting de Camión: son los que se encarguen de llevar las mercancías a los mercadillos, se tendrá una flota de un camión hasta el año 5 que se adquiere otro.
- ✓ Grupo Electrónico: como hasta el año 5 no se lleva a cabo las obras de la nave y de las infraestructuras, hay que considerar un grupo eléctrico que provea de electricidad a la nave.

8.3.4 Maquinaria de venta

En este caso se ha considerado únicamente acciones para los mercadillos, ya que todo lo que se necesita para las tiendas queda incluido en la partida de obra y acondicionamiento de tienda.

- ✓ Stands de mercadillo: el primer año se parte con tres stands y en el año 5 se adquieren otros tres.
- ✓ Licencia de mercadillo: en este caso se ha considerado la opción más desfavorable y que se da en algunas comarcas, se ha considerado unos 120€ por día de mercadillo.

8.3.5 Consumos

Los consumos en agua y en electricidad serán mínimos, y se está estudiando la posibilidad de que queden dentro del contrato de concesión de los terrenos, por lo que no se tienen en cuenta en este punto, lo que sí se tiene en cuenta es el consumo de gasolina debido a:

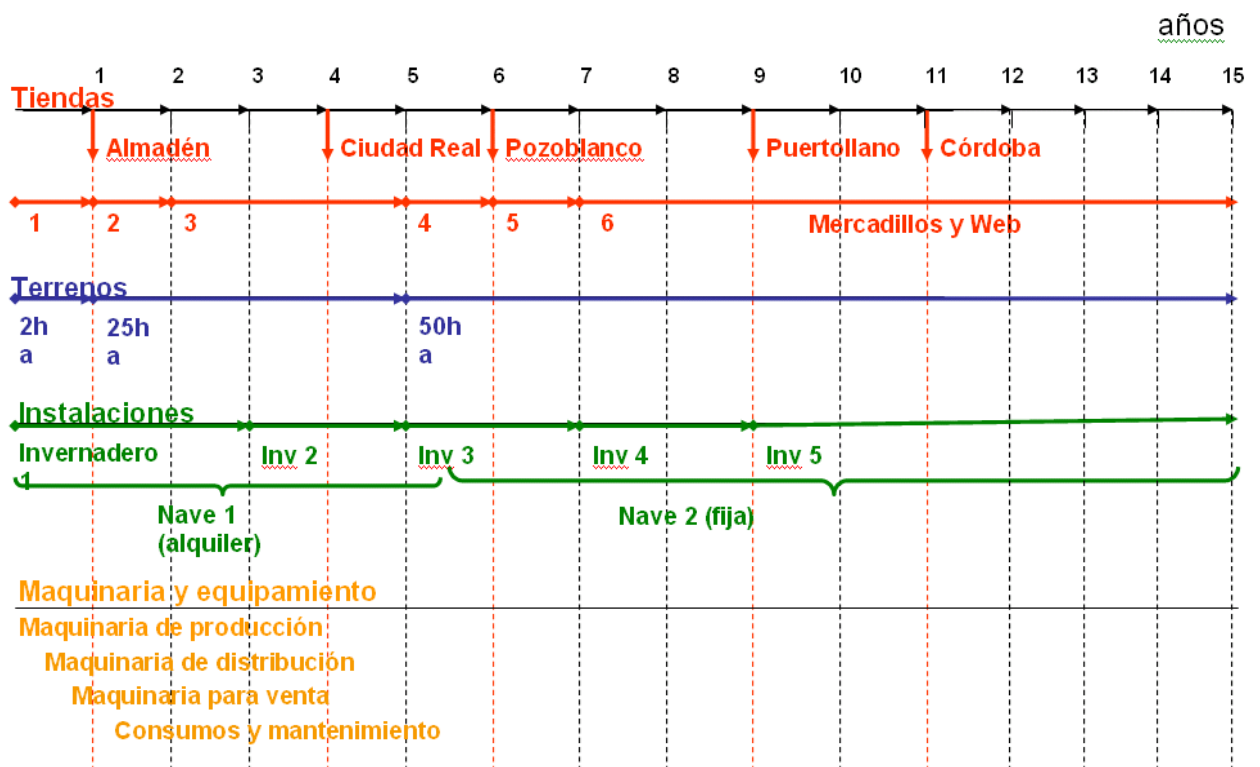
- ✓ Maquinaria de distribución: tanto de los camiones como de las camionetas.
- ✓ GE: para los primeros 5 años.

8.3.6 Mantenimientos

Se ha previsto crecimientos con los años de los siguientes apartados:

- ✓ Limpieza
- ✓ Revisiones
- ✓ Seguridad

Para representar todo esto de una forma más clara se ha representado los puntos más significativos del Plan de Operaciones en una especie de gráfico en función del tiempo:



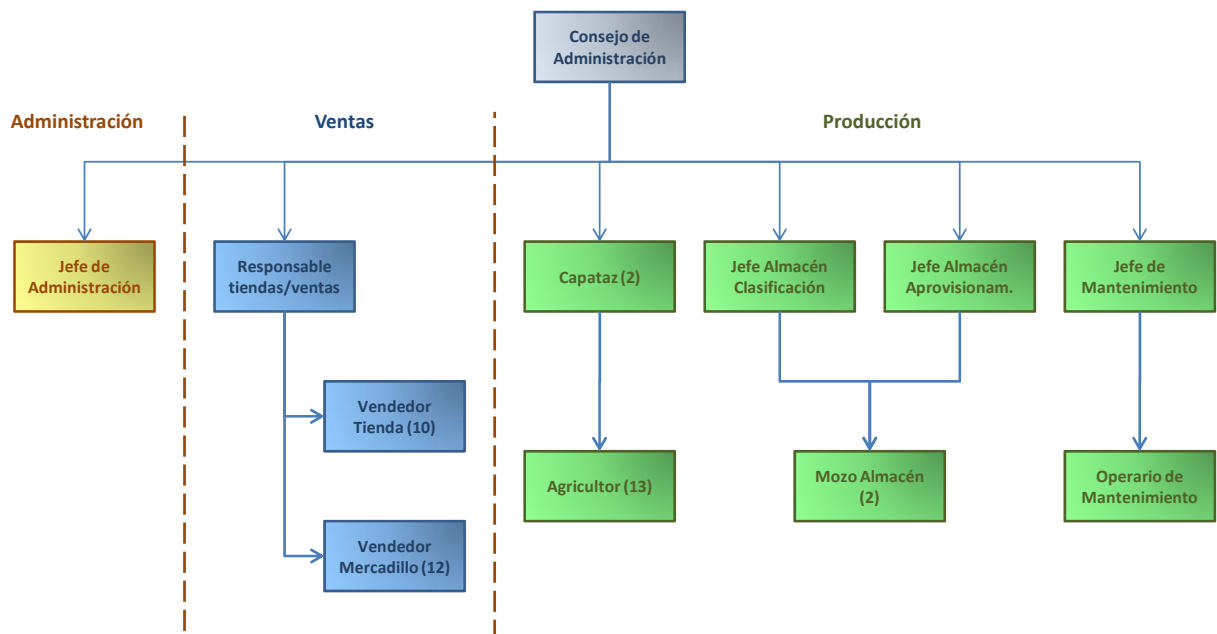
9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

9.1 ORGANIGRAMA

Se ha puesto una especial atención y empeño en el diseño del organigrama de **Raíces** puesto que se trata de una pieza básica para el buen funcionamiento de la empresa y la consecución de sus objetivos. El organigrama de **Raíces** se ha diseñado teniendo en cuenta que la empresa aplicará un modelo de Gestión Integral de Recursos Humanos cuyo objetivo será el de identificar y dirigir el potencial de las personas hacia el logro de los objetivos empresariales. Se han definido los diferentes niveles organizativos, funciones, relaciones y responsabilidades con la intención de conseguir la mayor descentralización posible, con participación de las personas en la consecución de objetivos, un sistema de gestión orientado a las necesidades del cliente, comunicaciones fluidas y poder basado en el conocimiento.

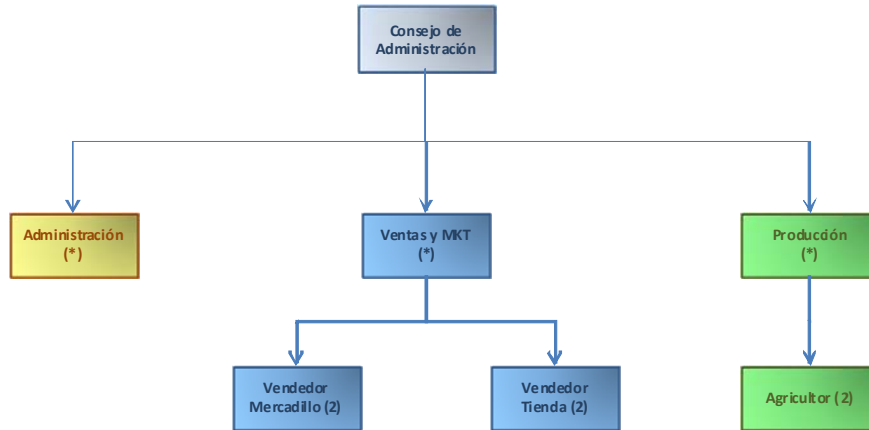
El organigrama de **Raíces** en el año 15 será el siguiente:

Raíces – Organigrama año 15



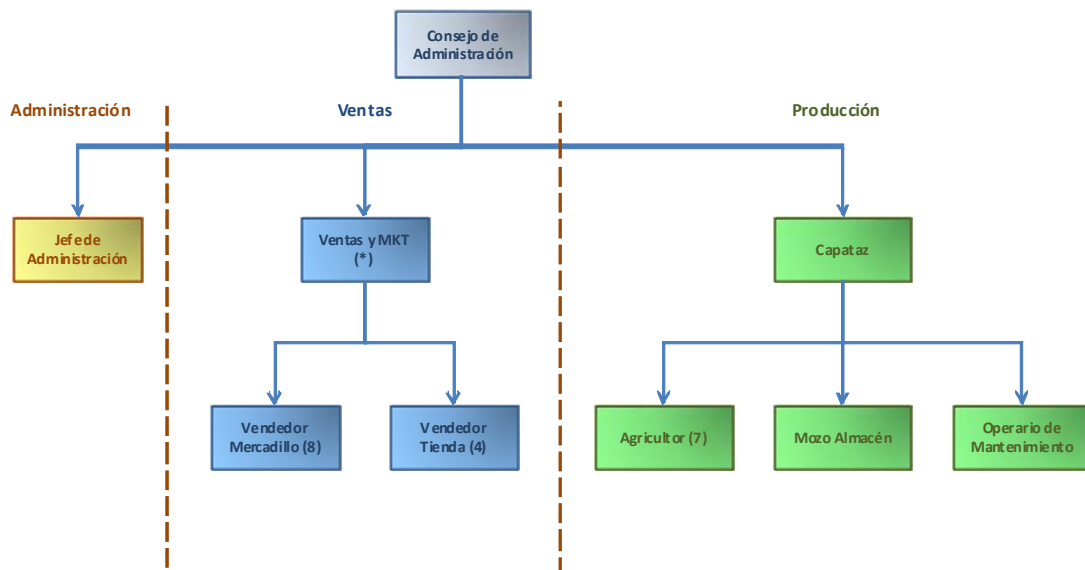
Este organigrama parte de la base del desarrollado para el año 0, que irá creciendo teniendo en cuenta el aumento previsto de la demanda de los productos de **Raíces** y las consiguientes necesidades de producción y venta a las que deberá adaptarse. La evolución del organigrama de **Raíces** en los años 0, 5 y 10 (antes de saltar al año 15) puede verse a continuación:

Raíces – Organigrama año 0



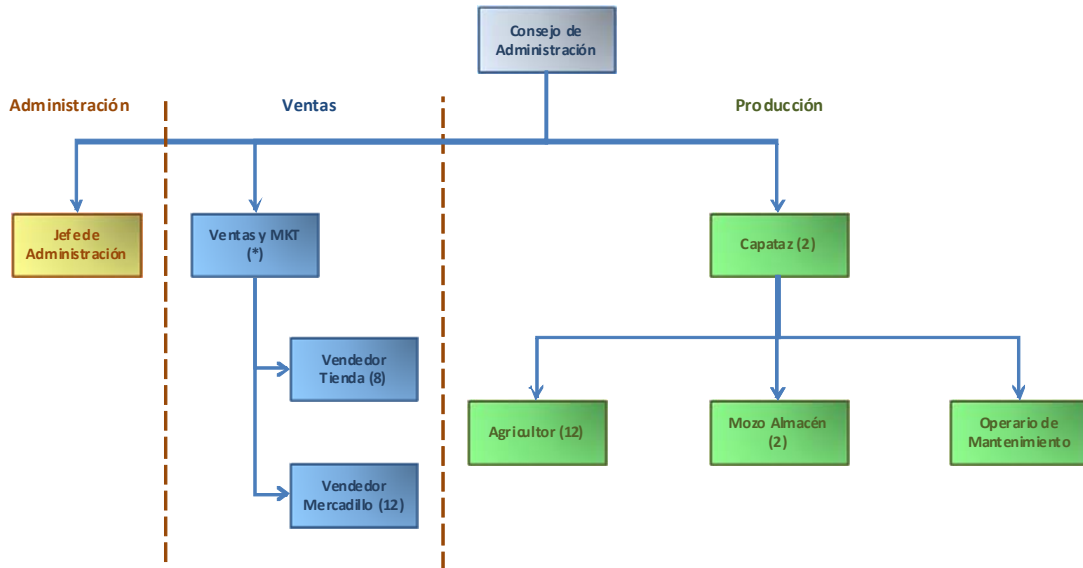
(*) Responsabilidades y funciones asumidas por el Consejo de Administración

Raíces – Organigrama año 5



(*) Responsabilidades y funciones asumidas por el Consejo de Administración

Raíces – Organigrama año 10



(*) Responsabilidades y funciones asumidas por el Consejo de Administración

9.2 PLANTILLA Y PERFILES DE PUESTOS

9.2.1 Plantilla

La empresa comenzará en el año 0 con una plantilla de 11 personas, incluyendo los 5 miembros del Consejo de Administración; aumentará progresivamente hasta alcanzar los 28 empleados en el año 5 y consolidarse en el número definitivo de 50 empleados a partir del año 11. La evolución y perfil de puestos son los siguientes:

Puestos	Años															
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Director General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Director Financiero	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Director de Producción y Operaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Director Comercial y de Marketing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Director de Recursos Humanos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Puestos \ Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Jefe de Administración						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Responsable de tiendas/ventas												1	1	1	1	1
Vendedor tienda	2	2	2	2	4	4	6	6	6	8	8	10	10	10	10	10
Vendedor mercadillo	2	4	6	6	6	8	10	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Capataz				1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Agricultor	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	13	13	13	13
Jefe de Almacén-Clasificación												1	1	1	1	1
Jefe de Almacén-Aprovisionamiento												1	1	1	1	1
Mozo de Almacén						1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Jefe de Mantenimiento												1	1	1	1	1
Operario de Mantenimiento						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total plantilla	11	14	17	19	22	28	33	36	38	41	42	50	50	50	50	50

9.2.2 Perfiles de puestos

El Consejo de Administración está compuesto por los cinco socios de **Raíces**. Es el órgano gestor de la empresa y entre sus funciones se encuentran las siguientes:

- ✓ Elaboración de las líneas estratégicas a largo plazo de la empresa.
- ✓ Elaboración, supervisión, actualización y, en su caso, modificación, de los diferentes Planes de la empresa (Marketing, Financiero, Recursos Humanos, Operaciones, etc.).
- ✓ Aprobación de los objetivos a corto y medio plazo de la empresa elaborados en sentido ascendente (**Raíces** quiere implicar a todos sus empleados en la fijación de objetivos para, de este modo, lograr un mayor compromiso por su parte con la organización y con la consecución de los mismos) y, en su caso, modificación de los mismos. Estos objetivos estarán en consonancia con las líneas estratégicas y estarán orientados al cumplimiento de las mismas.
- ✓ Supervisión del funcionamiento de la empresa, del cumplimiento de objetivos e hitos intermedios y de su situación financiera.
- ✓ Aprobación de las cuentas y presentación de las mismas en cumplimiento de la normativa legal vigente.

El Consejo de Administración consta de los siguientes cargos:

El **Director General** es el máximo responsable ejecutivo de la empresa. Su cometido es el de implementar las medidas necesarias para la consecución de las líneas estratégicas de la empresa. Dirige las tres grandes Áreas en que se estructura **Raíces**, así como su política de Recursos Humanos, supervisa el cumplimiento de los objetivos e hitos intermedios por departamentos y realiza un seguimiento constante y periódico de los mismos con el fin de alcanzar los mejores resultados empresariales. Si detecta desviaciones en la consecución de los objetivos, decide e implementa alternativas para subsanarlas. Es el motor de **Raíces**, responsable de impulsar, motivar y aglutinar a los miembros de la organización, fomentando la creación de equipo, tanto entre sus colaboradores como en las diferentes Áreas de la organización, y manteniendo una comunicación eficiente en ambos sentidos del organigrama (ascendente y descendente).

El **Director Financiero** tiene a su cargo el Área de Administración de **Raíces** y, por lo tanto, la supervisión de la elaboración de la contabilidad de la empresa y de alcanzar el equilibrio financiero de la misma, es decir, la mejor relación entre recursos propios y deuda, de modo que el activo circulante de **Raíces** sea capaz de afrontar los compromisos de pago a corto plazo de la empresa. Es, por lo tanto, el responsable de gestionar la tesorería y conseguir un flujo óptimo de la misma. Tiene a su cargo, también, la búsqueda de las mejores vías de financiación para la empresa consiguiendo liquidez y recursos para el crecimiento de **Raíces** al menor coste financiero.

El **Director de Producción y Operaciones** es el encargado de gestionar los procesos productivos de **Raíces**, desde la huerta (productos hortofrutícolas ecológicos) hasta su manipulación, clasificación y envasado en los almacenes. Tiene a su cargo la elaboración, corrección, actualización e implementación del Plan de Operaciones para optimizar los tiempos empleados en los diferentes procesos a su cargo. Estos están encaminados a la puesta a disposición del Área de Ventas y Marketing, en los diferentes puntos de venta (tiendas propias, mercadillos y Web), de los productos elaborados por **Raíces** listos para su adquisición por el cliente final. Así, supervisará todos los procesos de producción en la huerta, las necesidades de insumos, maquinaria, aperos, invernaderos, sistemas de riego y suministro de agua, electricidad, etc., así como su uso eficiente y procesos de mantenimiento. Gestionará y supervisará el funcionamiento y los procesos logísticos implementados en los almacenes de **Raíces**, así como el inventario de existencias en los almacenes y la distribución de productos hortofrutícolas a los diferentes canales de venta de **Raíces**.

El **Director Comercial y de Marketing** fijará, junto al equipo del Área a su cargo, los objetivos anuales de ventas en los diferentes canales así como la supervisión de su consecución. Es el encargado del funcionamiento eficiente de los canales de venta de **Raíces** (tiendas propias, mercadillos y Web) mediante la implementación de las técnicas más apropiadas para incrementar la demanda y disponibilidad de los productos de **Raíces**. Tiene a su cargo la fuerza de ventas de la empresa. También es de su responsabilidad la elaboración, implementación y supervisión de la consecución del Plan de Marketing, cuyos objetivos se encaminan al mejor conocimiento por parte del consumidor de la marca y productos de **Raíces**. Será responsable de dirigir la elaboración y contratación de acciones publicitarias, así como el diseño de la imagen de marca y de los diferentes puntos de venta de **Raíces** (tiendas, puestos en los mercadillos, página Web).

El **Director de Recursos Humanos** tendrá un papel fundamental en la estructura de **Raíces**, ya que es el responsable de la gestión eficiente de uno de los más importantes costes de explotación de la empresa: las personas. Su misión principal será la integración de toda la plantilla en la organización para que se identifique con ella. Elaborará y aplicará el Plan de Recursos Humanos mediante un Modelo Integral de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Será el

encargado de dirigir y supervisar la aplicación de los procesos de selección, formación, desarrollo profesional y gestión del talento, evaluación del desempeño y sistemas de compensación (control de incentivos y primas, supervisión de la elaboración de las nóminas, etc.) en función de las líneas establecidas en el Plan de Recursos Humanos. La creación de esta figura en el Consejo de Administración es la prueba de la importancia que **Raíces** da a la gestión de personas para alcanzar la máxima eficiencia en sus procesos. No obstante, un departamento de Recursos Humanos propio consumiría unos recursos financieros excesivos, por lo que estos servicios se externalizarán en gran medida. El Director de Recursos Humanos será el encargado de buscar y contratar a las empresas que ofrezcan la mejor relación calidad-precio para la implementación de las acciones incluidas en el Plan de Recursos Humanos de la empresa.

La estructura de **Raíces** se divide en tres grandes Áreas, directamente a cargo de tres de los miembros del Consejo de Administración. Dentro de cada Área se incluyen los siguientes puestos:

Área de Administración:

Directamente dependiente del Director Financiero, que será quien asuma sus responsabilidades y funciones durante los cinco primeros años de funcionamiento de **Raíces** (del año 0 al 4). A partir del año 5 se incorporará al Área un Jefe de Administración entre cuyas funciones se encontrarán la contabilidad, tesorería con previsión de fondos, coordinación de los productos financieros negociados y contratados con los bancos por el Director Financiero, cálculo de costes y su seguimiento, etc. El perfil competencial de este puesto es el siguiente:

Jefe de Administración				
Competencias / Niveles	Elemental	Medio	Avanzado	Experto
Análisis y resolución de problemas	X	X	X	X
Capacidad de aprendizaje	X	X	X	X
Comunicación	X	X	X	
Conocimientos profesionales	X	X	X	X
Dirección de equipos	X	X	X	
Liderazgo	X	X	X	
Orientación al logro	X	X	X	
Planificación y organización	X	X	X	X
Toma de decisiones	X	X	X	

Área de Ventas y Marketing:

Dependiente directamente del Director Comercial y de Marketing, que será quien asuma sus responsabilidades y funciones hasta el año 10. La fuerza de ventas se irá incrementando tanto en tiendas propias como en mercadillos conforme crezca la superficie explotada por **Raíces** y, como consecuencia, se vayan abriendo más tiendas y más puestos en mercadillos para atender a la mayor demanda de productos de la empresa. Se comenzará en el año 0 con 4 vendedores (2 en tiendas y 2 en mercadillos) hasta alcanzar la cifra de 22 a partir del año 11 (10 en tiendas y 12 en mercadillos). En el año 11 se incorporará también un Responsable de tiendas/ventas que asumirá las responsabilidades y funciones de esta área, reportando directamente al Director Comercial.

Describimos a continuación los perfiles competenciales de los puestos del Área de Ventas:

Responsable de tiendas/ventas				
Competencias / Niveles	Elemental	Medio	Avanzado	Experto
Análisis y resolución de problemas	X	X	X	
Capacidad de aprendizaje	X	X	X	
Comunicación	X	X	X	
Conocimientos profesionales	X	X	X	X
Dirección de equipos	X	X	X	
Flexibilidad	X	X	X	
Gestión comercial	X	X	X	X
Innovación	X	X		
Orientación al logro	X	X	X	X
Liderazgo	X	X	X	X
Planificación y organización	X	X	X	X
Negociación	X	X	X	X
Orientación al cliente	X	X	X	X
Visión de negocio	X	X	X	X
Tolerancia a la presión	X	X	X	
Toma de decisiones	X	X	X	X

Vendedor de tienda				
Competencias / Niveles	Elemental	Medio	Avanzado	Experto
Análisis y resolución de problemas	X	X		
Capacidad de aprendizaje	X	X		
Gestión comercial	X	X	X	
Orientación al logro	X	X	X	
Negociación	X	X	X	
Planificación y organización	X			
Orientación al cliente	X	X	X	
Visión de negocio	X			

Vendedor de mercadillo				
Competencias / Niveles	Elemental	Medio	Avanzado	Experto
Análisis y resolución de problemas	X	X		
Capacidad de aprendizaje	X	X		
Gestión comercial	X	X	X	
Orientación al logro	X	X	X	
Negociación	X	X	X	
Planificación y organización	X			
Orientación al cliente	X	X	X	
Visión de negocio	X			

Área de Producción:

A cargo del Director de Producción y Operaciones, se trata del Área más numerosa en lo que a personal se refiere. Iniciará su andadura con únicamente 2 agricultores, que se irán incrementando progresivamente para hacer frente al aumento de hectáreas en explotación, exponencial a partir del año 5. El aumento de la producción determinará también la contratación de un mozo de almacén, así como de un operario de mantenimiento que se ocupe del buen

estado de funcionamiento de los medios técnicos utilizados en los procesos de la empresa (ambos en el año 5). En paralelo al aumento de la producción irá aumentando el número de mandos intermedios, agricultores y mozos de almacén, hasta alcanzar la cifra total de 21 empleados (sin contar al Director de Producción) en el Área de Producción desde el año 11.

Los perfiles competenciales de los puestos del Área de Producción se describen a continuación:

Capataz				
Competencias / Niveles	Elemental	Medio	Avanzado	Experto
Análisis y resolución de problemas	X	X	X	
Capacidad de aprendizaje	X	X	X	
Comunicación	X	X		
Conocimientos profesionales	X	X	X	
Dirección de equipos	X	X	X	
Flexibilidad	X	X		
Liderazgo	X	X		
Orientación al logro	X	X	X	X
Planificación y organización	X	X		
Tolerancia a la presión	X	X		
Toma de decisiones	X	X	X	

Jefe de Almacén-Clasificación				
Competencias / Niveles	Elemental	Medio	Avanzado	Experto
Análisis y resolución de problemas	X	X	X	
Capacidad de aprendizaje	X	X	X	
Comunicación	X	X		
Conocimientos profesionales	X	X	X	
Dirección de equipos	X	X	X	
Flexibilidad	X	X		

Jefe de Almacén-Clasificación				
Competencias / Niveles	Elemental	Medio	Avanzado	Experto
Liderazgo	X	X		
Orientación al logro	X	X	X	
Planificación y organización	X	X	X	
Tolerancia a la presión	X	X		
Toma de decisiones	X	X	X	

Jefe de Almacén-Aprovisionamiento				
Competencias / Niveles	Elemental	Medio	Avanzado	Experto
Análisis y resolución de problemas	X	X	X	
Capacidad de aprendizaje	X	X	X	
Comunicación	X	X	X	
Conocimientos profesionales	X	X	X	
Dirección de equipos	X	X	X	
Flexibilidad	X	X		
Liderazgo	X	X		
Orientación al logro	X	X	X	
Planificación y organización	X	X	X	
Tolerancia a la presión	X	X		
Toma de decisiones	X	X	X	

Jefe de Mantenimiento				
Competencias / Niveles	Elemental	Medio	Avanzado	Experto
Análisis y resolución de problemas	X	X	X	

Jefe de Mantenimiento				
Competencias / Niveles	Elemental	Medio	Avanzado	Experto
Capacidad de aprendizaje	X	X	X	
Comunicación	X	X		
Conocimientos profesionales	X	X	X	
Dirección de equipos	X	X	X	
Flexibilidad	X	X		
Liderazgo	X	X		
Orientación al logro	X	X	X	
Planificación y organización	X	X		
Tolerancia a la presión	X	X		
Toma de decisiones	X	X	X	

Agricultor				
Competencias / Niveles	Elemental	Medio	Avanzado	Experto
Análisis y resolución de problemas	X			
Capacidad de aprendizaje	X			
Conocimientos profesionales	X	X		
Orientación al logro	X	X		

Mozo de almacén				
Competencias / Niveles	Elemental	Medio	Avanzado	Experto
Análisis y resolución de problemas	X			
Capacidad de aprendizaje	X			
Conocimientos profesionales	X			

Mozo de almacén					
Competencias	Niveles	Elemental	Medio	Avanzado	Experto
		Orientación al logro	X	X	

Operario de mantenimiento					
Competencias	Niveles	Elemental	Medio	Avanzado	Experto
		Análisis y resolución de problemas	X	X	X
Capacidad de aprendizaje	X	X			
Conocimientos profesionales	X	X	X		
Orientación al logro	X	X			

9.3 COSTE SALARIAL, POLÍTICA RETRIBUTIVA Y FORMACIÓN

El Modelo de Gestión por Competencias implementado por **Raíces**, en el que se definen los perfiles de puestos que acabamos de ver, tiene como uno de sus objetivos fundamentales la motivación del personal que conforma la organización, así como el diseño y puesta en marcha de los planes de carrera para mandos intermedios y puestos técnicos y de los planes de formación individualizados.

El **coste salarial**, según convenio del sector y política retributiva de la empresa, será el detallado en el cuadro reproducido más adelante (en el que no se tiene en cuenta a los cinco miembros del Consejo de Administración, por no percibir retribución alguna).

El modelo retributivo tendrá una parte fija y otra variable. La composición del salario será diferente para cada uno de los niveles en los que se estructura el organigrama de **Raíces**:

Consejo de Administración: una vez realizadas las reservas legales y las consideradas convenientes por el propio Consejo, los miembros del mismo, como socios de la empresa, recibirán un dividendo en función del beneficio neto obtenido. Éste mismo dividendo se repartirá a los futuros inversores que pasen a formar parte del accionariado de **Raíces**. Los miembros del Consejo de Administración no recibirán otra retribución por su trabajo en **Raíces**.

Responsables de tienda y Vendedores: retribución fija (75%) y variable (25%).

Mandos intermedios y Técnicos: retribución fija (85%) y variable (15%).

Peones: retribución fija (90%) y variable (10%).

La retribución variable se determinará en función de la consecución de los objetivos individuales de cada trabajador, pero también de los colectivos (establecidos por Áreas) para, de este modo, fomentar la integración, la colaboración y el trabajo en equipo.

Para estimular la productividad, todos los niveles del organigrama tendrán la posibilidad de recibir un bonus extraordinario a final de año (independiente de la parte variable del salario y a discreción del Consejo de Administración), variable en función de la consecución de los objetivos individuales. Éste bonus extraordinario se establece como una bolsa anual que alcanzará, como máximo, el 8% de las retribuciones fijas efectivamente devengadas durante el año en curso por el personal que permanezca contratado en **Raíces** el 31 de diciembre de ese año. Este montante global será el que se distribuya entre los trabajadores de **Raíces** en función de la consecución de sus objetivos individuales.

El grado de consecución de los objetivos (individuales y colectivos) se establecerá en base a criterios fácilmente mensurables y comprensibles por el trabajador, perfectamente conocidos por él, y su seguimiento y supervisión se realizarán mediante el sistema de evaluación del desempeño que evaluará de forma continua al trabajador a lo largo de todo el año. El sistema de evaluación del desempeño, en cuya aplicación se comprometerá toda la organización, y muy en especial los miembros del Consejo de Administración y los mandos intermedios, será un sistema mixto que evaluará tanto el rendimiento como la actuación de los trabajadores a lo largo de tres fases:

FASE I: establecimiento de objetivos a corto plazo, de forma consensuada, con cada uno de los trabajadores, logrando por su parte un compromiso de cumplimiento de los mismos.

FASE II: una vez fijados los objetivos, se realizará un seguimiento continuado de la evaluación del desempeño de los trabajadores de **Raíces** mediante reuniones trimestrales de evaluación, que permitirán tanto conocer el grado de consecución de los objetivos fijados como, en caso de haber cambiado las circunstancias que influyeron en su fijación, la conveniencia de modificación y adaptación de dichos objetivos al nuevo entorno.

FASE III: esta última fase tendrá lugar a final de cada año, y en ella se evaluará a las personas y se analizarán los resultados obtenidos en comparación con los pactados al inicio del año. Así mismo, se realizará una valoración global de todo el proceso llevado a cabo por el evaluado. Esta fase es fundamental, ya que en ella se determinará tanto la parte variable del salario de cada uno de los trabajadores como la posibilidad de recibir el bonus extraordinario y, en su caso, la cuantía a la que ascenderá el mismo.

La formación se establecerá individualmente comparando el nivel competencial de puestos y personas, teniendo como objetivo fundamental la nivelación de ambos. La formación inicial a los trabajadores consistirá en un curso impartido en las propias instalaciones de **Raíces** para su familiarización tanto con los puestos de trabajo como con los procesos y con la maquinaria y herramientas de trabajo puestas a disposición del empleado en cada uno de los puestos de trabajo. Los resultados de este curso inicial se evaluarán y corregirán para adaptarlo a plan de formación y acogida de los empleados que vayan ampliando la plantilla conforme crezca la actividad de **Raíces** según se ha explicado con anterioridad.

PLAN DE PERSONAL					AÑO 0				AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
					TOTAL ANUAL				TOTAL ANUAL				TOTAL ANUAL				TOTAL ANUAL			
Puesto	INFORMACIÓN POR EMPLEADO				Núm	SBA	SS	Coste	Núm	SBA	SS	Coste	Núm	SBA	SS	Coste	Núm	SBA	SS	Coste
	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.																
Dirección																				
Director General	1	60.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director de Producción y Operaciones	1	45.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director Comercial y de Marketing	1	45.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director Financiero	1	45.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director de Recursos Humanos	1	45.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mandos intermedios																				
Responsable de tienda	1	15.000	25%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jefe de administración	1	15.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capataces	2	15.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	15.000	4.500	19.500	0
Jefe de Almacén Clasificación	1	15.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jefe de Almacén Aprovisionamiento	1	15.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jefe de Mantenimiento	1	15.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personal																				
Vendedor tienda	10	12.000	25%	Fijo	2	24000	7200	31.200	2	24000	7200	31.200	2	24000	7200	31.200	2	24000	7200	31.200
Vendedor mercadillo	12	9.000	25%	Fijo	2	18000	5400	23.400	4	36000	10800	46.800	6	54000	16200	70.200	6	54000	16200	70.200
Agricultor	13	12.000	10%	Fijo	2	24000	7200	31.200	3	27000	8100	35.100	4	36000	10800	46.800	5	45000	13500	58.500
Mozo de almacén	2	12.000	10%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Operario de Mantenimiento	1	12.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
					2	24000	7200	31200	3	27000	8100	35100	4	36000	10800	46800	6	60000	18000	78000
					4	42000	12600	54600	6	60000	18000	78000	8	78000	23400	101400	8	78000	23400	101400
					50	66.000	19.800	85.800	9	87.000	26.100	113.100	12	114.000	34.200	148.200	14	138.000	41.400	179.400
					TOTAL				TOTAL				TOTAL				TOTAL			

PLAN DE PERSONAL					AÑO 4				AÑO 5				AÑO 6				AÑO 7			
					TOTAL ANUAL				TOTAL ANUAL				TOTAL ANUAL				TOTAL ANUAL			
Puesto	INFORMACIÓN POR EMPLEADO				Núm	SBA	SS	Coste	Núm	SBA	SS	Coste	Núm	SBA	SS	Coste	Núm	SBA	SS	Coste
	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.																
Dirección																				
Director General	1	60.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director de Producción y Operaciones	1	45.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director Comercial y de Marketing	1	45.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director Financiero	1	45.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director de Recursos Humanos	1	45.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mandos intermedios																				
Responsable de tienda	1	15.000	25%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jefe de administración	1	15.000	15%	Fijo	0	0	0	0	1	15.000	4.500	19.500	1	17.250	5.175	22.425	1	17.250	5.175	22.425
Capataces	2	15.000	15%	Fijo	1	15.000	4.500	19.500	1	15.000	4.500	19.500	1	17.250	5.175	22.425	1	17.250	5.175	22.425
Jefe de Almacén Clasificación	1	15.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jefe de Almacén Aprovisionamiento	1	15.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jefe de Mantenimiento	1	15.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personal																				
Vendedor tienda	10	12.000	25%	Fijo	4	48000	14400	62.400	4	48000	14400	62.400	6	72000	21600	93.600	6	72000	21600	93.600
Vendedor mercadillo	12	9.000	25%	Fijo	6	54000	16200	70.200	8	72000	21600	93.600	10	90000	27000	117.000	12	108000	32400	140.400
Agricultor	13	12.000	10%	Fijo	6	54000	16200	70.200	7	63000	18900	81.900	8	72000	21600	93.600	9	81000	24300	105.300
Mozo de almacén	2	12.000	10%	Fijo	0	0	0	0	1	12000	3.600	15.600	2	26400	7.920	34.320	2	26400	7.920	34.320
Operario de Mantenimiento	1	12.000	15%	Fijo	0	0	0	0	1	12000	3.600	15.600	1	13800	4.140	17.940	1	13800	4.140	17.940
					7	69000	20700	89700	10,5	102000	30600	132600	12,5	129450	38835	168285	13,5	138450	41535	179985
					10	102000	30600	132600	12,5	127500	38250	165750	16,5	170625	51187,5	221813	18,5	188625	56587,5	245213
					50	171.000	51.300	222.300	23	237.000	71.100	308.100	29	308.700	92.610	401.310	32	335.700	100.710	436.410
					TOTAL				TOTAL				TOTAL				TOTAL			

PLAN DE PERSONAL

Puesto	INFORMACIÓN POR EMPLEADO				AÑO 8				AÑO 9				AÑO 10				AÑO 11			
	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.	Núm	SBA	SS	Coste	Núm	SBA	SS	Coste	Núm	SBA	SS	Coste	Núm	SBA	SS	Coste
Dirección																				
Director General	1	60.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director de Producción y Operaciones	1	45.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director Comercial y de Marketing	1	45.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director Financiero	1	45.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director de Recursos Humanos	1	45.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mandos intermedios																				
Responsable de tienda	1	15.000	25%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	18.750	5.625	24.375
Jefe de administración	1	15.000	15%	Fijo	1	17.250	5.175	22.425	1	17.250	5.175	22.425	1	17.250	5.175	22.425	1	17.250	5.175	22.425
Capataces	2	15.000	15%	Fijo	2	34.500	10.350	44.850	2	34.500	10.350	44.850	2	34.500	10.350	44.850	2	34.500	10.350	44.850
Jefe de Almacén Clasificación	1	15.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	17.250	5.175	22.425
Jefe de Almacén Aprovisionamiento	1	15.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	17.250	5.175	22.425
Jefe de Mantenimiento	1	15.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	17.250	5.175	22.425
Personal																				
Vendedor tienda	10	12.000	25%	Fijo	6	72000	21600	93.600	8	96000	28800	124.800	8	96000	28800	124.800	10	120000	36000	156.000
Vendedor mercadillo	12	9.000	25%	Fijo	12	108000	32400	140.400	12	108000	32400	140.400	12	108000	32400	140.400	12	108000	32400	140.400
Agricultor	13	12.000	10%	Fijo	10	90000	27000	117.000	11	99000	29700	128.700	12	108000	32400	140.400	13	117000	35100	152.100
Mozo de almacén	2	12.000	10%	Fijo	2	26400	7.920	34.320	2	26400	7.920	34.320	2	26400	7.920	34.320	2	26400	7.920	34.320
Operario de Mantenimiento	1	12.000	15%	Fijo	1	13800	4.140	17.940	1	13800	4.140	17.940	1	13800	4.140	17.940	1	13800	4.140	17.940
					15,5	164700	49410	214110	16,5	173700	52110	225810	17,5	182700	54810	237510	21,5	243450	73035	316485
					18,5	188625	56587,5	245213	20,5	212625	63787,5	276413	20,5	212625	63787,5	276413	23,5	255375	76612,5	331988
50					34	361.950	108.585	470.535	37	394.950	118.485	513.435	38	403.950	121.185	525.135	45	507.450	152.235	659.685

PLAN DE PERSONAL

Puesto	INFORMACIÓN POR EMPLEADO				AÑO 12				AÑO 13				AÑO 14				AÑO 15			
	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.	Núm	SBA	SS	Coste	Núm	SBA	SS	Coste	Núm	SBA	SS	Coste	Núm	SBA	SS	Coste
Dirección																				
Director General	1	60.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director de Producción y Operaciones	1	45.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director Comercial y de Marketing	1	45.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director Financiero	1	45.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director de Recursos Humanos	1	45.000	15%	Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mandos intermedios																				
Responsable de tienda	1	15.000	25%	Fijo	1	18.750	5.625	24.375	1	18.750	5.625	24.375	1	18.750	5.625	24.375	1	18.750	5.625	24.375
Jefe de administración	1	15.000	15%	Fijo	1	17.250	5.175	22.425	1	17.250	5.175	22.425	1	17.250	5.175	22.425	1	17.250	5.175	22.425
Capataces	2	15.000	15%	Fijo	2	34.500	10.350	44.850	2	34.500	10.350	44.850	2	34.500	10.350	44.850	2	34.500	10.350	44.850
Jefe de Almacén Clasificación	1	15.000	15%	Fijo	1	17.250	5.175	22.425	1	17.250	5.175	22.425	1	17.250	5.175	22.425	1	17.250	5.175	22.425
Jefe de Almacén Aprovisionamiento	1	15.000	15%	Fijo	1	17.250	5.175	22.425	1	17.250	5.175	22.425	1	17.250	5.175	22.425	1	17.250	5.175	22.425
Jefe de Mantenimiento	1	15.000	15%	Fijo	1	17.250	5.175	22.425	1	17.250	5.175	22.425	1	17.250	5.175	22.425	1	17.250	5.175	22.425
Personal																				
Vendedor tienda	10	12.000	25%	Fijo	10	120000	36000	156.000	10	120000	36000	156.000	10	120000	36000	156.000	10	120000	36000	156.000
Vendedor mercadillo	12	9.000	25%	Fijo	12	108000	32400	140.400	12	108000	32400	140.400	12	108000	32400	140.400	12	108000	32400	140.400
Agricultor	13	12.000	10%	Fijo	13	117000	35100	152.100	13	117000	35100	152.100	13	117000	35100	152.100	13	117000	35100	152.100
Mozo de almacén	2	12.000	10%	Fijo	2	26400	7.920	34.320	2	26400	7.920	34.320	2	26400	7.920	34.320	2	26400	7.920	34.320
Operario de Mantenimiento	1	12.000	15%	Fijo	1	13800	4.140	17.940	1	13800	4.140	17.940	1	13800	4.140	17.940	1	13800	4.140	17.940
					21,5	243450	73035	316485	21,5	243450	73035	316485	21,5	243450	73035	316485	21,5	243450	73035	316485
					23,5	255375	76612,5	331988	23,5	255375	76612,5	331988	23,5	255375	76612,5	331988	23,5	255375	76612,5	331988
50					45	507.450	152.235	659.685	45	507.450	152.235	659.685	45	507.450	152.235	659.685	45	507.450	152.235	659.685

10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

10.1 COSTE Y PRECIO

Para poder obtener la rentabilidad de la compañía, por un lado tendremos que definir el precio, por otro el coste.

Para la definición del precio, estudiaremos todos los análisis de mercado existentes, los realizados por nosotros, y de acuerdo a la definición de nuestro público objetivo observado y definido en los apartados previos, se deduce que el consumidor está dispuesto a pagar un sobreprecio por el producto ecológico de calidad, y que este sobreprecio se valora en un 30% más que por el producto convencional. Esto quiere decir que el factor precio no es determinante si el producto es ecológico hasta un sobreprecio del 30%.

Raíces no está dispuesto a renunciar a ese sobreprecio, y por tanto ese será el nivel en el que fijemos los precios.

Como situación más atípica con el sector, **Raíces** pretende mantener constante, en la medida de lo posible, el precio de los productos durante todo el año. Para ello el 1 de Enero (o la fecha posterior más próxima posible) calculará el precio medio de los diferentes productos en el mercado (según INE) y le aplicará el incremento del 30%. Este será el PVP recomendado. Se variará bajo dos premisas, que el mercado tenga, por razones coyunturales un precio muy inferior, o bien, y éste será el valor mínimo, que no esté un 50% por encima del coste de variable de producción.

Aunque se entiende que por el carácter de desarrollo local de **Raíces**, se podría obtener un sobreprecio utilizando este argumento, como no hemos obtenido datos que lo soporten, obviamos, al menos en un primer estado, este beneficio en el precio y lo dejamos como un elemento catalizador de las ventas.

Por tanto el precio será el mayor de los siguientes valores:

- ✓ $1,5 * \text{coste de producción}$.
- ✓ $1,3 * \text{precio de venta público medio de agricultura convencional}$.

El coste tendrá dos definiciones, por un lado, centrándonos en la explotación, será el coste variable de producción, que incluye semillas, abonos, plantones, agua. Con él definiremos el coste de producción.

Para poder controlar la rentabilidad de la explotación, crearemos un valor denominado coste de transferencia. Éste será el coste al que las tiendas obtendrán su producto de la explotación, y será el mismo que el valor al que podríamos obtener de los productos comprándolos a un mayorista (subcontratándolo). De esta forma podremos obtener las rentabilidades comercial y de la explotación sin camuflar la gestión de una parte a la otra parte.

A continuación vemos esta situación reflejada para el año 1:

	Coste al que se produce ecológico (€/Kg.)	Coste de transferencia (€/kg)	Precio medio en convencional (€/kg)	Precio venta público de RAICES (€/kg)
Acelga	0,05	1,25	2,00	2,60
Achicoria	1,88	1,88	3,00	3,90
Ajo	0,18	3,74	8,00	10,40
Albaricoque	0,48	1,64	2,60	3,38
Alcachofa	0,10	1,58	2,15	2,80
Apio	0,02	1,50	2,30	2,99
Berenjena	0,03	1,55	2,20	2,86
Berza o Repollo	1,25	1,25	2,00	2,60
Borraja	2,50	2,50	4,00	5,20
Brevas	3,20	3,20	6,00	7,80
Brócoli	1,56	1,56	3,30	4,29
Calabacín	0,03	1,33	1,80	2,34
Calabaza	0,03	0,75	1,80	2,34
Canónigos	1,38	1,38	2,25	2,93
Cebolla	0,09	0,43	1,80	2,34
Cerezas	0,71	3,99	12,00	15,60
Ciruelas	0,48	1,48	2,30	2,99
Coles de Bruselas	0,03	1,96	3,60	4,68
Coliflor	0,03	1,25	2,87	3,73
Champiñón	0,33	2,83	4,00	5,20
Endibias	2,08	2,08	3,50	4,55
Escarola	2,00	2,00	3,20	4,16
Espárragos blancos	0,05	1,25	1,99	2,59
Espárragos Trigueros	0,07	4,90	1,99	2,59
Espinacas	0,21	2,28	4,00	5,20
Fresa y Fresón	0,24	4,08	2,50	3,25
Granada	1,92	1,92	13,00	16,90
Guisantes	0,11	1,89	3,20	4,16
Habas	0,08	1,94	4,00	5,20
Higos	3,20	3,20	6,00	7,80
Judías Verdes	0,07	4,15	4,00	5,20
Lechuga Batavia	0,03	1,17	1,59	2,07
Lechuga romana	0,03	2,50	4,00	5,20
Limón	0,16	0,64	2,10	2,73
Lombarda	1,00	1,00	1,70	2,21
Mandarina	0,19	0,93	2,50	3,25

	Coste al que se produce ecológico (€/Kg.)	Coste de transferencia (€/kg)	Precio medio en convencional (€/kg)	Precio venta público de RAICES (€/kg)
Manzana	0,21	0,84	1,72	2,24
Melocotón	0,62	1,36	2,00	2,60
Melón	0,06	0,97	3,00	3,90
Nabo	0,07	1,00	1,75	2,28
Naranjas	0,15	0,58	2,20	2,86
Nísperos	0,20	3,87	2,50	3,25
Patata	0,02	0,47	1,00	1,30
Pepino	0,04	1,31	1,59	2,07
Peras	0,18	1,54	2,00	2,60
Pimiento	0,04	2,17	3,50	4,55
Puerro	1,72	1,72	3,40	4,42
Rábano	0,17	5,25	8,25	10,73
Remolacha	0,01	1,75	2,38	3,09
Repollo	0,02	0,91	1,60	2,08
Sandía	0,06	0,74	2,00	2,60
Setas	0,21	3,13	5,00	6,50
Tomate	0,03	1,01	2,40	3,12
Uva	0,23	1,83	2,59	3,37
Zanahoria	0,05	0,97	4,00	5,20

Por tanto, la explotación obtendrá su beneficio unitario por la diferencia entre su coste de producción y el coste de transferencia.

La red comercial, por la diferencia entre el precio y el coste de transferencia.

10.2 CAPITAL

Una vez definido el alcance del proyecto, debemos encontrar la forma de financiar esta aventura denominada **Raíces**.

Tanto en la forma de operar, como en las previsiones y la financiación nos llevaremos por el principio de prudencia.

La inversión se realizará tanto con capital propio de los socios como con préstamos financieros a largo plazo, ya sean de entidades financieras, fondos de capital, entidades públicas. Al ser un proyecto intensivo en capital, y dado el alto valor de inversión inicial necesario, pero escaso para el mantenimiento, el proyecto se extenderá durante 15 años.

El capital inicial que se necesita es:

INVERSION	IMPORTE €	FINANCIACIÓN	IMPORTE €
Inversiones fijas	318.600	Capital social	200.000
Fondo de maniobra	201.000	Financiación L. Plazo	325.000
Stocks	5.400		
Total	525.000	Total	525.000

Los socios aportarán 200.000 € (38%).

Las financieras aportarán 325.000 € (62%) a Largo plazo.

La deuda se irá amortizando en el momento que tengamos beneficios.

Aunque hay bastantes posibilidades de lograr subvenciones por implantar un negocio en zonas deprimidas, éste se desestima en todo el proyecto. Si se consiguen finalmente mejorará el resultado (TIR, PRC).

Se necesita un fondo de maniobra de 200.000 € destinado a financiar las pérdidas de los 2 primeros años. Para no tener problemas de liquidez, la caja no podrá bajar de 50.000 €.

10.3 INVERSIONES

La mayor parte de los elementos necesarios para el funcionamiento de la compañía serán alquiler o leasing (coches, tiendas, etc.). Aún así, se siguen necesitando grandes inversiones, sobre todo por el invernadero. Éste es necesario para garantizar la producción en las cosechas, y tener, al menos una parte al margen de las inclemencias meteorológicas, y por tanto reducir el riesgo de la producción.

Las inversiones se harán tan pronto como sea posible, pero sin generar tensiones de tesorería, y siempre siguiendo una política de crecimiento muy prudente. A partir del año 10 no habrá más inversiones, sólo los gastos de funcionamiento y mantenimiento reflejados en la cuenta de ganancias y pérdidas.

El resumen de las inversiones esperadas es:

Inversiones esperadas	Inversión	Plazo amortización
Año 0		318.600 €
Obra civil – implantación de Nave 1. Instalación y mejora de una nave prefabricada ubicada en la explotación como primer centro.	3.000	5
Pastor eléctrico. Sistema de protección necesario para ahuyentar a los animales y proteger la cosecha. Implantamos para las 2Ha concedidas	3.600	10
Invernadero 1.La primera 0.5 HA para satisfacer un mínimo de la demanda al margen de la climatología.	250.000	10

Inversiones esperadas	Inversión	Plazo amortización
Mula y remolque. Necesarios para poder realizar las labores propias de una explotación agrícola. Una vez se amortiza se vuelve a invertir en otra.	21.000	10
Tienda 1. Almadén. La misma es de alquiler, pero es necesaria una rehabilitación del local para incluirla con nuestra imagen de marca.	20.000	10
Infraestructura e informática. Todo el software y la infraestructura necesaria para el funcionamiento de la empresa. El mantenimiento y los equipos estarán subcontratados y con leasing.	6.000	5
Licencia y trámites. En el origen hay que abonar la licencia de actividad y financiar todas las demás licencias y requisitos que son necesarios para tener una empresa de agricultura ecológica.	6.000	1
Creación de página WEB. Se necesita una página, que además sea muy intuitiva, segura y permita la compra de productos por Internet. Recordemos que es uno de los canales de venta.	9.000	3
Año 1		27.600 €
Pastor eléctrico. Nueva inversión para tener cubierto la ampliación de la concesión del terreno hasta 25 Ha	27.600	10
Año 3		287.702 €
Invernadero 2. Ante el aumento esperado de la demanda, necesitamos aumentar capacidad productiva, y siguiendo con la prudencia, creamos otra 0.5 HA para satisfacer un mínimo de la demanda al margen de la climatología.	265.302	10
Tienda 2. Ciudad Real. Rehabilitación del local para incluirla con nuestra imagen de marca	22.400	10
Año 5		332.620 €
Pastor eléctrico. Nueva inversión para tener cubierto la ampliación de la concesión del terreno hasta 50 Ha	31.200	10
Infraestructura e informática. Actualización y nueva inversión en sistemas informáticos no incluidos en la cuenta de gastos anuales (software, servidores, etc.).	3.000	5
Invernadero 3. Ante el aumento esperado de la demanda, necesitamos aumentar capacidad productiva, y siguiendo con la prudencia, creamos otra 0.5 HA para satisfacer un mínimo de la demanda al margen de la climatología.	276.020	10
Tienda 3. Pozoblanco. Rehabilitación del local para incluirla con nuestra imagen de marca	22.400	10
Año 6		200.000 €
Construcción de Nave. Una vez la explotación tiene ya un tamaño considerable y unas necesidades de espacio, almacén, etc. se elimina la nave "móvil" y se construye una nave propia.	200.000	10
Año 7		287.171 €
Invernadero 4. Ante el aumento esperado de la demanda, necesitamos aumentar capacidad productiva, y siguiendo con la prudencia, creamos otra 0.5 HA para satisfacer un mínimo de la demanda al margen de la climatología.	287.171	10

Inversiones esperadas	Inversión	Plazo amortización
Año 8		22.400 €
Tienda 4. Puertollano. Rehabilitación del local para incluirla con nuestra imagen de marca	22.400	10
Año 9		298.773 €
Invernadero 5. Ante el aumento esperado de la demanda, necesitamos aumentar capacidad productiva, y siguiendo con la prudencia, creamos otra 0.5 HA para satisfacer un mínimo de la demanda al margen de la climatología.	298.773	10
Año 10		64.000 €
Mula y remolque. Sustitución por obsolescencia de los existentes.	28.000	10
Infraestructura e informática. Actualización y nueva inversión en sistemas informáticos no incluidos en la cuenta de gastos anuales (software, servidores, etc.).	8.000	5
Tienda 5. Córdoba. Rehabilitación del local para incluirla con nuestra imagen de marca	28.000	10

En el momento que la empresa de beneficios y haya sido capaz de amortizar la deuda y crear las reservas legales y voluntarias requeridas, realizará inversiones financieras temporales, de diversa índole e intentando, dentro del espíritu de la empresa, financiar proyectos en el área.

10.4 PARÁMETROS PARA EL CÁLCULO DE LA CUENTA DE P&G.

Para el cálculo de la cuenta de pérdidas y ganancias y su proyección a 15 años, suponemos los siguientes valores para impuestos, intereses. Además se incluye el tipo de tasa de descuento para el cálculo del VAN.

Tasa de descuento	10,00%
Tipos de interés (excedentes)	4,00%
Tipos de interés (préstamos)	4,50%
Tipo del IVA reducido	8,00%
Tipo del IVA	18,00%
Tipo impuesto sociedades	25,00%
% resultado ejercicio anterior para reserva legal	10%
Otros	

Las diferentes partidas que componen la cuenta de pérdidas y ganancias se entienden así:

Ingresos por ventas: Ingresos obtenidos de las diferentes actividades comerciales de **Raíces**.

Coste de transferencia: Coste variable que aplica (transfiere o vende) la explotación a la distribución comercial.

Margen operativo tienda: diferencia entre ingresos por ventas y coste de transferencia. Es el margen (beneficio o pérdida) que obtiene la actividad comercial por realizar su actividad.

Subvención de explotación: Subvenciones a las que aspira Raíces por ubicarse en zonas deprimidas y fomentar el empleo local. Como no se tienen aseguradas, se obvian en el análisis del proyecto.

Coste de las ventas: Es el coste variable que tiene la explotación para la producción de las verduras y hortalizas.

Margen operativo explotación: Es igual al coste de transferencia menos el coste de las ventas. Cuanto más eficiente sea la explotación, mayor será este valor, dado que será capaz de producir a un coste menor. El de transferencia lo fija el mercado. Se entiende este concepto como muy importante para poder analizar la rentabilidad de la explotación.

Margen operativo total: Será la suma del comercial más el de explotación. La idea de separarlos es para analizar por separado la rentabilidad de cada una de las divisiones.

Gastos de explotación: Serán la suma de los de estructura (alquiler de la nave, tractor, arado y aperos serán considerados, así como el generador, mantenimiento y limpieza de la nave...) más el personal dedicado a la explotación.

Gastos comerciales: Serán suma de los de distribución, marketing, estructura comercial (alquileres de tienda, licencias y stand de mercadillos, renting de camión y camionetas con sus costes, etc.) y personal dedicado a la actividad comercial.

La amortización se repartirá al 50% entre las dos divisiones.

Esto nos permitirá calcular el beneficio operativo de la explotación (margen operativo – gastos explotación – 50% amortización), el beneficio operativo de la red comercial (margen comercial – gastos comerciales – 50% amortización) y por suma de los dos, el beneficio total.

Con estas premisas, más los datos que se han ido incluyendo en los diferentes apartados, obtenemos la cuenta de pérdidas y ganancias proyectada a 15 años.

Un breve resumen de nuestra cuenta de pérdidas y ganancias es:

División explotación. Pérdidas los años 0 y 1. El tercero obtiene beneficios de 41.000 €. Luego crecen exponencialmente hasta el año 8 en que obtiene su máximo. A partir de entonces, dado que se contrata más personal, el beneficio decrece algo, estabilizándose en el entorno de 180.000 €.

División comercial. Pérdidas los años 0 y 1. El tercero empieza a dar beneficios, 65.000 €, que van creciendo hasta los casi 500.000 del año 15.

Esto hace en total, que en el año 0 y 1 tengamos pérdidas, de hasta 160.000 €, pero en el año 2 ya Raíces gana 100.000 €, y llega, sumando ambos, a 688.000 € en el año 15.

La caída de beneficios del año 5 se explica porque es cuando montamos la nave de construcción in situ en lugar de prefabricada, y se empieza a amortizar. En el año 11 hay un bajón, que se debe al incremento de plantilla. Consideremos que el año 11 es cuando la empresa adquiere su tamaño total, tanto en empleados como en número de tiendas.

Esto se observa con claridad en el gráfico adjunto. Una vez analizada la cuenta de pérdidas y ganancias, analizaremos la rentabilidad del proyecto. Se usará una tasa de descuento del 10%, y con un periodo de vida de 15 años. Al llegar al año 15, se debe replantear prorrogar el proyecto con el tamaño que en ese momento tiene, crear un nuevo **Raíces** en otra área, o dar por finalizado el proyecto.

Se observa a la vista del análisis que la rentabilidad del proyecto bajo este supuesto es 28,36%, con un PRC de 7,30 años.

El VAN total supera ampliamente el 1.000.000 €.

Bajo este prisma, es por tanto, indudable que el proyecto es sumamente atractivo, dado que es muy rentable, a largo plazo. El único pero es que pasan más de 7 años hasta recuperar el capital inicial (es más o menos media vida del proyecto).

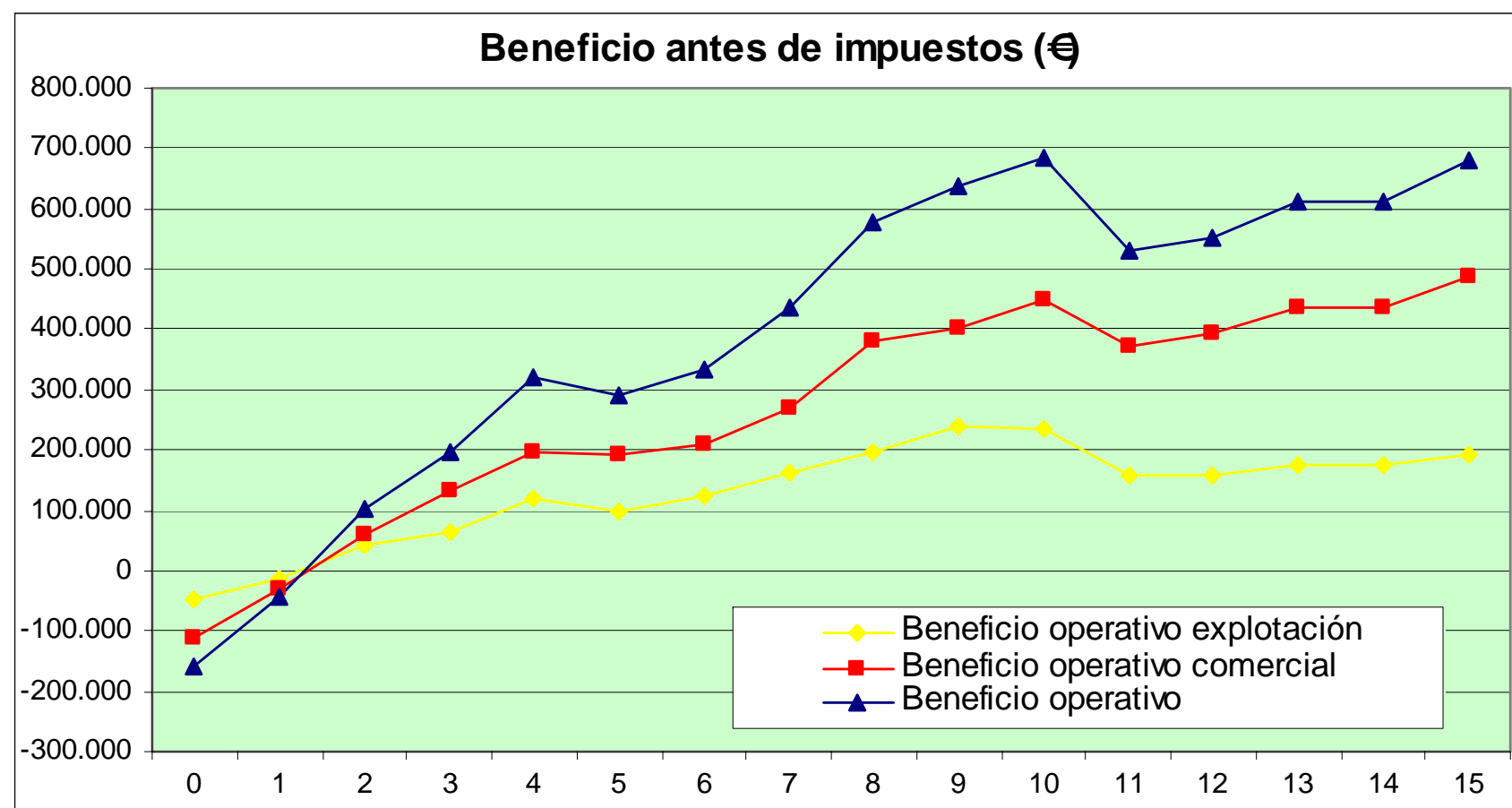


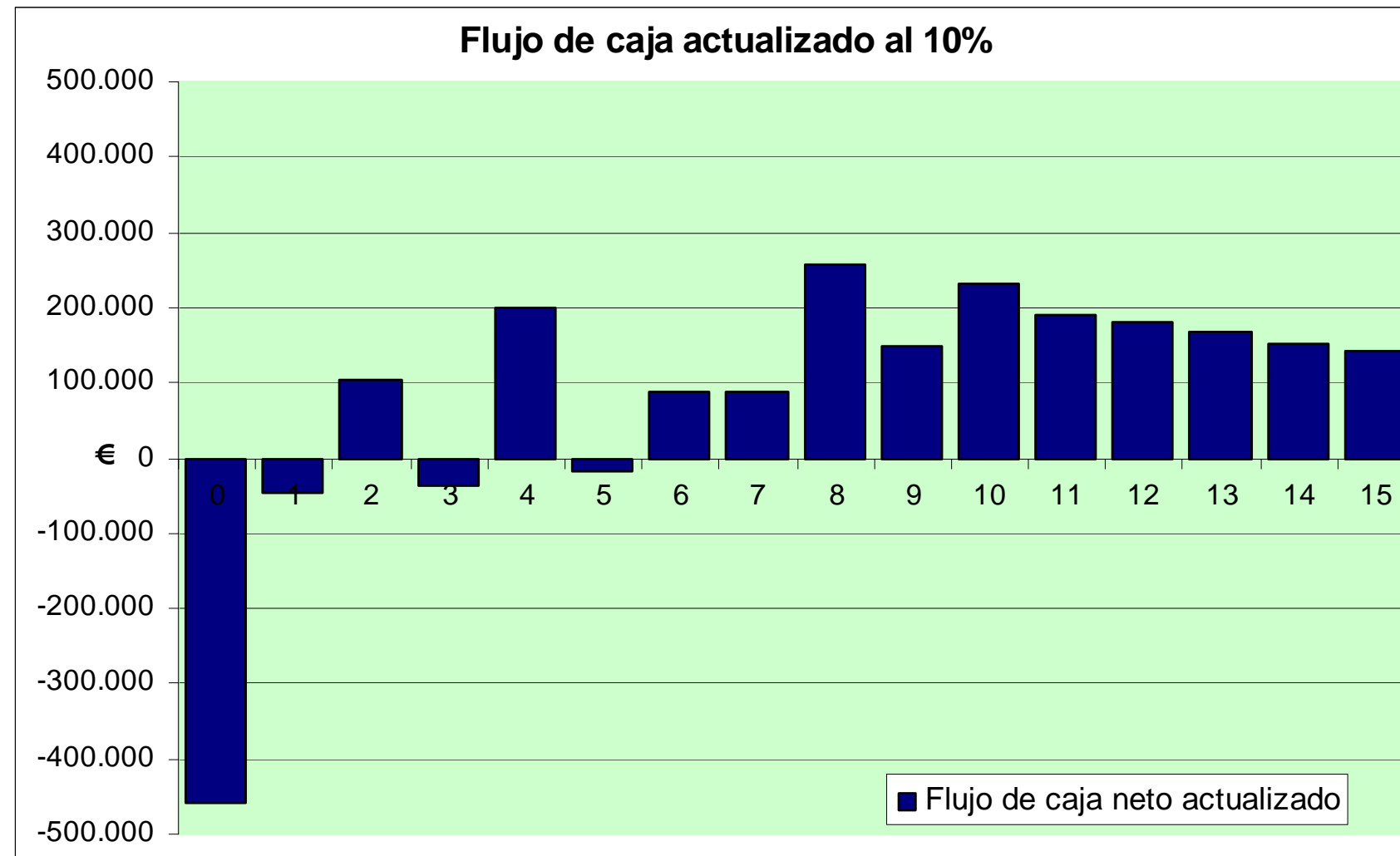
10.5 ESCENARIO BÁSICO

CUEBITA DE PYG	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ingresos por ventas	76.354	267.238	458.122	649.006	839.890	1.030.774	1.221.658	1.412.542	1.603.426	1.794.310	1.794.310	1.794.310	1.794.310	1.794.310	1.794.310	1.794.310
Coste de transferenciaventas	30.405	106.416	182.427	258.439	334.450	410.461	486.473	562.484	638.496	714.507	714.507	714.507	714.507	714.507	714.507	714.507
Margen operativo tienda	45.949	160.822	275.694	390.567	505.440	620.313	735.185	850.058	964.931	1.079.803	1.079.803	1.079.803	1.079.803	1.079.803	1.079.803	1.079.803
Subvención de explotación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coste de las ventas	3.131	10.957	18.784	26.610	34.437	42.263	50.090	57.916	65.743	73.569	73.569	73.569	73.569	73.569	73.569	73.569
Margen operativo explotación	27.274	95.459	163.644	231.829	300.013	368.198	436.383	504.568	572.753	640.938	640.938	640.938	640.938	640.938	640.938	640.938
Margen operativo total	73.223	256.281	439.338	622.396	805.453	988.511	1.171.568	1.354.626	1.537.683	1.720.741	1.720.741	1.720.741	1.720.741	1.720.741	1.720.741	1.720.741
Gastos de explotación	-56.790	-91.575	-103.725	-135.375	-147.825	-222.090	-256.683	-268.833	-303.408	-315.858	-328.008	-406.983	-406.983	-406.983	-406.983	-406.983
Estructura	-25.590	-56.475	-56.925	-57.375	-58.125	-89.490	-88.398	-88.848	-89.298	-90.048	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498
Personal explotación	-31.200	-35.100	-46.800	-78.000	-89.700	-132.600	-168.285	-179.985	-214.110	-225.810	-237.510	-316.485	-316.485	-316.485	-316.485	-316.485
Gastos comerciales	-141.320	-171.825	-196.425	-225.695	-275.595	-379.352	-466.783	-507.300	-510.740	-590.917	-555.157	-633.072	-611.772	-583.002	-583.002	-548.440
Gastos distribución	-25.967	-25.967	-25.967	-25.967	-33.098	-51.934	-59.065	-59.065	-59.065	-59.065	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197
Marketing	-5.500	-8.400	-9.600	-12.100	-25.500	-15.500	-26.300	-14.700	-14.900	-28.700	-14.400	-40.900	-19.600	-19.600	-19.600	-19.600
Estructura	-46.960	-48.405	-48.405	-49.405	-54.705	-103.550	-104.118	-104.118	-105.118	-110.418	-111.818	-110.418	-110.418	-110.418	-110.418	-110.418
Personal comercial	-54.600	-78.000	-101.400	-101.400	-132.600	-165.750	-221.813	-245.213	-245.213	-276.413	-276.413	-331.988	-331.988	-331.988	-331.988	-331.988
Amortizaciones	-34.260	-37.020	-37.020	-62.790	-62.790	-94.552	-114.552	-143.269	-145.509	-175.387	-152.527	-149.767	-149.767	-120.996	-120.996	-86.434
Beneficio operativo explotación	-46.646	-14.626	41.409	65.058	120.793	98.832	122.424	164.100	196.590	237.386	236.666	159.071	159.071	173.456	173.456	190.737
Beneficio operativo comercial	-112.501	-29.513	60.759	133.477	198.450	193.684	211.126	271.123	381.436	401.193	448.383	371.848	393.148	436.303	436.303	488.146
Beneficio operativo	-159.147	-44.139	102.168	198.535	319.243	292.516	333.550	435.224	578.026	638.579	685.049	530.919	552.219	609.760	609.760	678.884
Ingresos financieros																
Gastos financieros	-14.625	-14.625	-13.500	-11.250	-11.250	-12.500	-12.500	-12.500	-10.000	-7.500	-5.000	-2.500	0	0	0	0
Beneficio antes impuestos BAI	-173.772	-58.764	88.668	187.285	307.993	280.016	321.050	422.724	568.026	631.079	680.049	528.419	552.219	609.760	609.760	678.884
Beneficio después impuest. BDI	-173.772	-58.764	88.668	176.431	230.995	210.012	240.788	317.043	426.020	473.309	510.037	396.314	414.164	457.320	457.320	509.163
Impuesto sociedades	43.443	14.691	-22.167	-46.821	-76.998	-70.004	-80.263	-105.681	-142.007	-157.770	-170.012	-132.105	-138.055	-152.440	-152.440	-169.721
Impuesto a liquidar	0	0	0	-10.854	-76.998	-70.004	-80.263	-105.681	-142.007	-157.770	-170.012	-132.105	-138.055	-152.440	-152.440	-169.721
Credito fiscal	43.443	58.134	35.967	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Amortizaciones	-34.260	-37.020	-37.020	-62.790	-62.790	-94.552	-114.552	-143.269	-145.509	-175.387	-152.527	-149.767	-149.767	-120.996	-120.996	-86.434
Inversiones	318.600	27.600	0	287.702	0	332.620	200.000	287.171	22.400	298.773	64.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja neto	-458.112	-49.344	125.688	-48.481	293.785	-28.056	155.340	173.141	549.129	349.923	598.564	546.081	563.931	578.316	578.316	595.597
Flujo de caja total	-458.112	-507.456	-381.768	-430.249	-136.464	-164.520	-9.180	163.961	713.090	1.063.013	1.661.576	2.207.657	2.771.588	3.349.904	3.928.221	4.523.818
Flujo de caja neto actualizado	-458.112	-44.859	103.874	-36.424	200.659	-17.420	87.685	88.849	256.173	148.401	230.772	191.398	179.686	167.518	152.289	142.581
Van	-458.112	-502.971	-399.096	-435.520	-234.861	-252.282	-164.596	-75.748	180.425	328.826	559.599	750.997	930.682	1.098.200	1.250.489	1.393.070
PRC	7,30 años															
VAN total	1.266.427 €															
TIR	28,36%															

BALANCE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Activo	359.821	481.841	619.539	672.566	841.109	841.245	896.185	1.013.123	1.123.690	1.172.004	1.169.589	967.959	941.759	999.300	999.300	1.068.424
Activo fijo	318.600	346.200	346.200	633.902	633.902	966.522	1.166.522	1.453.694	1.476.094	1.774.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867
Amortización acumulada	-34.260	-71.280	-108.300	-171.090	-233.880	-328.433	-442.985	-586.254	-731.764	-907.150	-1.059.677	-1.209.444	-1.359.210	-1.480.207	-1.601.203	-1.687.638
Existencias de producto terminado	1.527	5.345	9.162	12.980	16.798	20.615	24.433	28.251	32.069	35.886	35.886	35.886	35.886	35.886	35.886	35.886
Existencias de materias primas	157	548	939	1.331	1.722	2.113	2.504	2.896	3.287	3.678	3.678	3.678	3.678	3.678	3.678	3.678
Clientes/cuentas a cobrar	3.818	13.362	22.906	32.450	41.994	51.539	61.083	70.627	80.171	89.716	89.716	89.716	89.716	89.716	89.716	89.716
Caja	62.134	144.224	290.497	127.026	380.574	128.888	84.627	43.910	263.833	75.007	111.119	59.256	182.823	211.359	232.356	287.914
Crédito fiscal	0	43.443	58.134	35.967	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a devolver/compensar	7.846	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones financieras temporales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100.000	150.000	150.000	150.000	300.000	400.000	500.000
Pasivo	359.821	481.841	619.539	672.566	841.109	841.245	896.185	1.013.123	1.123.690	1.172.004	1.169.589	967.959	941.759	999.300	999.300	1.068.424
Capital social/acciones	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Reservas legales	0	0	0	0	23.099	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Reservas voluntarias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Resultado del ejercicio	-173.772	-58.764	88.668	176.431	230.995	210.012	240.788	317.043	426.020	473.309	510.037	396.314	414.164	457.320	457.320	509.163
Resultados negativos de ej anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Endeudamiento a lp con terceros	325.000	325.000	300.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	200.000	150.000	100.000	50.000	0	0	0	0
Proveedores/cuentas a pagar	8.593	13.740	13.815	13.890	15.204	23.571	24.577	24.652	24.727	24.852	26.116	26.116	26.116	26.116	26.116	26.116
IVA pendiente de ingresar	0	1.865	17.055	32.245	44.813	47.658	60.558	75.747	90.937	106.073	103.424	103.424	103.424	103.424	103.424	103.424
Deuda financiera a cp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda por impuesto de sociedades	0	0	0	0	76.998	70.004	80.263	105.681	142.007	157.770	170.012	132.105	138.055	152.440	152.440	169.721





ratios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Liquidez general=activo circulante/pasivo circulante	8,78	13,26	12,36	4,55	3,22	1,44	1,04	0,71	1,47	1,05	1,30	1,29	1,73	2,27	2,70	3,06
tesoreria=disponible/pasivo circulante	7,68	10,10	10,15	3,46	3,08	1,28	0,88	0,56	1,34	0,57	0,67	0,57	1,02	1,07	1,14	1,26
PMC=SM clientes/ventas netas*365	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25
PMP=SM. Proveedores/compras netas*365	57,35	53,70	49,59	46,11	44,16	46,84	45,41	43,72	42,15	40,74	41,40	41,40	41,40	41,40	41,40	41,40
Solvencia=activo real/recursos ajenos	1,17	1,51	2,12	3,04	4,06	4,38	5,00	5,99	8,70	12,33	19,50	37,96	infinito	infinito	infinito	infinito
Endeudamiento=recursos ajenos/recursos propios	1,63	1,63	1,50	1,25	1,12	1,04	1,04	1,04	0,83	0,58	0,38	0,19	0,00	0,00	0,00	0,00
inmovilizacion=activo inmovilizado/activo total	0,89	0,72	0,56	0,94	0,75	1,15	1,30	1,43	1,31	1,51	1,57	1,90	1,95	1,84	1,84	1,72
rentabilidad económica=beneficio antes de impuestos/ventas	-48%	-12%	14%	28%	37%	33%	36%	42%	51%	54%	58%	55%	59%	61%	61%	64%
margen=beneficio/ventas	-228%	-22%	19%	29%	37%	27%	26%	30%	35%	35%	36%	29%	31%	34%	34%	38%
rotacion=ventas/activo total	0,21	0,55	0,74	0,96	1,00	1,23	1,36	1,39	1,43	1,53	1,53	1,85	1,91	1,80	1,80	1,68

Pasamos a analizar ahora el balance de la empresa.

En él, el stock que asumimos que tenemos es 10 días de materia prima (entre nave, almacén y tiendas). Lo repartimos entre materias primas y productos terminados. Se valora siempre a coste.

Se considera que el cobro es inmediato (se deja 1 día por los pagos bancarios), el pago a proveedores es, de media, a 60 días. Esto permite usar a los clientes como fuente de financiación.

La reserva legal será el 10% una vez solventado el crédito fiscal. El máximo el 20% del capital social.

La reserva voluntaria será el 50% de la legal una vez obtenido el máximo de ésta.

La caja mínima la consideramos 50.000 € para el año 0, luego no la dejaremos bajar de 100.000 € para poder hacer frente con tranquilidad a los pagos.

Vemos por tanto que en el escenario considerado básico para nuestro negocio obtenemos una TIR cercana al 30%, con un payback de poco más de 7 años (algo inferior al 50% de la vida esperada del proyecto) y sin tener situaciones de tensiones de tesorería. Es por tanto, bajo este supuesto un proyecto atractivo.

Alguno de los ratios que podemos usar para comprobar el estado financiero del proyecto son (ver tabla en la página anterior):

- ✓ Liquidez General = activo circulante / pasivo circulante
- ✓ Tesorería = disponible / pasivo circulante
- ✓ PMC = SM clientes / ventas netas * 365
- ✓ PMP = SM proveedores / compras netas * 365
- ✓ Solvencia = activo real / recursos ajenos
- ✓ Endeudamiento = recursos ajenos / recursos propios
- ✓ Inmovilización = activo inmovilizado / activo total
- ✓ Rentabilidad económica = beneficio antes de impuestos / activo total
- ✓ Margen = BAIT / ventas
- ✓ Rotación = Ventas / activo total

Se obtiene que el margen sobre ventas es superior al 30% una vez el proyecto está en situación ya estable.

A continuación repetimos los estados para 4 escenarios diferentes y podremos observar la robustez del proyecto ante situaciones no previstas en el estudio básico:

Optimista. Un incremento en los ingresos del 10% (incremento del rendimiento en la producción más incremento del precio).

Pesimista: Reducción del 20% de ingresos, sin tocar la estructura de costes de la empresa.

Muy pesimista. Reducción del 50% de ingresos, pero con una reestructuración en costes del 32% (valor necesario para no quebrar).

Costes altos. Mismo nivel de ventas, pero incremento del 25% en los costes (de las ventas, comerciales y de explotación).

Bajo este prisma mostramos los mismos datos que en el caso básico, cuenta de pérdidas y ganancias, balance y rentabilidad del proyecto. También los ratios financieros.

Con ellos veremos en unos gráficos los 5 escenarios, en términos de rentabilidad del proyecto, VAN, beneficios y podremos determinar cuánto de sensible es el proyecto ante bajadas en la facturación o escenarios de costos elevados.

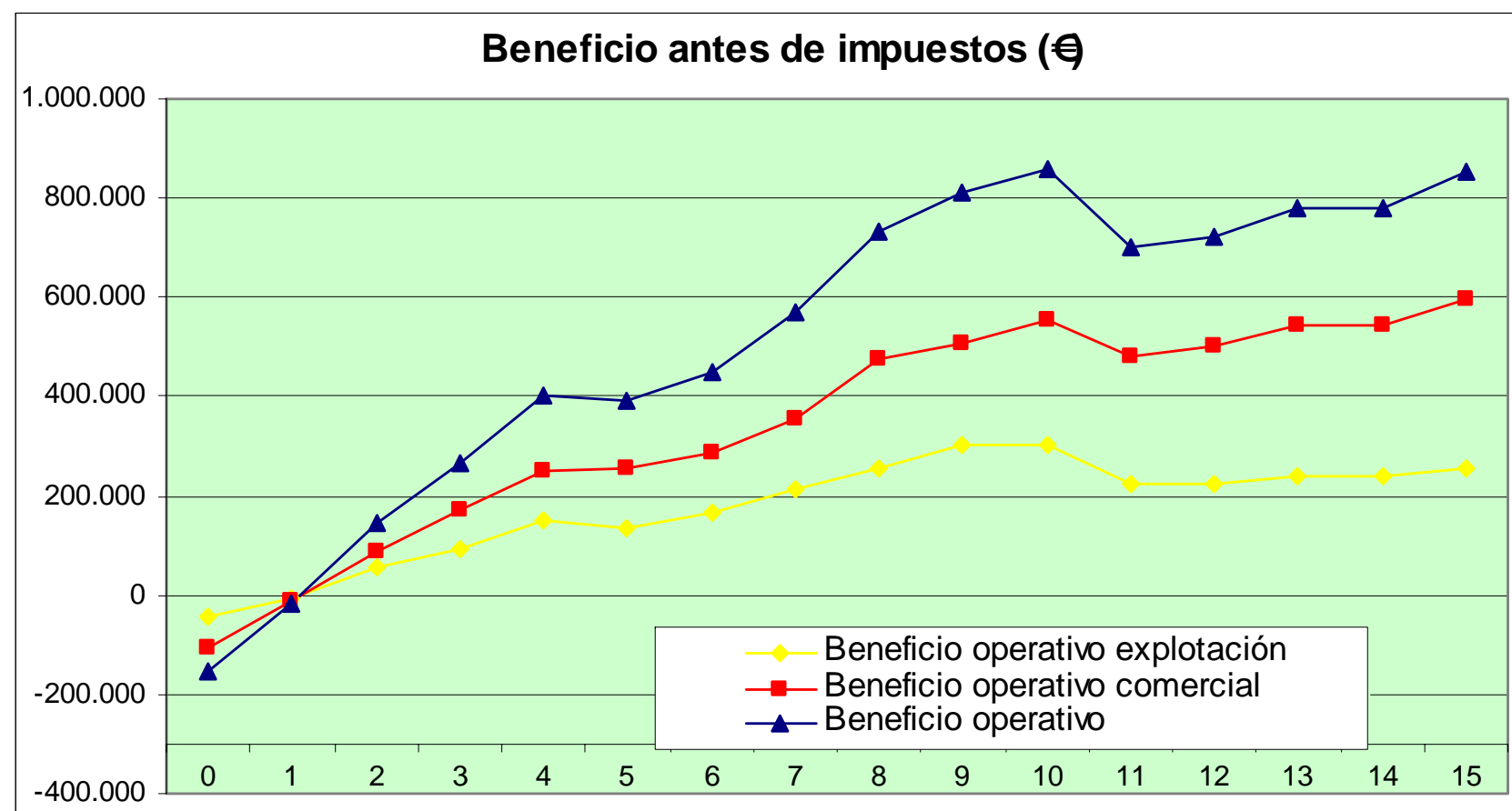


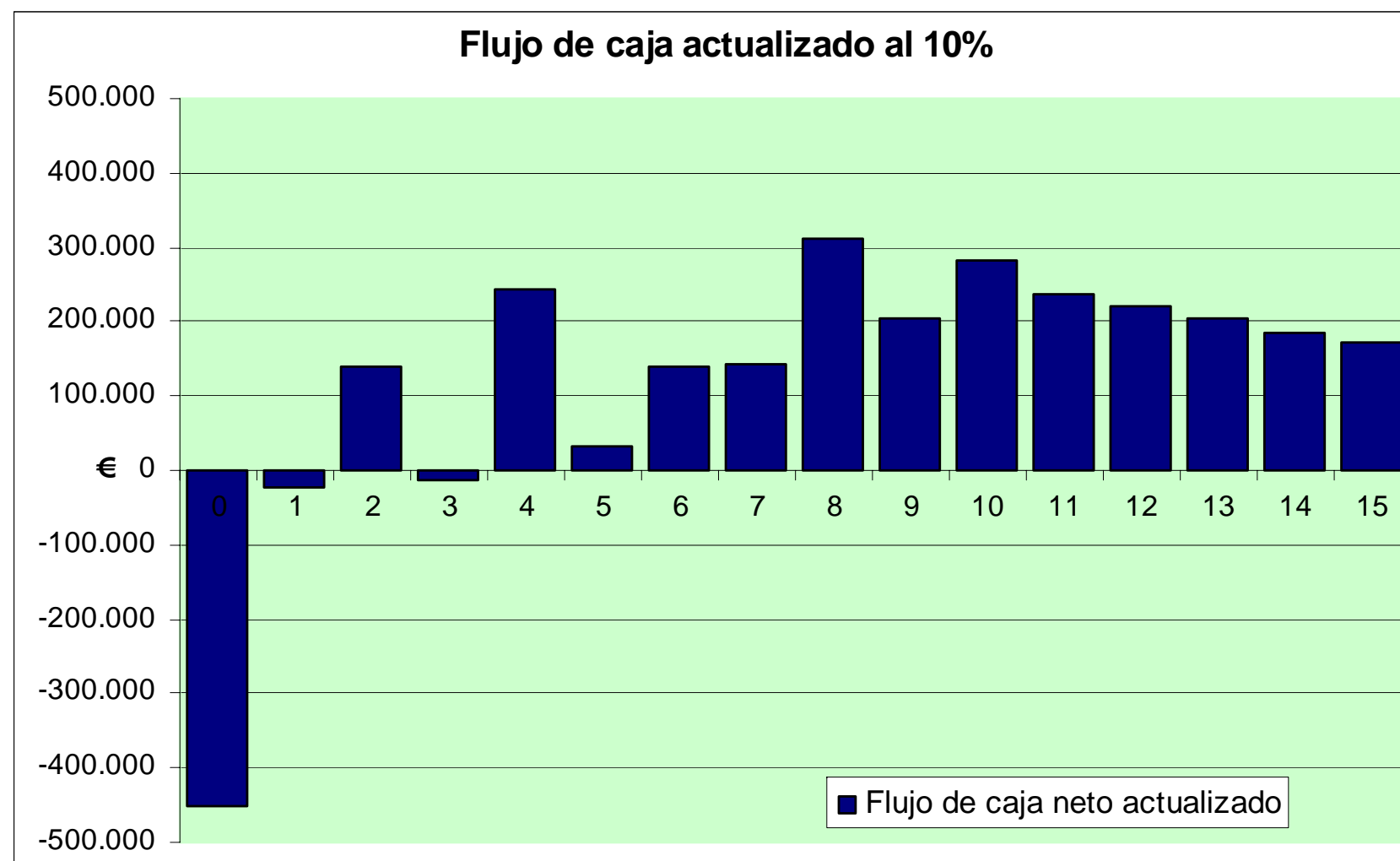
10.6 ESCENARIO OPTIMISTA

CUENTA DE PYG	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ingresos por ventas	83.989	293.961	503.934	713.906	923.879	1.133.851	1.343.824	1.553.796	1.763.769	1.973.741	1.973.741	1.973.741	1.973.741	1.973.741	1.973.741	1.973.741
Coste de transferenciaventas	33.445	117.058	200.670	284.283	367.895	451.508	535.120	618.733	702.345	785.958	785.958	785.958	785.958	785.958	785.958	785.958
Margen operativo tienda	50.544	176.904	303.264	429.624	555.984	682.344	808.704	935.064	1.061.424	1.187.784	1.187.784	1.187.784	1.187.784	1.187.784	1.187.784	1.187.784
Subvención de explotación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coste de las ventas	3.444	12.053	20.662	26.610	37.880	46.490	55.099	63.708	72.317	80.926	80.926	80.926	80.926	80.926	80.926	80.926
Margen operativo explotación	30.001	105.005	180.008	257.672	330.015	405.018	480.021	555.025	630.028	705.031	705.031	705.031	705.031	705.031	705.031	705.031
Margen operativo total	80.545	281.909	483.272	687.296	885.999	1.087.362	1.288.725	1.490.088	1.691.452	1.892.815	1.892.815	1.892.815	1.892.815	1.892.815	1.892.815	1.892.815
Gastos de explotación	-56.790	-91.575	-103.725	-135.375	-147.825	-222.090	-256.683	-268.833	-303.408	-315.858	-328.008	-406.983	-406.983	-406.983	-406.983	-406.983
Estructura	-25.590	-56.475	-56.925	-57.375	-58.125	-89.490	-88.398	-88.848	-89.298	-90.048	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498
Personal explotación	-31.200	-35.100	-46.800	-78.000	-89.700	-132.600	-168.285	-179.985	-214.110	-225.810	-237.510	-316.485	-316.485	-316.485	-316.485	-316.485
Gastos comerciales	-141.320	-171.825	-196.425	-225.695	-275.595	-379.352	-466.783	-507.300	-510.740	-590.917	-555.157	-633.072	-611.772	-583.002	-583.002	-548.440
Gastos distribución	-25.967	-25.967	-25.967	-25.967	-33.098	-51.934	-59.065	-59.065	-59.065	-59.065	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197
Marketing	-5.500	-8.400	-9.600	-12.100	-25.500	-15.500	-26.300	-14.700	-14.900	-28.700	-14.400	-40.900	-19.600	-19.600	-19.600	-19.600
Estructura	-46.960	-48.405	-48.405	-49.405	-54.705	-103.550	-104.118	-104.118	-105.118	-110.418	-111.818	-110.418	-110.418	-110.418	-110.418	-110.418
Personal comercial	-54.600	-78.000	-101.400	-101.400	-132.600	-165.750	-221.813	-245.213	-245.213	-276.413	-276.413	-331.988	-331.988	-331.988	-331.988	-331.988
Amortizaciones	-34.260	-37.020	-37.020	-62.790	-62.790	-94.552	-114.552	-143.269	-145.509	-175.387	-152.527	-149.767	-149.767	-120.996	-120.996	-86.434
Beneficio operativo explotación	-43.919	-5.080	57.773	90.902	150.795	135.652	166.062	214.557	253.865	301.480	300.760	223.165	223.165	237.550	237.550	254.831
Beneficio operativo comercial	-107.906	-13.431	88.329	172.534	248.994	255.715	284.645	356.129	477.929	509.173	556.363	479.828	501.128	544.283	544.283	596.126
Beneficio operativo	-151.825	-18.511	146.102	263.436	399.788	391.367	450.707	570.686	731.795	810.653	857.123	702.993	724.293	781.834	781.834	850.958
Ingresos financieros																
Gastos financieros	-14.625	-14.625	-13.500	-11.250	-9.000	-7.500	-7.500	-7.500	-5.000	0	0	0	0	0	0	0
Beneficio antes impuestos BAI	-166.450	-33.136	132.602	252.186	390.788	383.867	443.207	563.186	726.795	810.653	857.123	702.993	724.293	781.834	781.834	850.958
Beneficio después impuest. BDI	-166.450	-33.136	132.602	205.885	293.091	287.901	332.405	422.390	545.096	607.990	642.842	527.245	543.220	586.375	586.375	638.218
Impuesto sociedades	41.612	8.284	-33.150	-63.046	-97.697	-95.967	-110.802	-140.797	-181.699	-202.663	-214.281	-175.748	-181.073	-195.458	-195.458	-212.739
Impuesto a liquidar	0	0	0	-46.300	-97.697	-95.967	-110.802	-140.797	-181.699	-202.663	-214.281	-175.748	-181.073	-195.458	-195.458	-212.739
Credito fiscal	41.612	49.897	16.746	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Amortizaciones	-34.260	-37.020	-37.020	-62.790	-62.790	-94.552	-114.552	-143.269	-145.509	-175.387	-152.527	-149.767	-149.767	-120.996	-120.996	-86.434
Inversiones	318.600	27.600	0	287.702	0	332.620	200.000	287.171	22.400	298.773	64.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja neto	-450.790	-23.716	169.622	-19.026	355.881	49.833	246.958	278.488	668.205	484.603	731.369	677.012	692.987	707.372	707.372	724.653
Flujo de caja total	-450.790	-474.506	-304.884	-323.910	31.971	81.803	328.761	607.249	1.275.454	1.760.057	2.491.427	3.168.438	3.861.425	4.568.797	5.276.168	6.000.821
Flujo de caja neto actualizado	-450.790	-21.560	140.183	-14.295	243.072	30.942	139.401	142.908	311.723	205.519	281.974	237.288	220.807	204.900	186.273	173.476
Van	-450.790	-472.350	-332.167	-346.461	-103.390	-72.448	66.954	209.862	521.585	727.104	1.009.078	1.246.367	1.467.173	1.672.074	1.858.347	2.031.823
PRC	6,33 años															
VAN total	1.847.112 €															
TIR	35,71%															

BALANCE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Activo	367.143	509.607	667.137	707.213	886.834	853.342	928.115	1.064.886	1.195.286	1.215.933	1.261.018	1.106.888	1.128.188	1.185.728	1.185.728	1.254.852
Activo fijo	318.600	346.200	346.200	633.902	633.902	966.522	1.166.522	1.453.694	1.476.094	1.774.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867
Amortización acumulada	-34.260	-71.280	-108.300	-171.090	-233.880	-328.433	-442.985	-586.254	-731.764	-907.150	-1.059.677	-1.209.444	-1.359.210	-1.480.207	-1.601.203	-1.687.638
Existencias de producto terminado	1.680	5.879	10.079	14.278	18.478	22.677	26.876	31.076	35.275	39.475	39.475	39.475	39.475	39.475	39.475	39.475
Existencias de materias primas	172	603	1.033	1.331	1.894	2.324	2.755	3.185	3.616	4.046	4.046	4.046	4.046	4.046	4.046	4.046
Clientes/cuentas a cobrar	4.199	14.698	25.197	35.695	46.194	56.693	67.191	77.690	88.188	98.687	98.687	98.687	98.687	98.687	98.687	98.687
Caja	69.517	171.895	343.032	176.351	420.246	133.558	107.755	85.496	323.876	106.008	189.620	185.256	306.323	284.860	205.857	161.415
Crédito fiscal	0	41.612	49.897	16.746	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a devolver/compensar	7.235	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones financieras temporales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100.000	150.000	150.000	200.000	400.000	600.000	800.000
Pasivo	367.143	509.607	667.137	707.213	886.834	853.342	928.115	1.064.886	1.195.286	1.215.933	1.261.018	1.106.888	1.128.188	1.185.728	1.185.728	1.254.852
Capital social/acciones	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Reservas legales	0	0	0	0	29.309	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Reservas voluntarias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Resultado del ejercicio	-166.450	-33.136	132.602	205.885	293.091	287.901	332.405	422.390	545.096	607.990	642.842	527.245	543.220	586.375	586.375	638.218
Resultados negativos de ej anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Endeudamiento a lp con terceros	325.000	325.000	300.000	250.000	200.000	150.000	150.000	150.000	100.000	0	0	0	0	0	0	0
Proveedores/cuentas a pagar	8.593	13.740	13.815	13.890	15.204	23.571	24.577	24.652	24.727	24.852	26.116	26.116	26.116	26.116	26.116	26.116
IVA pendiente de ingresar	0	4.003	20.720	37.437	51.532	55.904	70.331	87.048	103.764	120.427	117.779	117.779	117.779	117.779	117.779	117.779
Deuda financiera a cp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda por impuesto de sociedades	0	0	0	0	97.697	95.967	110.802	140.797	181.699	202.663	214.281	175.748	181.073	195.458	195.458	212.739
Cuadre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0





ratios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Liquidez general=activo circulante/pasivo circualnte	9,64	13,23	12,43	4,76	2,96	1,23	0,99	0,78	1,45	1,00	1,35	1,49	2,00	2,44	2,79	3,09
tesoreria=disponible/pasivo circulante	8,58	10,52	10,66	4,13	2,84	1,08	0,85	0,65	1,33	0,59	0,80	0,89	1,25	1,13	0,90	0,73
PMC=SM clientes/ventas netas*365	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25
PMP=SM. Proveedores/compras netas*365	57,02	53,07	48,70	46,11	42,98	45,78	44,29	42,52	40,90	39,43	40,12	40,12	40,12	40,12	40,12	40,12
Solvencia=activo real/recursos ajenos	1,19	1,59	2,30	3,24	5,27	7,33	8,50	10,26	18,00	infinito	infinito	infinito	infinito	infinito	infinito	infinito
Endeudamiento=recursos ajenos/recursos propios	1,63	1,63	1,50	1,25	0,87	0,63	0,63	0,63	0,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
inmovilizacion=activo inmovilizado/activo total	0,87	0,68	0,52	0,90	0,71	1,13	1,26	1,37	1,23	1,46	1,46	1,66	1,63	1,55	1,55	1,47
rentabilidad económica=beneficio antes de impuestos/a	-45%	-7%	20%	36%	44%	45%	48%	53%	61%	67%	68%	64%	64%	66%	66%	68%
margen=bat/ventas	-198%	-11%	26%	35%	42%	34%	33%	36%	41%	41%	43%	36%	37%	40%	40%	43%
rotacion=ventas/activo total	0,23	0,58	0,76	1,01	1,04	1,33	1,45	1,46	1,48	1,62	1,57	1,78	1,75	1,66	1,66	1,57

Se observa una evidente y lógica mejora en todos los parámetros del proyecto. TIR sube hasta un 36%, se reduce el payback a poco más de 6 años, y el valor de VAN se sitúa en torno a 1.850.000 €.

El beneficio antes de impuestos se estabiliza en unos 800.000 €/año. Este 10 % de incremento en la facturación mejora mucho el rendimiento del proyecto. Conseguirlo es, o bien optimizar el rendimiento del suelo, bien incrementar precios por tener una elevada facturación.

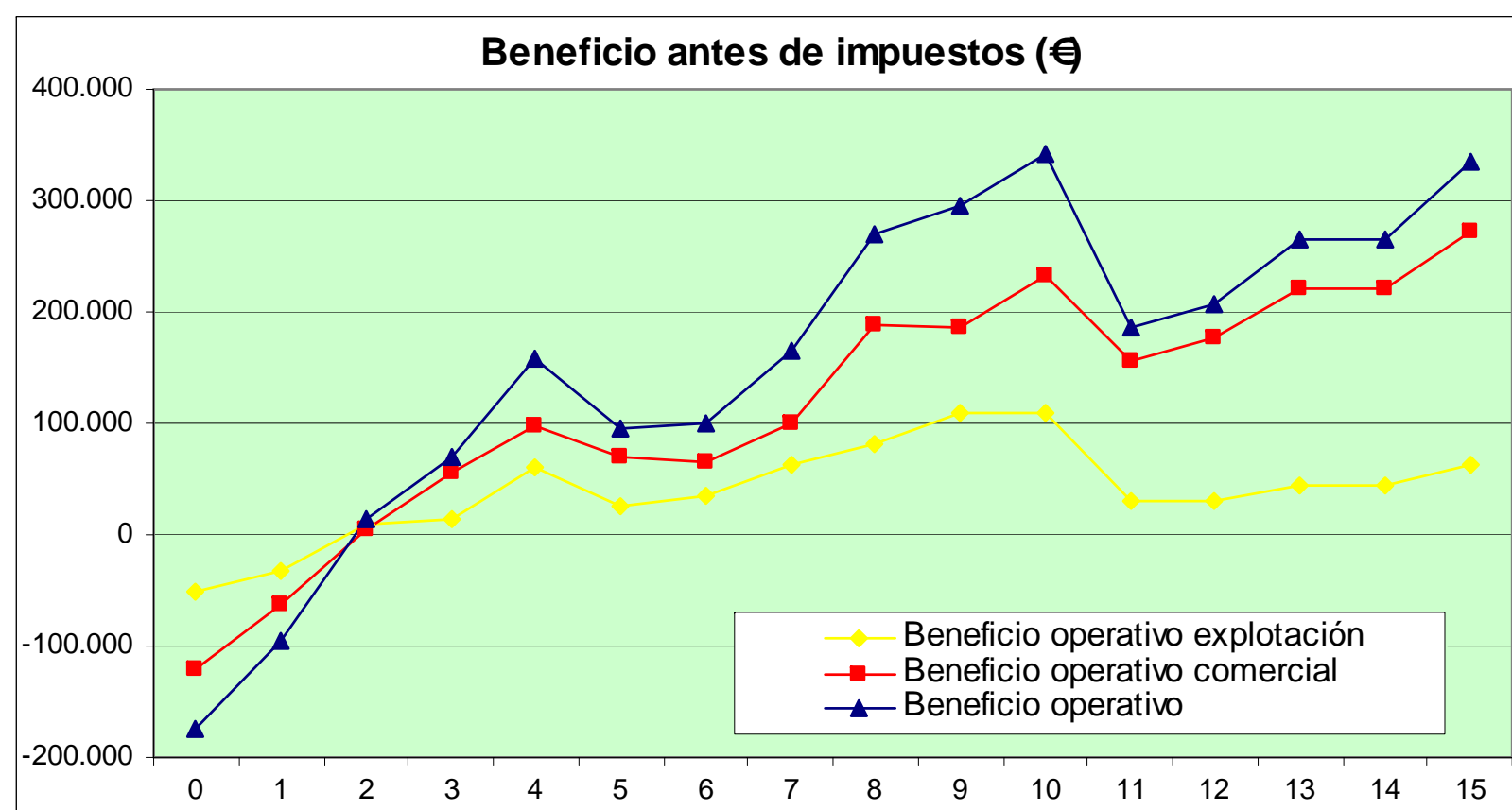
El margen sobre ventas llega, una vez estable el negocio al 40%.

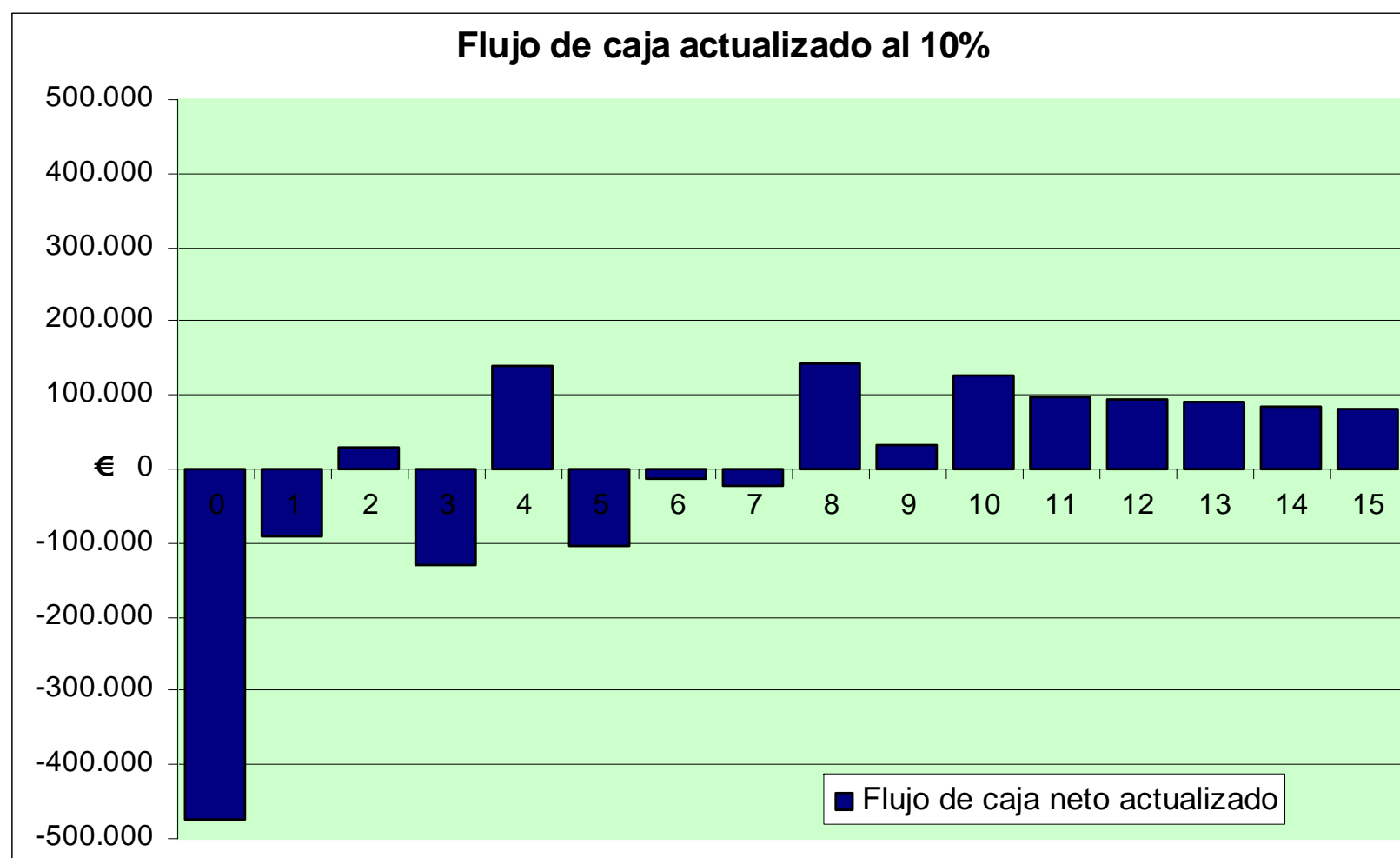
10.7 ESCENARIO PESIMISTA

CUENTA DE PYG	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ingresos por ventas	61.083	213.790	366.497	519.205	671.912	824.619	977.326	1.130.034	1.282.741	1.435.448	1.435.448	1.435.448	1.435.448	1.435.448	1.435.448	1.435.448
Coste de transferenciaventas	24.324	85.133	145.942	206.751	267.560	328.369	389.178	449.987	510.796	571.606	571.606	571.606	571.606	571.606	571.606	571.606
Margen operativo tienda	36.759	128.657	220.556	312.454	404.352	496.250	588.148	680.046	771.945	863.843	863.843	863.843	863.843	863.843	863.843	863.843
Subvención de explotación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coste de las ventas	2.504	8.766	15.027	26.610	27.549	33.811	40.072	46.333	52.594	58.855	58.855	58.855	58.855	58.855	58.855	58.855
Margen operativo explotación	21.819	76.367	130.915	180.141	240.011	294.559	349.106	403.654	458.202	512.750	512.750	512.750	512.750	512.750	512.750	512.750
Margen operativo total	58.578	205.024	351.471	492.595	644.363	790.809	937.255	1.083.701	1.230.147	1.376.593	1.376.593	1.376.593	1.376.593	1.376.593	1.376.593	1.376.593
Gastos de explotación	-56.790	-91.575	-103.725	-135.375	-147.825	-222.090	-256.683	-268.833	-303.408	-315.858	-328.008	-406.983	-406.983	-406.983	-406.983	-406.983
Estructura	-25.590	-56.475	-56.925	-57.375	-58.125	-89.490	-88.398	-88.848	-89.298	-90.048	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498
Personal explotación	-31.200	-35.100	-46.800	-78.000	-89.700	-132.600	-168.285	-179.985	-214.110	-225.810	-237.510	-316.485	-316.485	-316.485	-316.485	-316.485
Gastos comerciales	-141.320	-171.825	-196.425	-225.695	-275.595	-379.352	-466.783	-507.300	-510.740	-590.917	-555.157	-633.072	-611.772	-583.002	-583.002	-548.440
Gastos distribución	-25.967	-25.967	-25.967	-25.967	-33.098	-51.934	-59.065	-59.065	-59.065	-59.065	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197
Marketing	-5.500	-8.400	-9.600	-12.100	-25.500	-15.500	-26.300	-14.700	-14.900	-28.700	-14.400	-40.900	-19.600	-19.600	-19.600	-19.600
Estructura	-46.960	-48.405	-48.405	-49.405	-54.705	-103.550	-104.118	-104.118	-105.118	-110.418	-111.818	-110.418	-110.418	-110.418	-110.418	-110.418
Personal comercial	-54.600	-78.000	-101.400	-101.400	-132.600	-165.750	-221.813	-245.213	-245.213	-276.413	-276.413	-331.988	-331.988	-331.988	-331.988	-331.988
Amortizaciones	-34.260	-37.020	-37.020	-62.790	-62.790	-94.552	-114.552	-143.269	-145.509	-175.387	-152.527	-149.767	-149.767	-120.996	-120.996	-86.434
Beneficio operativo explotación	-52.101	-33.718	8.680	13.371	60.791	25.192	35.147	63.187	82.040	109.199	108.479	30.884	30.884	45.269	45.269	62.550
Beneficio operativo comercial	-121.691	-61.678	5.621	55.363	97.362	69.622	64.089	101.112	188.450	185.232	232.422	155.887	177.187	220.342	220.342	272.185
Beneficio operativo	-173.792	-95.396	14.301	68.734	158.152	94.814	99.237	164.298	270.490	294.431	340.901	186.771	208.071	265.611	265.611	334.735
Ingresos financieros																
Gastos financieros	-14.625	-14.625	-14.625	-14.625	-14.625	-25.000	-25.000	-27.500	-27.500	-25.000	-22.500	-20.000	-15.000	-10.000	-5.000	0
Beneficio antes impuestos BAI	-188.417	-110.021	-324	54.109	143.527	69.814	74.237	136.798	242.990	269.431	318.401	166.771	193.071	255.611	260.611	334.735
Beneficio después impuest. BDI	-188.417	-110.021	-324	54.109	143.527	69.814	63.505	102.599	182.242	202.073	238.801	125.078	144.803	191.709	195.459	251.052
Impuesto sociedades	47.104	27.505	81	-13.527	-35.882	-17.454	-18.559	-34.200	-60.747	-67.358	-79.600	-41.693	-48.268	-63.903	-65.153	-83.684
Impuesto a liquidar	0	0	0	0	0	0	-10.731	-34.200	-60.747	-67.358	-79.600	-41.693	-48.268	-63.903	-65.153	-83.684
Credito fiscal	47.104	74.609	74.690	61.163	25.281	7.828	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Amortizaciones	-34.260	-37.020	-37.020	-62.790	-62.790	-94.552	-114.552	-143.269	-145.509	-175.387	-152.527	-149.767	-149.767	-120.996	-120.996	-86.434
Inversiones	318.600	27.600	0	287.702	0	332.620	200.000	287.171	22.400	298.773	64.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja neto	-472.757	-100.601	36.696	-170.803	206.317	-168.254	-21.942	-41.303	305.352	78.687	327.327	274.845	294.570	312.705	316.455	337.486
Flujo de caja total	-472.757	-573.357	-536.662	-707.464	-501.147	-669.401	-691.343	-732.646	-427.295	-348.608	-21.281	253.564	548.134	860.839	1.177.294	1.514.780
Flujo de caja neto actualizado	-472.757	-91.455	30.327	-128.327	140.918	-104.472	-12.386	-21.195	142.449	33.371	126.199	96.331	93.859	90.579	83.332	80.791
Van	-472.757	-564.212	-533.885	-662.211	-521.294	-625.766	-638.152	-659.347	-516.898	-483.528	-357.329	-260.997	-167.138	-76.559	6.774	87.565
PRC	11,63 años															
VAN total	79.605 €															
TIR	11,33%															

BALANCE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Activo	345.176	428.720	548.216	614.860	715.106	824.550	839.825	974.857	1.111.483	1.131.647	1.129.232	927.602	853.902	816.443	721.443	695.567
Activo fijo	318.600	346.200	346.200	633.902	633.902	966.522	1.166.522	1.453.694	1.476.094	1.774.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867
Amortización acumulada	-34.260	-71.280	-108.300	-171.090	-233.880	-328.433	-442.985	-586.254	-731.764	-907.150	-1.059.677	-1.209.444	-1.359.210	-1.480.207	-1.601.203	-1.687.638
Existencias de producto terminado	1.222	4.276	7.330	10.384	13.438	16.492	19.547	22.601	25.655	28.709	28.709	28.709	28.709	28.709	28.709	28.709
Existencias de materias primas	125	438	751	1.331	1.377	1.691	2.004	2.317	2.630	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943
Clientes/cuentas a cobrar	3.054	10.690	18.325	25.960	33.596	41.231	48.866	56.502	64.137	71.772	71.772	71.772	71.772	71.772	71.772	71.772
Caja	47.368	88.882	209.301	39.683	205.510	101.765	38.043	25.999	274.731	160.506	246.618	194.755	270.821	354.358	180.355	90.913
Crédito fiscal	0	47.104	74.609	74.690	61.163	25.281	7.828	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a devolver/compensar	9.068	2.410	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones financieras temporales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200.000	350.000
Pasivo	345.176	428.720	548.216	614.860	715.106	824.550	839.825	974.857	1.111.483	1.131.647	1.129.232	927.602	853.902	816.443	721.443	695.567
Capital social/acciones	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Reservas legales	0	0	0	0	0	0	0	10.260	28.484	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Reservas voluntarias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Resultado del ejercicio	-188.417	-110.021	-324	54.109	143.527	69.814	63.505	102.599	182.242	202.073	238.801	125.078	144.803	191.709	195.459	251.052
Resultados negativos de ej anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Endeudamiento a lp con terceros	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000	500.000	500.000	550.000	550.000	500.000	450.000	400.000	300.000	200.000	100.000	0
Proveedores/cuentas a pagar	8.593	13.740	13.815	13.890	15.204	23.571	24.577	24.652	24.727	24.852	26.116	26.116	26.116	26.116	26.116	26.116
IVA pendiente de ingresar	0	0	9.725	21.861	31.375	31.165	41.011	53.147	65.282	77.364	74.715	74.715	74.715	74.715	74.715	74.715
Deuda financiera a cp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda por impuesto de sociedades	0	0	0	0	0	0	10.731	34.200	60.747	67.358	79.600	41.693	48.268	63.903	65.153	83.684





ratios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Liquidez general=activo circulante/pasivo circulante	7,08	11,19	13,18	4,25	6,76	3,41	1,52	0,96	2,44	1,56	1,94	2,09	2,51	2,78	2,91	2,95
tesoreria=disponible/pasivo circulante	5,87	7,25	9,67	1,84	5,13	2,61	1,14	0,74	2,25	1,37	1,76	1,87	2,30	2,59	1,52	0,88
PMC=SM clientes/ventas netas*365	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25
PMP=SM. Proveedores/compras netas*365	58,02	54,99	51,50	46,11	46,72	49,10	47,83	46,32	44,91	43,62	44,22	44,22	44,22	44,22	44,22	44,22
Solvencia=activo real/recursos ajenos	1,13	1,34	1,71	2,07	2,58	2,14	2,41	2,69	3,18	3,87	4,63	5,08	infinito	infinito	infinito	infinito
Endeudamiento=recursos ajenos/recursos propios	1,63	1,63	1,63	1,63	1,63	2,50	2,50	2,62	2,41	1,92	1,73	1,54	1,15	0,77	0,38	0,00
inmovilizacion=activo inmovilizado/activo total	0,92	0,81	0,63	1,03	0,89	1,17	1,39	1,49	1,33	1,57	1,63	1,98	2,15	2,25	2,55	2,64
rentabilidad económica=beneficio antes de impuestos/a	-55%	-26%	0%	9%	20%	8%	9%	14%	22%	24%	28%	18%	23%	31%	36%	48%
margen=bait/ventas	-308%	-51%	0%	10%	21%	8%	8%	12%	19%	19%	22%	12%	13%	18%	18%	23%
rotacion=ventas/activo total	0,18	0,50	0,67	0,84	0,94	1,00	1,16	1,16	1,15	1,27	1,27	1,55	1,68	1,76	1,99	2,06

En este caso el deterioro es evidente, pero soportable. Sin ninguna reestructuración, descendiendo un 20% los ingresos, se observa un evidente y lógico deterioro en todos los parámetros del proyecto. TIR se queda por encima del 11,5% (bajo, pero nada desdeñable) y el payback sube hasta 11,5 años (un poco alto). El valor de VAN roza los 80.000 €.

El beneficio antes de impuestos se estabiliza en unos 300.000 €/año.

Obliga a reestructurar la estructura de deuda. Se apalanca la empresa mucho más.

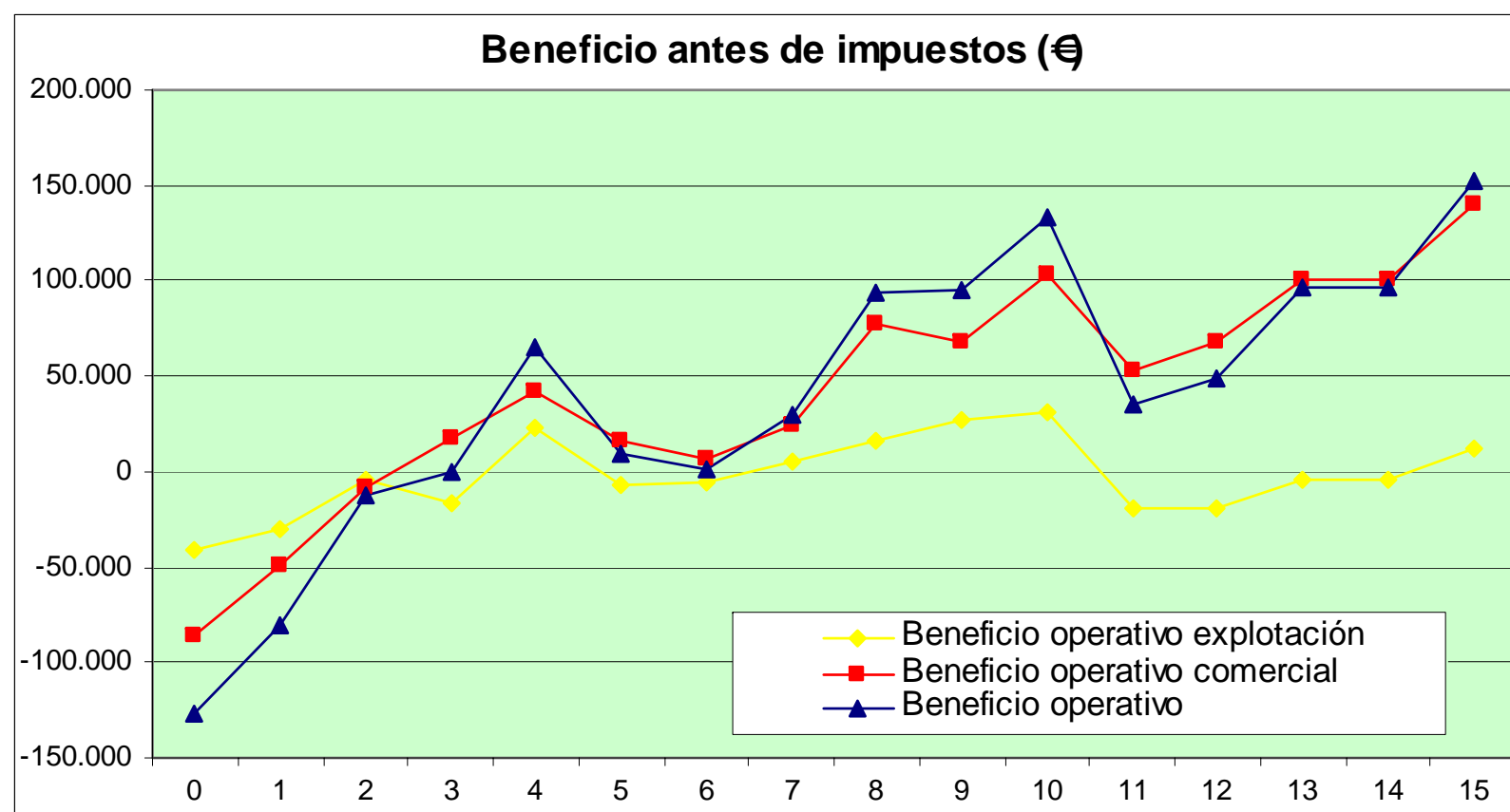
El margen sobre ventas se queda, una vez estable el negocio en un 20%, que es un valor aceptable. A la vista de los datos, el punto de peligro para el proyecto está en un deterioro ligeramente mayor que el aquí mostrado en este escenario. El proyecto soporta un descenso del 20% en ingresos sin reestructuración. Si el descenso supera este punto deberá existir una reestructuración. Es por un tanto un proyecto que tiene un grado de robustez razonable.

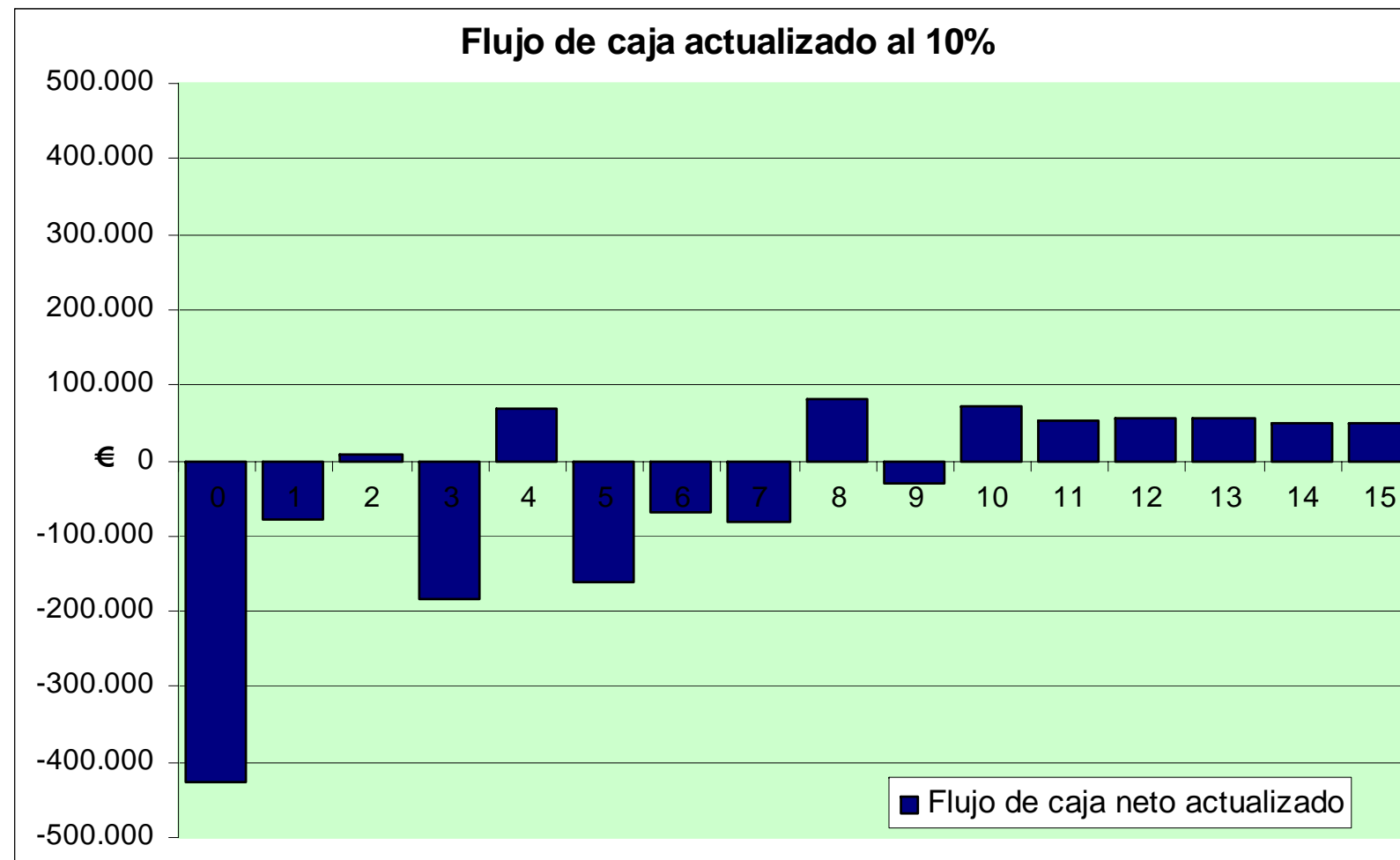
10.8 ESCENARIO MUY PESIMISTA

CUENTA DE PYG	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ingresos por ventas	38.177	133.619	229.061	324.503	419.945	515.387	610.829	706.271	801.713	897.155	897.155	897.155	897.155	897.155	897.155	897.155
Coste de transferenciaventas	15.202	53.208	91.214	129.219	167.225	205.231	243.236	281.242	319.248	357.253	357.253	357.253	357.253	357.253	357.253	357.253
Margen operativo tienda	22.975	80.411	137.847	195.284	252.720	310.156	367.593	425.029	482.465	539.902	539.902	539.902	539.902	539.902	539.902	539.902
Subvención de explotación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coste de las ventas	1.565	5.479	9.392	26.610	17.218	21.132	25.045	28.958	32.871	36.785	36.785	36.785	36.785	36.785	36.785	36.785
Margen operativo explotación	13.637	47.729	81.822	102.609	150.007	184.099	218.192	252.284	286.376	320.469	320.469	320.469	320.469	320.469	320.469	320.469
Margen operativo total	36.612	128.140	219.669	297.893	402.727	494.255	585.784	677.313	768.842	860.371	860.371	860.371	860.371	860.371	860.371	860.371
Gastos de explotación	-36.914	-59.524	-67.421	-87.994	-96.086	-144.359	-166.844	-174.741	-197.215	-205.308	-213.205	-264.539	-264.539	-264.539	-264.539	-264.539
Estructura	-25.590	-56.475	-56.925	-57.375	-58.125	-89.490	-88.398	-88.848	-89.298	-90.048	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498
Personal explotación	-31.200	-35.100	-46.800	-78.000	-89.700	-132.600	-168.285	-179.985	-214.110	-225.810	-237.510	-316.485	-316.485	-316.485	-316.485	-316.485
Gastos comerciales	-91.858	-111.686	-127.676	-146.702	-179.137	-246.579	-303.409	-329.745	-331.981	-384.096	-360.852	-411.497	-397.652	-378.951	-378.951	-356.486
Gastos distribución	-25.967	-25.967	-25.967	-25.967	-33.098	-51.934	-59.065	-59.065	-59.065	-59.065	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197
Marketing	-5.500	-8.400	-9.600	-12.100	-25.500	-15.500	-26.300	-14.700	-14.900	-28.700	-14.400	-40.900	-19.600	-19.600	-19.600	-19.600
Estructura	-46.960	-48.405	-48.405	-49.405	-54.705	-103.550	-104.118	-104.118	-105.118	-110.418	-111.818	-110.418	-110.418	-110.418	-110.418	-110.418
Personal comercial	-54.600	-78.000	-101.400	-101.400	-132.600	-165.750	-221.813	-245.213	-245.213	-276.413	-276.413	-331.988	-331.988	-331.988	-331.988	-331.988
Amortizaciones	-34.260	-37.020	-37.020	-62.790	-62.790	-94.552	-114.552	-143.269	-145.509	-175.367	-152.527	-149.767	-149.767	-120.996	-120.996	-86.434
Beneficio operativo explotación	-40.407	-30.304	-4.109	-16.780	22.525	-7.535	-5.929	5.908	16.407	27.468	31.000	-18.953	-18.953	-4.568	-4.568	12.713
Beneficio operativo comercial	-86.013	-49.785	-8.339	17.187	42.188	16.301	6.908	23.649	77.730	68.112	102.786	53.521	67.366	100.452	100.452	140.198
Beneficio operativo	-126.420	-80.090	-12.448	407	64.713	8.766	979	29.557	94.136	95.580	133.786	34.568	48.413	95.884	95.884	152.911
Ingresos financieros																
Gastos financieros	-14.625	-14.625	-14.625	-20.250	-24.750	-30.000	-35.000	-42.500	-42.500	-40.000	-37.500	-35.000	-27.500	-20.000	-10.000	0
Beneficio antes impuestos BAI	-141.045	-94.715	-27.073	-19.843	39.963	-21.234	-34.021	-12.943	51.636	55.580	96.286	-432	20.913	75.884	85.884	152.911
Beneficio después impuest. BDI	-141.045	-94.715	-27.073	-19.843	39.963	-21.234	-34.021	-12.943	51.636	55.580	96.286	-432	20.913	75.884	67.174	114.683
Impuesto sociedades	35.261	23.679	6.768	4.961	-9.991	5.309	8.505	3.236	-12.909	-13.895	-24.072	108	-5.228	-18.971	-21.471	-38.228
Impuesto a liquidar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-18.710	-38.228
Credito fiscal	35.261	58.940	65.708	70.669	60.678	65.987	74.492	77.728	64.819	50.924	26.852	26.960	21.732	2.761	0	0

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Amortizaciones	-34.260	-37.020	-37.020	-62.790	-62.790	-94.552	-114.552	-143.269	-145.509	-175.367	-152.527	-149.767	-149.767	-120.996	-120.996	-86.434
Inversiones	318.600	27.600	0	287.702	0	332.620	200.000	287.171	22.400	298.773	64.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja neto	-425.385	-85.295	9.947	-244.755	102.753	-259.302	-119.469	-156.845	174.746	-67.807	184.813	149.335	170.680	196.880	188.170	201.118
Flujo de caja total	-425.385	-510.680	-500.733	-745.488	-642.735	-902.037	-1.021.505	-1.178.350	-1.003.605	-1.071.411	-886.598	-737.263	-566.584	-369.703	-181.533	19.585
Flujo de caja neto actualizado	-425.385	-77.541	8.220	-183.888	70.182	-161.006	-67.437	-80.486	81.520	-28.757	71.253	52.341	54.384	57.029	49.551	48.146
Van	-425.385	-502.926	-494.705	-678.593	-608.411	-769.418	-836.854	-917.341	-835.821	-864.577	-793.324	-740.983	-686.599	-629.570	-580.019	-531.873
PRC	18,25 años															
VAN total	-483.521 €															
TIR	0,18%															

BALANCE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Activo	392.548	444.026	511.742	650.332	816.385	808.763	902.248	1.080.955	1.153.163	1.134.732	1.124.054	977.336	848.681	753.652	563.652	442.147
Activo fijo	318.600	346.200	346.200	633.902	633.902	966.522	1.166.522	1.453.694	1.476.094	1.774.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867
Amortización acumulada	-34.260	-71.280	-108.300	-171.090	-233.880	-328.433	-442.985	-586.254	-731.764	-907.150	-1.059.677	-1.209.444	-1.359.210	-1.480.207	-1.601.203	-1.687.638
Existencias de producto terminado	764	2.672	4.581	6.490	8.399	10.308	12.217	14.125	16.034	17.943	17.943	17.943	17.943	17.943	17.943	17.943
Existencias de materias primas	78	274	470	1.331	861	1.057	1.252	1.448	1.644	1.839	1.839	1.839	1.839	1.839	1.839	1.839
Clientes/cuentas a cobrar	1.909	6.681	11.453	16.225	20.997	25.769	30.541	35.314	40.086	44.858	44.858	44.858	44.858	44.858	44.858	44.858
Caja	94.557	115.393	197.128	97.766	315.437	72.862	68.713	88.137	273.342	137.557	229.301	256.420	277.424	308.620	258.587	226.278
Crédito fiscal	0	35.261	58.940	65.708	70.669	60.678	65.987	74.492	77.728	64.819	50.924	26.852	26.960	21.732	2.761	0
IVA a devolver/compensar	10.900	8.824	1.270	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones financieras temporales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivo	392.548	444.026	511.742	650.332	816.385	808.763	902.248	1.080.955	1.153.163	1.134.732	1.124.054	977.336	848.681	753.652	563.652	442.147
Capital social/acciones	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Reservas legales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11.468
Reservas voluntarias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Resultado del ejercicio	-141.045	-94.715	-27.073	-19.843	39.963	-21.234	-34.021	-12.943	51.636	55.580	96.286	-432	20.913	75.884	67.174	114.683
Resultados negativos de ej anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Endeudamiento a lp con terceros	325.000	325.000	325.000	450.000	550.000	600.000	700.000	850.000	850.000	800.000	750.000	700.000	550.000	400.000	200.000	0
Proveedores/cuentas a pagar	8.593	13.740	13.815	13.890	15.204	23.571	24.577	24.652	24.727	24.852	26.116	26.116	26.116	26.116	26.116	26.116
IVA pendiente de ingresar	0	0	0	6.285	11.218	6.427	11.691	19.246	26.800	34.300	31.652	31.652	31.652	31.652	31.652	31.652
Deuda financiera a cp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda por impuesto de sociedades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18.710	38.228





ratios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Liquidez general=activo circulante/pasivo circualnte	12,59	12,31	19,82	9,29	15,76	5,69	4,93	4,86	7,93	4,51	5,97	6,02	6,39	6,84	4,26	3,03
tesoreria=disponible/pasivo circulante	11,23	8,88	15,10	5,65	12,73	3,29	2,74	2,81	6,08	3,08	4,75	5,22	5,58	6,12	3,97	2,82
PMC=SM clientes/ventas netas*365	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25
PMP=SM. Proveedores/compras netas*365	59,04	57,04	54,64	46,11	51,17	52,93	52,00	50,87	49,80	48,80	49,27	49,27	49,27	49,27	49,27	49,27
Solvencia=activo real/recursos ajenos	1,27	1,42	1,67	1,63	1,73	1,73	1,76	1,81	2,06	2,39	2,76	2,99	infinito	infinito	infinito	infinito
Endeudamiento=recursos ajenos/recursos propios	1,63	1,63	1,63	2,25	2,75	3,00	3,50	4,25	4,25	3,64	3,41	3,18	2,50	1,82	0,91	0,00
inmovilizacion=activo inmovilizado/activo total	0,81	0,78	0,68	0,97	0,78	1,20	1,29	1,34	1,28	1,56	1,64	1,88	2,17	2,44	3,26	4,16
rentabilidad económica=beneficio antes de impuestos/a	-36%	-21%	-5%	-3%	5%	-3%	-4%	-1%	4%	5%	9%	0%	2%	10%	15%	35%
margen=batit/ventas	-369%	-71%	-12%	-6%	10%	-4%	-6%	-2%	6%	6%	11%	0%	2%	8%	10%	17%
rotacion=ventas/activo total	0,10	0,30	0,45	0,50	0,51	0,64	0,68	0,65	0,70	0,79	0,80	0,92	1,06	1,19	1,59	2,03

En este escenario sometemos al proyecto a demasiado estrés. Es una situación demasiado complicada y no soportable. Necesitamos reestructurar el negocio, reducir 32 % los costes, y aún así TIR está torno al 0,5% y el payback se obtiene en el año 18.

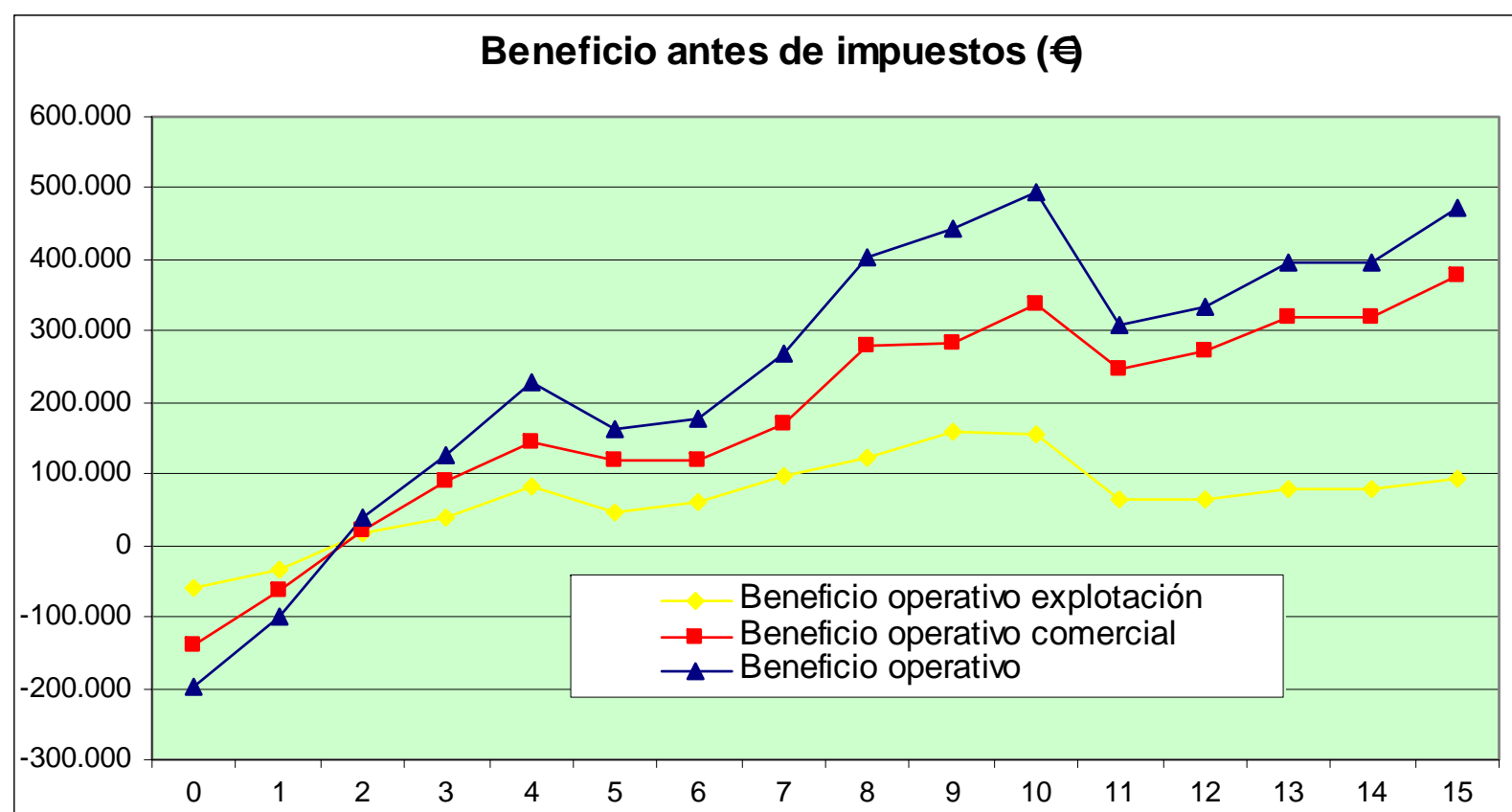
Este escenario, o bien provoca un replanteamiento de la duración del mismo, o bien una mayor reestructuración. Caso contrario el negocio no es sostenible. Además obliga a ampliar la deuda. Genera tensiones de liquidez y un alto apalancamiento. Lo bueno es que aun en esta situación, una vez el proyecto está en su velocidad de crucero, éste tiene rentabilidad incluso en esta situación. Pero hay que llegar.

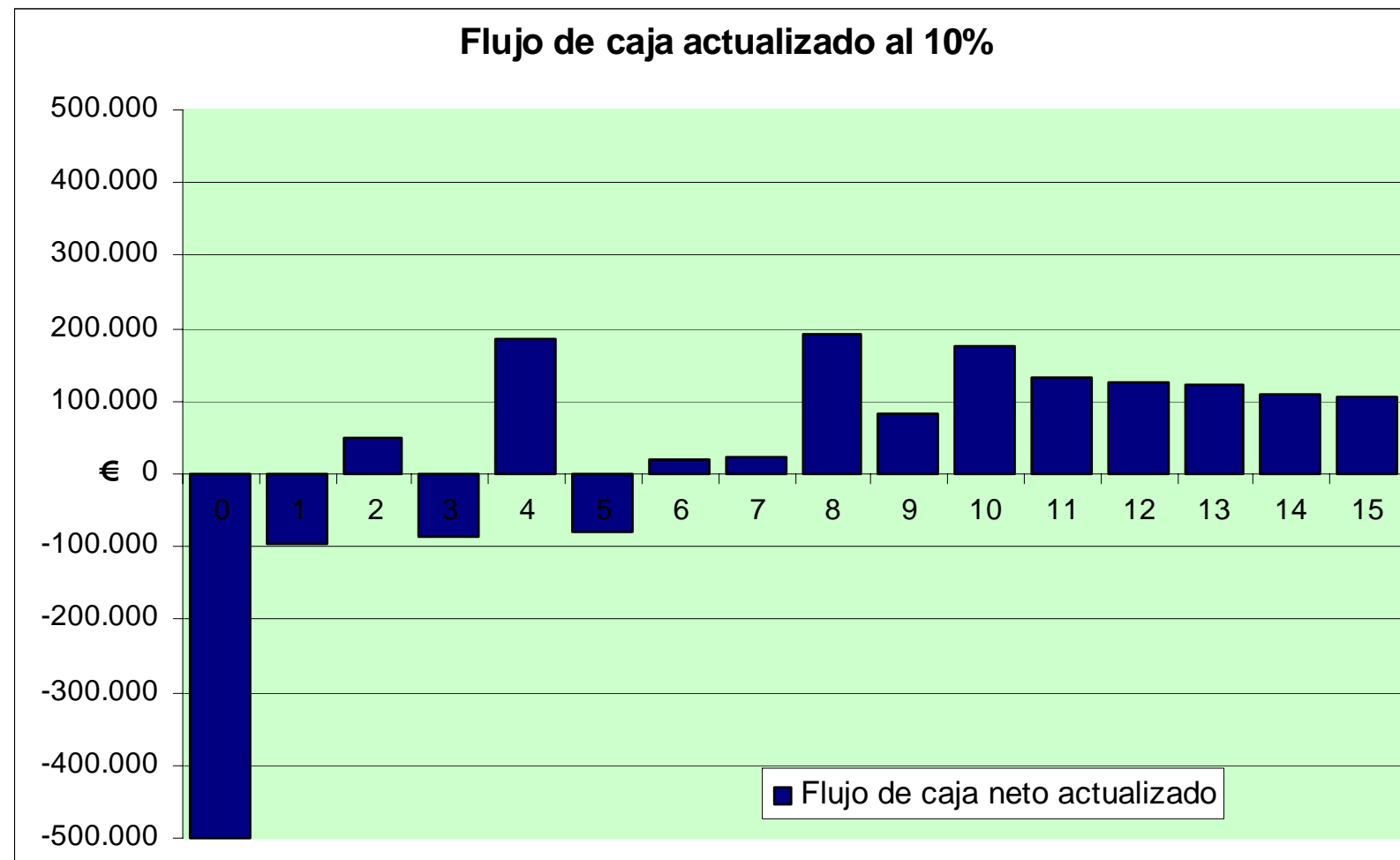
10.9 ESCENARIO COSTES ALTOS

CUENTA DE PYG	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ingresos por ventas	76.354	267.238	458.122	649.006	839.890	1.030.774	1.221.658	1.412.542	1.603.426	1.794.310	1.794.310	1.794.310	1.794.310	1.794.310	1.794.310	1.794.310
Coste de transferenciaventas	30.405	106.416	182.427	258.439	334.450	410.461	486.473	562.484	638.496	714.507	714.507	714.507	714.507	714.507	714.507	714.507
Margen operativo tienda	45.949	160.822	275.694	390.567	505.440	620.313	735.185	850.058	964.931	1.079.803	1.079.803	1.079.803	1.079.803	1.079.803	1.079.803	1.079.803
Subvención de explotación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coste de las ventas	3.757	13.149	22.540	26.610	41.324	50.716	60.108	69.499	78.891	88.283	88.283	88.283	88.283	88.283	88.283	88.283
Margen operativo explotación	26.648	93.267	159.887	231.829	293.126	359.746	426.365	492.985	559.604	626.224	626.224	626.224	626.224	626.224	626.224	626.224
Margen operativo total	72.597	254.089	435.581	622.396	798.566	980.058	1.161.550	1.343.043	1.524.535	1.706.027	1.706.027	1.706.027	1.706.027	1.706.027	1.706.027	1.706.027
Gastos de explotación	-68.148	-109.890	-124.470	-162.450	-177.390	-266.508	-308.020	-322.600	-364.090	-379.030	-393.610	-488.380	-488.380	-488.380	-488.380	-488.380
Estructura	-25.590	-56.475	-56.925	-57.375	-58.125	-89.490	-88.398	-88.848	-89.298	-90.048	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498
Personal explotación	-31.200	-35.100	-46.800	-78.000	-89.700	-132.600	-168.285	-179.985	-214.110	-225.810	-237.510	-316.485	-316.485	-316.485	-316.485	-316.485
Gastos comerciales	-169.584	-206.190	-235.710	-270.834	-330.714	-455.223	-560.139	-608.760	-612.888	-709.101	-666.189	-759.687	-734.127	-699.602	-699.602	-658.128
Gastos distribución	-25.967	-25.967	-25.967	-25.967	-33.098	-51.934	-59.065	-59.065	-59.065	-59.065	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197
Marketing	-5.500	-8.400	-9.600	-12.100	-25.500	-15.500	-26.300	-14.700	-14.900	-28.700	-14.400	-40.900	-19.600	-19.600	-19.600	-19.600
Estructura	-46.960	-48.405	-48.405	-49.405	-54.705	-103.550	-104.118	-104.118	-105.118	-110.418	-111.818	-110.418	-110.418	-110.418	-110.418	-110.418
Personal comercial	-54.600	-78.000	-101.400	-101.400	-132.600	-165.750	-221.813	-245.213	-245.213	-276.413	-276.413	-331.988	-331.988	-331.988	-331.988	-331.988
Amortizaciones	-34.260	-37.020	-37.020	-62.790	-62.790	-94.552	-114.552	-143.269	-145.509	-175.387	-152.527	-149.767	-149.767	-120.996	-120.996	-86.434
Beneficio operativo explotación	-58.630	-35.133	16.907	37.983	84.341	45.961	61.069	98.750	122.760	159.501	156.351	62.961	62.961	77.346	77.346	94.627
Beneficio operativo comercial	-140.765	-63.878	21.474	88.338	143.331	117.814	117.770	169.663	279.288	283.009	337.351	245.233	270.793	319.703	319.703	378.458
Beneficio operativo	-199.395	-99.011	38.381	126.321	227.671	163.775	178.839	268.414	402.048	442.510	493.702	308.194	333.754	397.049	397.049	473.085
Ingresos financieros																
Gastos financieros	-14.625	-14.625	-14.625	-14.625	-14.625	-16.250	-16.250	-18.750	-18.750	-13.750	-7.500	-2.500	0	0	0	0
Beneficio antes impuestos BAI	-214.020	-113.636	23.756	111.696	213.046	147.525	162.589	249.664	383.298	428.760	486.202	305.694	333.754	397.049	397.049	473.085
Beneficio después impuest. BDI	-214.020	-113.636	23.756	111.696	207.836	110.644	121.942	187.248	287.474	321.570	364.652	229.271	250.316	297.787	297.787	354.814
Impuesto sociedades	53.505	28.409	-5.939	-27.924	-53.262	-36.881	-40.647	-62.416	-95.825	-107.190	-121.551	-76.424	-83.439	-99.262	-99.262	-118.271
Impuesto a liquidar	0	0	0	0	-5.211	-36.881	-40.647	-62.416	-95.825	-107.190	-121.551	-76.424	-83.439	-99.262	-99.262	-118.271
Credito fiscal	53.505	81.914	75.975	48.051	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Amortizaciones	-34.260	-37.020	-37.020	-62.790	-62.790	-94.552	-114.552	-143.269	-145.509	-175.387	-152.527	-149.767	-149.767	-120.996	-120.996	-86.434
Inversiones	318.600	27.600	0	287.702	0	332.620	200.000	287.171	22.400	298.773	64.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja neto	-498.360	-104.216	60.776	-113.216	270.626	-127.424	36.494	43.346	410.583	198.184	453.178	379.037	400.082	418.783	418.783	441.248
Flujo de caja total	-498.360	-602.576	-541.800	-655.015	-384.389	-511.813	-475.319	-431.973	-21.390	176.793	629.972	1.009.009	1.409.092	1.827.875	2.246.658	2.687.906
Flujo de caja neto actualizado	-498.360	-94.742	50.228	-85.061	184.841	-79.120	20.600	22.243	191.540	84.049	174.720	132.850	127.479	121.307	110.279	105.631
Van	-498.360	-593.102	-542.873	-627.934	-443.093	-522.213	-501.613	-479.370	-287.830	-203.781	-29.061	103.790	231.268	352.575	462.853	568.485
PRC	9,50 años															
VAN total	516.804 €															
TIR	17,63%															

BALANCE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Activo	319.573	426.970	579.627	682.831	798.064	754.818	795.983	965.063	1.113.962	1.094.685	1.025.742	745.234	723.294	786.589	786.589	862.625
Activo fijo	318.600	346.200	346.200	633.902	633.902	966.522	1.166.522	1.453.694	1.476.094	1.774.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867
Amortización acumulada	-34.260	-71.280	-108.300	-171.090	-233.880	-328.433	-442.985	-586.254	-731.764	-907.150	-1.059.677	-1.209.444	-1.359.210	-1.480.207	-1.601.203	-1.687.638
Existencias de producto terminado	1.527	5.345	9.162	12.980	16.798	20.615	24.433	28.251	32.069	35.886	35.886	35.886	35.886	35.886	35.886	35.886
Existencias de materias primas	188	657	1.127	1.331	2.066	2.536	3.005	3.475	3.945	4.414	4.414	4.414	4.414	4.414	4.414	4.414
Clientes/cuentas a cobrar	3.818	13.362	22.906	32.450	41.994	51.539	61.083	70.627	80.171	89.716	89.716	89.716	89.716	89.716	89.716	89.716
Caja	21.854	79.181	226.617	97.284	289.133	42.038	-16.076	-4.729	253.448	96.953	116.537	-14.205	63.622	147.913	118.909	81.380
Crédito fiscal	0	53.505	81.914	75.975	48.051	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a devolver/compensar	7.846	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones financieras temporales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50.000	150.000	300.000	500.000
Pasivo	319.573	426.970	579.627	682.831	798.064	754.818	795.983	965.063	1.113.962	1.094.685	1.025.742	745.234	723.294	786.589	786.589	862.625
Capital social/acciones	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Reservas legales	0	0	0	0	0	11.064	23.259	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Reservas voluntarias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Resultado del ejercicio	-214.020	-113.636	23.756	111.696	207.836	110.644	121.942	187.248	287.474	321.570	364.652	229.271	250.316	297.787	297.787	354.814
Resultados negativos de ej anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Endeudamiento a lp con terceros	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000	375.000	375.000	275.000	150.000	50.000	0	0	0	0
Proveedores/cuentas a pagar	8.593	13.740	13.815	13.890	15.204	23.571	24.577	24.652	24.727	24.852	26.116	26.116	26.116	26.116	26.116	26.116
IVA pendiente de ingresar	0	1.865	17.055	32.245	44.813	47.658	60.558	75.747	90.937	106.073	103.424	103.424	103.424	103.424	103.424	103.424
Deuda financiera a cp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda por impuesto de sociedades	0	0	0	0	5.211	36.881	40.647	62.416	95.825	107.190	121.551	76.424	83.439	99.262	99.262	118.271





ratios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Liquidez general=activo circulante/pasivo circulante	4,10	9,74	11,07	4,77	6,10	1,08	0,58	0,60	1,75	0,95	0,98	0,56	1,14	1,87	2,40	2,87
tesorería=disponible/pasivo circulante	2,99	5,93	8,08	2,81	5,08	0,87	0,36	0,40	1,58	0,78	0,82	0,37	0,72	1,04	0,91	0,69
PMC=SM clientes/ventas netas*365	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25
PMP=SM. Proveedores/compras netas*365	56,70	52,47	47,83	46,11	41,87	44,78	43,22	41,39	39,72	38,21	38,91	38,91	38,91	38,91	38,91	38,91
Solvencia=activo real/recursos ajenos	1,05	1,31	1,76	2,25	2,84	3,10	3,54	3,86	4,61	6,81	13,04	36,49	infinito	infinito	infinito	infinito
Endeudamiento=recursos ajenos/recursos propios	1,63	1,63	1,63	1,63	1,63	1,54	1,46	1,56	1,56	1,06	0,58	0,19	0,00	0,00	0,00	0,00
inmovilización=activo inmovilizado/activo total	1,00	0,81	0,60	0,93	0,79	1,28	1,47	1,51	1,33	1,62	1,79	2,47	2,54	2,34	2,34	2,13
rentabilidad económica=beneficio antes de impuestos/a	-67%	-27%	4%	16%	27%	20%	20%	26%	34%	39%	47%	41%	46%	50%	50%	55%
margen=bat/ventas	-260%	-43%	5%	17%	25%	14%	13%	18%	24%	24%	27%	17%	19%	22%	22%	26%
rotación=ventas/activo total	0,24	0,63	0,79	0,95	1,05	1,37	1,53	1,46	1,44	1,64	1,75	2,41	2,48	2,28	2,28	2,08

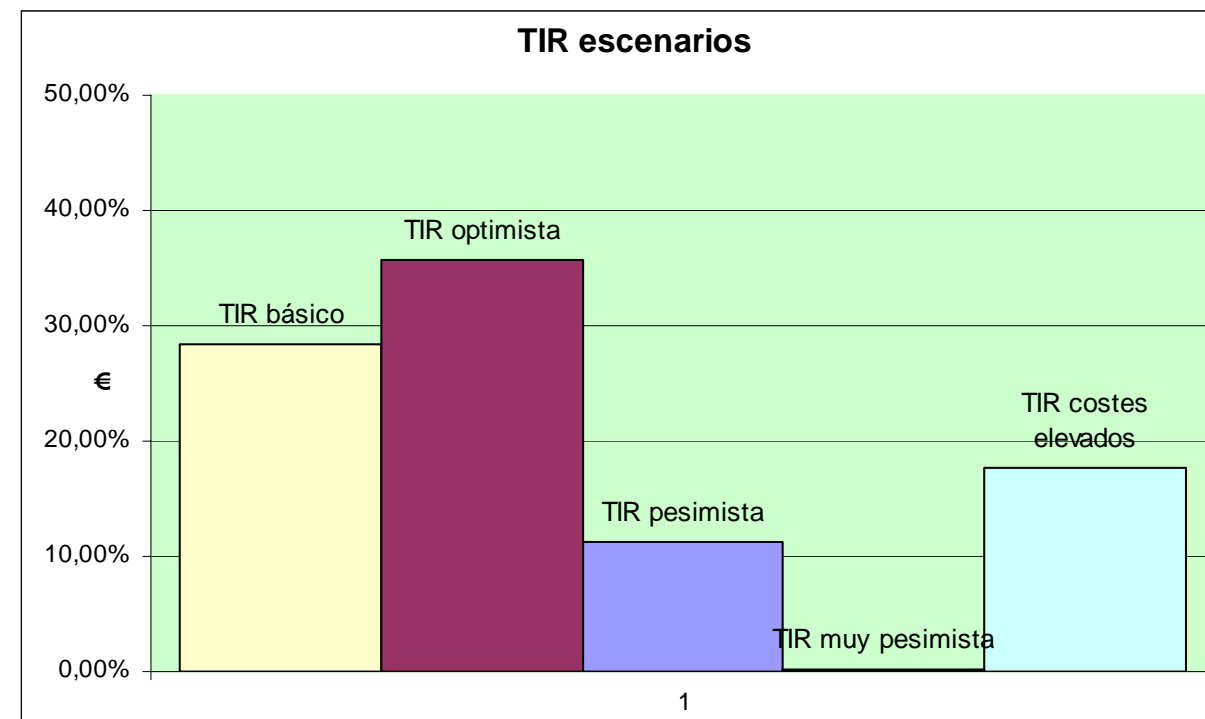
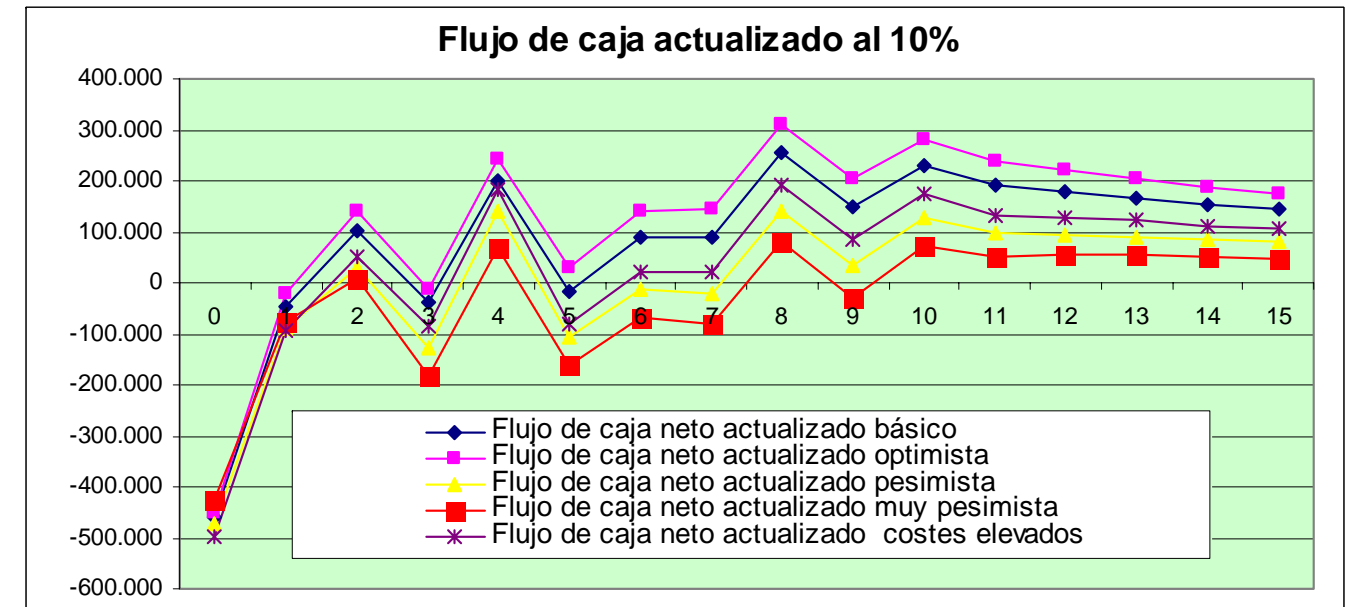
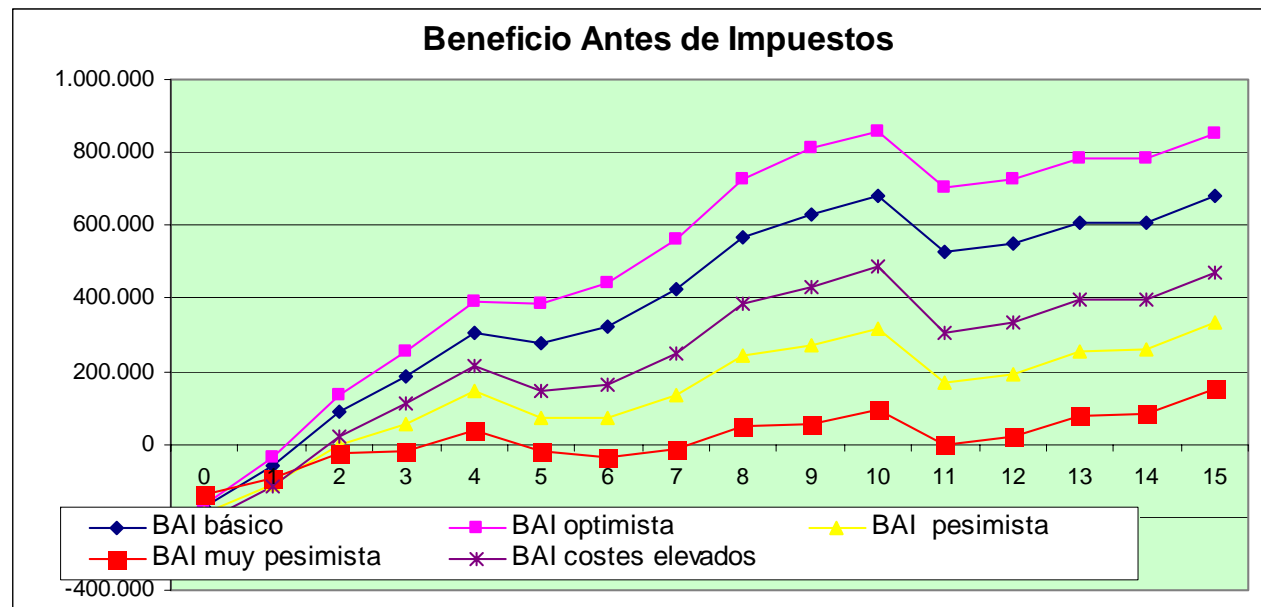
Este escenario el proyecto lo soporta sin demasiado problema. Es un proyecto cuyos mayores problemas son las inversiones necesarias, pero una vez hechas estas, un coste de ventas elevado, por supuesto deteriora resultados, pero no es una situación demasiado complicada. El TIR se mantiene en valores cercanos al 18%, PRC se eleva hasta algo más de 9 años. El beneficio una vez el proyecto está en su régimen de cruce se mantiene en unos valores superiores a los 400.000€.

Este escenario nos muestra que más importante que un control de costes es el lograr conseguir la facturación, y por tanto permite un cierto margen para promociones, pagos a empleados, etc. El proyecto es más robusto ante el incremento en costes que ante la caída en facturación.

10.10 COMPARACIÓN BÁSICA

A continuación vemos la comparación entre los resultados en cada escenario de flujo de caja y beneficios.

CUEITA DE PYG BÁSICA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Beneficio operativo explotación básico	-46.646	-14.626	41.409	65.058	120.793	98.832	122.424	164.100	196.590	237.386	236.666	159.071	159.071	173.456	173.456	190.737
Beneficio operativo comercial básico	-112.501	-29.513	60.759	133.477	198.450	193.684	211.126	271.123	381.436	401.193	448.383	371.848	393.148	436.303	436.303	488.146
Beneficio operativo básico	-159.147	-44.139	102.168	198.535	319.243	292.516	333.550	435.224	578.026	638.579	685.049	530.919	552.219	609.760	609.760	678.884
BAI básico	-173.772	-58.764	88.668	187.285	307.993	280.016	321.050	422.724	568.026	631.079	680.049	528.419	552.219	609.760	609.760	678.884
RENTABILIDAD PROYECTO BÁSICA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Flujo de caja neto actualizado básico	-458.112	-44.859	103.874	-36.424	200.659	-17.420	87.685	88.849	256.173	148.401	230.772	191.398	179.686	167.518	152.289	142.581
PRC	7,30 años															
VAN total	1266427															
TIR básico	28,36%															
CUEITA DE PYG OPTIMISTA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Beneficio operativo explotación optimista	-43.919	-5.080	57.773	90.902	150.795	135.652	166.062	214.557	253.865	301.480	300.760	223.165	223.165	237.550	237.550	254.831
Beneficio operativo comercial optimista	-107.906	-13.431	88.329	172.534	248.994	255.715	284.645	356.129	477.929	509.173	556.363	479.828	501.128	544.283	544.283	596.126
Beneficio operativo optimista	-151.825	-18.511	146.102	263.436	399.788	391.367	450.707	570.686	731.795	810.653	857.123	702.993	724.293	781.834	781.834	850.958
BAI optimista	-166.450	-33.136	132.602	252.186	390.788	383.867	443.207	563.186	726.795	810.653	857.123	702.993	724.293	781.834	781.834	850.958
RENTABILIDAD PROYECTO OPTIMISTA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Flujo de caja neto actualizado optimista	-450.790	-21.560	140.183	-14.295	243.072	30.942	139.401	142.908	311.723	205.519	281.974	237.288	220.807	204.900	186.273	173.476
PRC	6,33 años															
VAN total	1.847.112 €															
TIR optimista	35,71%															
CUEITA DE PYG PESIMISTA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Beneficio operativo explotación pesimista	-52.101	-33.718	8.680	13.371	60.791	25.192	35.147	63.187	82.040	109.199	108.479	30.884	30.884	45.269	45.269	62.550
Beneficio operativo comercial pesimista	-121.691	-61.678	5.621	55.363	97.362	69.622	64.089	101.112	188.450	185.232	232.422	155.887	177.187	220.342	220.342	272.185
Beneficio operativo pesimista	-173.792	-95.396	14.301	68.734	158.152	94.814	99.237	164.298	270.490	294.431	340.901	186.771	208.071	265.611	265.611	334.735
BAI pesimista	-188.417	-110.021	-324	54.109	143.527	69.814	74.237	136.798	242.990	269.431	318.401	166.771	193.071	255.611	260.611	334.735
RENTABILIDAD PROYECTO PESIMISTA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Flujo de caja neto actualizado pesimista	-472.757	-91.455	30.327	-128.327	140.918	-104.472	-12.386	-21.195	142.449	33.371	126.199	96.331	93.859	90.579	83.332	80.791
PRC	11,63 años															
VAN total	79.605 €															
TIR pesimista	11,33%															
CUEITA DE PYG MUY PESIMISTA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Beneficio operativo explotación	-40.407	-30.304	-4.109	-16.780	22.525	-7.535	-5.929	5.908	16.407	27.468	31.000	-18.953	-18.953	-4.568	-4.568	12.713
Beneficio operativo comercial	-86.013	-49.785	-8.339	17.187	42.188	16.301	6.908	23.649	77.730	68.112	102.786	53.521	67.366	100.452	100.452	140.198
Beneficio operativo	-126.420	-80.090	-12.448	407	64.713	8.766	979	29.557	94.136	95.580	133.786	34.568	48.413	95.884	95.884	152.911
BAI muy pesimista	-141.045	-94.715	-27.073	-19.843	39.963	-21.234	-34.021	-12.943	51.636	55.580	96.286	-432	20.913	75.884	85.884	152.911
RENTABILIDAD PROYECTO MUY PESIMISTA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Flujo de caja neto actualizado muy pesimista	-425.365	-77.541	8.220	-183.868	70.182	-161.006	-67.437	-80.486	61.520	-28.757	71.253	52.341	54.384	57.029	49.551	48.146
PRC	18,25 años															
VAN total	-483.521 €															
TIR muy pesimista	0,18%															
CUEITA DE PYG COSTES ELEVADOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Beneficio operativo explotación	-58.630	-35.133	16.907	37.983	84.341	45.961	61.069	98.750	122.760	159.501	156.351	62.961	62.961	77.346	77.346	94.627
Beneficio operativo comercial	-140.765	-63.878	21.474	88.338	143.331	117.814	117.770	169.663	279.288	283.009	337.351	245.233	270.793	319.703	319.703	378.458
Beneficio operativo	-199.395	-99.011	38.381	126.321	227.671	163.775	178.839	268.414	402.048	442.510	493.702	308.194	333.754	397.049	397.049	473.085
BAI costes elevados	-214.020	-113.636	23.756	111.696	213.046	147.525	162.589	249.664	383.298	428.760	486.202	305.694	333.754	397.049	397.049	473.085
RENTABILIDAD PROYECTO COSTES ELEVADOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Flujo de caja neto actualizado costes elevados	-498.360	-94.742	50.228	-85.061	184.841	-79.120	20.600	22.243	191.540	84.049	174.720	132.850	127.479	121.307	110.279	105.631
PRC	9,50 años															
VAN total	516.804 €															
TIR costes elevados	17,63%															



Se comparan las diferentes situaciones, y se observa que el proyecto es capaz de sobrevivir a una bajada del 20% en términos de ingresos. Más es no soportable por el mismo.

Sin embargo se observa que al efecto costes de las ventas no es tan sensible y un incremento en los mismos del 25% no crea un deterioro tan claro de la situación y es perfectamente sobrellevable.

Mayores bajadas en la facturación obligan a reestructurar costes.

Vemos por tanto que es un proyecto sumamente atractivo, con una rentabilidad alta, pese a necesitar de unas inversiones elevadas pero repartidas en el tiempo. Al acabar el periodo de vida de proyecto, el VAN obtenido es ciertamente atractivo (muy superior al 1.000.000 €).

11. CUADRO DE MANDO

Una vez establecidos los diferentes escenarios del Plan de Negocios vamos a determinar los indicadores clave para el control del negocio, que recogeremos en el Cuadro de Mando Integral.

Este cuadro de mando será de actualización y revisión mensual entre todos los responsables de tienda, explotación y RRHH.

Los indicadores establecidos en el Cuadro de Mando son:

11.1 VENTAS DE CADA PRODUCTO EN CADA TIENDA/CANAL

Se comparará contra el plan, tanto el número de unidades vendidas como los € facturados de cada producto en cada tienda/canal. Se compara contra el plan. Se tomarán las medidas adecuadas ante desviaciones mayores al 5%.

11.2 FACTURACIÓN DE CADA TIENDA/CANAL

Se compara contra el plan. Se analizarán desviaciones mayores al 5%.

11.3 COSTES COMERCIALES

Se comparan contra el plan. Se analizarán desviaciones.

11.4 BENEFICIO COMERCIAL

Se compara contra el plan. Si existe desviación negativa se analiza.

11.5 BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN

Se compara contra el plan.

11.6 RENDIMIENTO POR HECTÁREA

Se compara con el teórico. Se adoptarán medidas cuando no se alcance.

11.7 COSTES DE PRODUCCIÓN DE CADA PRODUCTO

Se compara contra el definido, si hay desviación se analiza y se actualiza referencia si procede.

11.8 ABSENTISMO LABORAL

Se compara contra el del año anterior, se analizan los incrementos. El valor máximo admisible año inicial es 10%. Este valor se actualiza cada año.

11.9 SATISFACCIÓN EMPLEADOS

Se realizan encuestas internas. Debe ser superior el valor al del año anterior. Mínimo 50% satisfacción.

11.10 SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Realizaremos encuestas entre nuestros clientes pidiendo valoración sobre todos los aspectos del producto (precio, calidad, apariencia, servicio, estado tiendas, etc.). Se desarrolla plan para satisfacer estas demandas anualmente.

Conocimiento de marca a pie de calle. Se realizan encuestas para comprobar el grado de reconocimiento de nuestra marca. Se toman medidas de marketing necesario si no se obtiene crecimiento en las áreas en que se está presente.



12. PLAN DE CONTINGENCIAS

Una vez establecidos los diferentes escenarios del Plan de Negocios y el Cuadro de Mando e indicadores (KPI's) que valoraremos de manera periódica para determinar el buen funcionamiento del negocio, definimos también el presente Plan de Contingencias encaminado a establecer acciones que pudieran corregir posibles desviaciones de los KPI's.

De manera resumida y esquemática, los indicadores establecidos en el Cuadro de Mando son:

Indicadores sobre ventas:

- ✓ Ventas por Tienda/Canal.
- ✓ Ventas por Producto.

Indicadores sobre Producción:

- ✓ Rendimiento por Hectárea.
- ✓ Costes de Producción.
- ✓ Costes de Transferencia.

Indicadores sobre los empleados:

- ✓ Absentismo laboral.
- ✓ Satisfacción de empleados.

Indicadores sobre clientes:

- ✓ Satisfacción de nuestros clientes.
- ✓ Conocimiento de nuestra marca a pie de calle.

Pasamos ahora a definir los posibles controles y seguimientos que haremos sobre estos indicadores y cómo y qué acciones estableceremos para corregir las posibles desviaciones que se produzcan para cada uno de ellos.

12.1 VENTAS POR TIENDA/CANAL

Obviamente, se valorarán las ventas totales de cada una de las tiendas. Como punto de partida contaremos con lo establecido a lo largo de todo el Plan de Negocio en el que se han marcado unas fechas de apertura de tiendas y unas cantidades estimadas de ventas en base a los estudios de mercado que se han realizado. Para este caso, habrá que tener en cuenta posibles acciones tanto para si las ventas disminuyen sobre lo previsto, como para si las ventas aumentan, ya que el cálculo de producción en la huerta se ha realizado contra demanda, y si las ventas son superiores no tendremos suficiente género para satisfacer la demanda de nuestros clientes.

En el caso de Ventas inferiores a las estimadas para cada año por tiendas, el primer paso será establecer el motivo que produce esta bajada. Una vez definida la razón de las menores ventas, se establecerán diferentes acciones encaminadas a que las ventas suban.

Si se llegase a determinar que las razones de las menores ventas están relacionadas con un elevado precio, se intentaría actuar sobre éste, reduciendo el mismo para hacer el producto más competitivo (manteniendo siempre la premisa básica y esencial de mantener el precio por encima

de los costes de producción). Además se establecerán acciones de marketing para dar a conocer más el producto, centradas en insistir en que lo que vendemos es un producto de calidad no comparable a los provenientes de agricultura extensiva y, por tanto, que lo que vendemos es salud.

Si se determinase tras el estudio que las razones son por desconocimiento de nuestros productos, marca y beneficios de ésta, las acciones para disminuir la desviación, pasarán por campañas de marketing que ayuden a nuestro producto/marca a posicionarse en la mente del consumidor.

Todas estas acciones serán de igual aplicación al caso de mercadillos y del canal Web, para el que además, se establecerán acciones concretas a través de este canal para conseguir dar a conocer dentro de la Web más nuestra marca llegando a acuerdos y alianzas específicas con proveedores de servicios para conseguir una mayor publicidad así como aumentando la presencia de nuestra marca en las redes sociales consiguiendo un mayor eco de la marca.

En el caso que se produzca una desviación en la dirección contraria, es decir, que las ventas en algunas tiendas, mercadillos o a través de la Web sean mayores a las estimadas, también tendremos que establecer acciones para corregir esta desviación. Para este caso, ya que los cálculos de producción están hechos en base a la demanda esperada, nos encontraríamos con que hay más demanda de nuestros artículos, lo que nos haría plantearnos aumentar la producción. Esto podrá producirse antes de llegar a ocupar el 100% de los terrenos cultivados, metiendo hectáreas en producción antes de lo previsto.

Por otra parte, si este aumento sobre lo esperado se produce en una única tienda, en un único mercadillo o sólo a través de la Web, el primer paso sería valorar las ventas del resto de tiendas y canales a fin de determinar si se puede compensar entre unos y otros, siempre prestando especial atención a que ningún canal sea deficitario.

Llegado el caso en el que una tienda (*e.g.*) fuese deficitaria incluso después de las acciones que se han planteado anteriormente, habría que actuar replanteando la existencia de la tienda y/o su ubicación.

12.2 VENTAS POR PRODUCTO

Si se observa en el seguimiento periódico de nuestros KPI's que las ventas de determinados productos son mayores o menores a las estimadas, habrá también que establecer acciones para corregir las desviaciones.

Para el caso de que la demanda sea mayor que la producción, en especial para productos más demandados, se estudiará el incrementar dicha producción en detrimento de otro(s) producto(s) que tengan menos salida en mercado y que preferiblemente su demanda sea menor que la producción.

Si por el contrario se produce más de lo que se vende, de lo que el público demanda, se estudiará disminuir la producción de ese(os) producto(s), hasta llegar incluso a su eliminación parcial de la producción, manteniendo siempre una producción residual por si repuntase. Esta producción residual sería lo más parecido posible a la demanda que haya tenido el producto durante el periodo de seguimiento y estudio.

12.3 RENDIMIENTO POR HECTÁREA

Los rendimientos por hectárea se han establecido en base al conocimiento de negocios que se dedican a una actividad similar, a bibliografía y a indicaciones de proveedores de semillas y árboles.

Si a lo largo del seguimiento de los indicadores de nuestro cuadro de mando observásemos que el rendimiento es muy inferior para alguno de los productos (o para su totalidad), habría que re-estudiar el negocio, recalculando las hectáreas de las que disponemos para cada producto, analizando cuáles son los productos de mayor demanda y haciendo que estos sean los que se produzcan, eliminando o disminuyendo la producción de otros menos demandados o con menos margen para el negocio.

Si por el contrario el rendimiento fuera superior al calculado, esto nos produciría una sobreproducción, dado que ésta se ha calculado en base a la demanda. Esto nos produciría un stock de productos muy perecederos, que iría directamente enfrentado con nuestro negocio. Se estudiaría para este caso la posibilidad de aumentar las ventas a través de nuevas tiendas, puestos en mercadillos o potenciando la venta a través del canal Web. Si este aumento no fuera posible, se estudiará la disminución de hectáreas en cultivo.

12.4 COSTES DE PRODUCCIÓN

Los costes de Producción, al igual que para el punto anterior, se han estimado en base a los precios ofrecidos por suministradores de semillas, abonos, el coste del agua, de la concesión y, como no, de la experiencia y conocimiento de otros negocios de similar actividad. Además, hemos ido comparando de manera continua estas estimaciones con los precios de transferencia para la agricultura convencional para conocer si están contenidos los costes o por el contrario nos iban a arrojar unos precios de venta excesivamente elevados. Estos costes son la base del proyecto, pues si se producen desviaciones al alza, pueden acabar con el mismo. Por el contrario, si se producen desviaciones a la baja, nos dejarían un margen mayor por producto.

En cualquiera de los casos, habrá que establecer qué acciones se tomarán para cada uno de ellos.

Si los costes se disparasen sobre lo estimado, nos provocaría la necesidad de una reformulación del negocio, teniendo que valorar la necesidad de disminuirlos, al menos hasta nuestro coste objetivo. Para ello, se procedería al estudio y valoración de las mejores técnicas disponibles.

Si no fuera posible la reducción de los costes de producción, habría que estudiar una subida de precios de venta al público hasta los límites de lo que el consumidor estaría dispuesto a pagar asumiendo que esto generaría una disminución en las ventas y, probablemente, nos llevaría a reajustes en la producción.

12.5 COSTES DE TRANSFERENCIA

Dado que **Raíces** abarca todos los eslabones de la cadena de valor, éste es un coste que se considera muy ajustado. De todas formas, nos servirá para conocer un dato más sobre el margen posible que el negocio puede dejar por producto. Si estos costes se disparasen, nos encontraríamos en una situación similar a la del punto anterior, con la ventaja de tener más información de dónde puede estar produciéndose el incremento.

12.6 ABSENTISMO LABORAL

Uno de los puntos clave del éxito del negocio es tener unos empleados que se sientan implicados con el negocio y orgullosos de pertenecer a la empresa. No en vano, el principal activo de la empresa son sus trabajadores. Sin ellos, el negocio no saldrá adelante.

Si se observa que este indicador comienza a subir, nos dará información sobre una falta de implicación en los trabajadores. Para disminuir los efectos, se organizarán reuniones periódicas con todo el equipo en las que de una manera bidireccional se establezcan pautas de funcionamiento del negocio, teniendo siempre en cuenta la opinión de los trabajadores y sus posibles propuestas de mejora. Un trabajador contento y que ve que se le implica es un trabajador que no faltará injustificadamente al trabajo.

Se estudiarían medidas que mejoraran la calidad de cada puesto de trabajo, haciendo que los empleados estuvieran más contentos con su desempeño.

12.7 SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS

Éste es un punto muy vinculado al anterior, si bien no tiene por qué darse en conjunto. Para valorar la satisfacción del trabajador se trabajará con él de forma periódica ofreciéndole la posibilidad de dar feedback sobre sus experiencias y del mismo modo, dándole el feedback que, desde la empresa, se aprecia sobre él/ella.

Siempre la satisfacción está bastante vinculada a condiciones de trabajo. Para ello, consideramos esencial que los puestos de trabajo se desarrollen en ambientes agradables. Así, por ejemplo, las tiendas serán un concepto totalmente innovador, luminoso, decorado acorde con la filosofía de la empresa y siempre intentado el mayor grado de confortabilidad de los empleados.

Si, pese a establecer y estudiar todo tipo de medidas encaminadas a la satisfacción de los trabajadores se detectase que ésta no existe o que baja, posiblemente haya que replantear diferentes cosas como condiciones de trabajo, días de vacaciones, horarios, sueldos, o incluso cambiar de personal si se detectase que las personas contratadas no adquieren el nivel de compromiso que se requiere y que únicamente están de paso en la empresa. Se estudiarán planes especiales y personalizados de retribución flexible, beneficios sociales, etc.

Raíces busca trabajadores implicados con el negocio, que se sientan orgullosos de pertenecer a la empresa, hasta el punto de que la sientan como suya y, cómo no, que disfruten del más alto grado de satisfacción con el desempeño de su trabajo.

12.8 SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES

Éste sí que es el eje sobre el que versa el negocio de **Raíces**. Sin clientes satisfechos, no hay ventas y sin ventas, no hay negocio. Periódicamente, como uno de los más importantes KPI's de nuestro Cuadro de Mando, se harán encuestas de satisfacción a nuestros clientes, preguntándoles a pie de tienda, de puesto de mercadillo o con una encuesta que se le adjuntará al pedido realizado a través de la Web, en la que se preguntará al cliente, entre otros:

- ✓ cómo valora los productos,
- ✓ qué considera que debería de cambiarse,
- ✓ qué echa de menos a la hora de realizar compras a través de nuestros canales,

- ✓ qué opina de la calidad y sabor de nuestros productos,
- ✓ qué opina de la estética de las tiendas,
- ✓ cómo le gustaría que le sirviéramos mejor,
- ✓ etc.

Todo ello encaminado a conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes. Si éste bajara, se estudiarán todas estas encuestas de una manera más crítica, para detectar en qué aspectos **Raíces** falla y cómo poder mejorarlos.

12.9 CONOCIMIENTO DE NUESTRA MARCA A PIE DE CALLE

En este sentido, de una manera periódica a lo largo de cada año, se harán también encuestas a pie de calle para conocer el grado de posicionamiento de la marca **Raíces** en la mente de los potenciales consumidores.

Si se detectase un nivel de conocimiento de marca constante o en disminución, habrá que estudiar la mejora en acciones de marketing y promociones para que el público objetivo no se olvide de nosotros.

12.10 CONCLUSIONES

Hemos visto cada uno de los indicadores por separado, pero tenemos presente que en más de una ocasión nos podremos encontrar con simultaneidad de desviaciones. Si bien las acciones están definidas para cada caso individual, toda acción deberá de ser tomada teniendo en cuenta el resto de aspectos.

Raíces busca la excelencia en su servicio, centrado en productos de calidad, tradicionales y con mucho más sabor que los provenientes de otros tipos de agricultura y considera que, además de la satisfacción del cliente, otros aspectos como la satisfacción de nuestros trabajadores, el conocimiento de la marca en los potenciales clientes, sin olvidarnos de los datos económicos, son prioritarios.



13. BIBLIOGRAFÍA

13.1 INFORMACIÓN GENERAL

- ✓ **Documentación Docente** proporcionada por los diferentes Profesores de los diferentes módulos cursados durante la realización del Executive MBA 2009-2010 en la EOI.
- ✓ **Clienting**, L. M. Huete, Deusto
- ✓ **Contabilidad para Dirección**, F. Pereira
- ✓ **Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores**, Prof. Michael E. Porter
- ✓ **Estrategias de Marketing**, Prof. Michael E. Porter, McGraw Hill
- ✓ **El Plan de Marketing**, Ed. Santos
- ✓ **Fundamentos de Marketing**, Carolina Vela, ESIC
- ✓ **Guía de buenas prácticas para la producción y comercialización de alimentos ecológicos**, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid, 2007.
- ✓ **Informe Socioeconómico de Castilla-La Mancha** elaborado por el Consejo Económico y Social de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, 2008.
- ✓ **Informe de Valoración de la Dehesa de Castilseras** elaborado por Tragsatec año 2008. Documento facilitado por Minas de Almadén y Arrayanes, S.A.
- ✓ **Marketing Estratégico**, J.L. Munuera, Pirámide Posicionamiento, Ries y Trout, McGraw Hill
- ✓ **Marketing y alimentos ecológicos. Manual de aplicación a la venta detallista**, Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, Madrid, 2009.
- ✓ **Plan estratégico nacional de desarrollo rural 2007-2013**, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, Madrid, 2009.
- ✓ **Plan integral de actuaciones para el fomento de la agricultura ecológica 2007-2010**, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid, 2007.
- ✓ **Plan estratégico de agricultura ecológica 2007-2011**, Consejería de Agricultura de Castilla-La Mancha, Toledo, 2007.
- ✓ **Programa de Desarrollo Rural de Castilla-La Mancha 2007-2013**. Tomo 1
- ✓ **Protección para sus Cultivos**. Solplast, S.A. Edición DVD
- ✓ **Re-imagina**, Tom Peters, FT

13.2 LEGISLACIÓN

- ✓ **Buenas prácticas agrarias y conservación del medio ambiente.**
- ✓ **Ley 45/2007**, de 13 de diciembre, para el desarrollo sostenible del medio rural.

- ✓ **Orden de 16/02/2010**, de la Consejería de Agricultura y Desarrollo Rural de Castilla-La Mancha, de bases reguladoras para la concesión de subvenciones para la aplicación de las medidas agroambientales en el marco del Programa de Desarrollo Rural para Castilla-La Mancha 2007/2013.
- ✓ **Orden de 16/02/2010**, de la Consejería de Agricultura y Desarrollo Rural de Castilla-La Mancha, por la que se convocan para 2010 varias ayudas en materia de medidas agroambientales en el marco de los programas de desarrollo rural 2000/2006 y 2007/2013 en Castilla-La Mancha.
- ✓ **Reglamento (CE) 834/2007** del Consejo, de 28 de junio de 2007, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el Reglamento (CEE) 2092/91.
- ✓ **Reglamento (CE) 889/2008** de la Comisión, de 5 de septiembre de 2008, por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control.
- ✓ **Reglamento (CE) 967/2008** del Consejo, de 29 de septiembre de 2008, por el que se modifica el Reglamento (CE) 834/2007 sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos.

13.3 WEBS

- ✓ Comisión Europea:
<http://ec.europa.eu>
- ✓ Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino:
<http://www.marm.es/>
- ✓ Campaña del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación para promocionar la agricultura ecológica (2006-2008):
<http://www.vivelaagriculturaecologica.com/>
- ✓ Instituto Nacional de Estadística:
<http://www.ine.es>
- ✓ Infoagro:
<http://www.infoagro.com>
- ✓ Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha:
<http://www.jccm.es>

13.4 DOCUMENTALES

- ✓ **Almadén, Mercurio y Plata**, emitido por el programa Crónicas de RTVE, Madrid, el 14/06/2009.

14. AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría, al menos mencionar a modo de agradecimiento a todas las personas, empresas, entidades e instituciones que han colaborado en este proyecto informándonos, facilitándonos precios, apoyo, experiencias y, cómo no, haciéndolo posible.

Es por ello que no queremos terminar esta memoria sin mencionar a:

- ✓ **Mariano Ahijón**, Fitogarden, S.L.
- ✓ **Diego J. Granado Cumbres**, Director de Certificación de Castilla-La Mancha, Servicio de Certificación CAAE
- ✓ **José Manuel Petrement Castellino**, International Sales Manager, Solplast, S.A.
- ✓ **María Jesús Rodríguez**, Enza Zaden España, S.L.
- ✓ **Rosa M^a. Varela García** Jefe de Zona COMPO EXPERT, K Plus S Española

Además, queremos mostrar un especial agradecimiento:

- ✓ A la **EOI Escuela de Organización Industrial**, por todo el apoyo, supervisión y guía mostrados durante este duro año de realización de un Executive MBA y, en especial, a esas personas que desde dentro de la Escuela nos han ido guiando y asesorando todo el año (Eduardo, Mariló, Leticia y todo el gran elenco de Profesores que han pasado por nuestro aula, la 0.2 y, como no, a nuestra querida Raquel, que nos ha soportado todo el año y con quien hemos compartido todos los viernes y sábados desde octubre de 2009 hasta julio de 2010).
- ✓ Al **Ayuntamiento de Almadén**, encabezado por el Alcalde D. Emilio García Guisado y, en especial a D^a Julia Cano, Concejala de Promoción Empresarial administración que ha mostrado todo su apoyo y que, si esto va adelante, colaborarán en todo lo posible para una implantación satisfactoria.
- ✓ A la sociedad **Minas de Almadén y Arrayanes, S.A.**, quienes nos ofrecen sus terrenos en forma de concesión durante 30 años para la implantación del negocio, en especial por su personal atención, al Presidente del Consejo de Administración, D. Eduardo Martínez.
- ✓ A **Fernando Ponce (Desdémona Design)**, amigo y creador desinteresado y altruista de nuestro logotipo. Consiguió plasmar todo lo que le transmitimos. Gracias.
- ✓ A **Tomás (Huerto Ecológico "La Cañada")**, quien nos atendió en su huerto de Zamora, nos instruyó en el negocio, mostrando toda la paciencia del mundo con este grupo de neófitos que nos presentamos allí, y quien, además, nos ha servido de inspiración para la creación del cómic mencionado en el Plan de Comunicación. Debí de ser por las tres horas que nos tuvo envasando mermelada de uva malvasía ecológica mientras le interrogábamos...
- ✓ A **Ecosecha**, empresa cooperativa de agricultura ecológica que nos recibió con los brazos abiertos dispuestos a que les consultáramos todo lo que quisiéramos y con quienes acabamos colaborando en la elaboración de una encuesta de Satisfacción de Clientes que, ahora, distribuyen con los pedidos.

- ✓ Al personal del **Glaçê**, que nos han soportado tantas y tantas tardes de sábado cuando ya no podíamos estar más en la Escuela, así como algún que otro jueves por la noche, tras nuestra tradicional reunión de grupo.
- ✓ Al personal de la **Cafetería de la EOI**, que tantos y tantos bocadillos nos han preparado fuera de hora para que perdiéramos el menor tiempo posible los sábados y así nos cundiera más. En especial a Paco. Gracias.

Y por último, aunque no por ello menos importante, a los dos principales pilares de esta experiencia, sin ayuda de los cuales, habría sido imposible, no sólo la realización de este proyecto, sino también del Executive MBA que terminamos:

- ✓ **Fernando**, Fernando Moroy, Director de Relaciones Institucionales de La Caixa y Presidente de la Asociación de Antiguos Alumnos EOI (Club EOI), nuestro tutor, quien desde el principio ha creído en nosotros y nos ha mostrado todo su apoyo, colaboración, supervisión y recomendaciones y quien, de la noche a la mañana, se encontró siendo dueño del 5% de esta idea y empresa, en la que los cinco más uno creemos.
- ✓ **Nuestras familias y amigos**, que nos han soportado y consentido durante todo este duro año sin prácticamente vernos envejecer, aguantando carros y carretas, horas y horas de ordenador, ausencias prolongadas... gracias, gracias, gracias.

Gracias a todos. Este proyecto es nuestro, pero también vuestro.