



“RAÍCES”

AGRICULTURA ECOLÓGICA Y DESARROLLO RURAL

**Proyecto Fin de Master
Gestión de Proyectos**

RAICES
VENA LA HUERTA
Agricultura y Desarrollo Rural

RESUMEN EJECUTIVO

Doval Sánchez, Gonzalo
Gómez Millán, Raúl
Rodríguez Henríquez, Patricia
Villaseca Mosqueda, Leodegario
Visedo Herrero, Bertrán

Executive MBA 2009-2010

Madrid, septiembre de 2010



INDICE

1.	UNA DEMANDA INSATISFECHA.....	2
2.	LA SOLUCIÓN: RAÍCES. AGRICULTURA ECOLÓGICA Y DESARROLLO RURAL.....	2
3.	UN MODELO DE NEGOCIO ATÍPICO	3
4.	NUESTRAS VENTAJAS COMPETITIVAS.....	4
5.	MARKETING Y VENTAS	5
6.	LA COMPETENCIA.....	10
7.	EL EQUIPO	11
8.	PROYECCIONES FINANCIERAS	13
9.	SITUACIÓN ACTUAL Y PROGRAMA DE AVANCE.....	19
10.	EN CONCLUSIÓN.....	22



1. UNA DEMANDA INSATISFECHA

La **agricultura ecológica** se define de manera sencilla como un **compendio de técnicas agrarias que excluye el uso 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.** Es un sector considerado estratégico tanto por la Unión Europea como por el gobierno de España y está en franca expansión en el mundo entero. Una mayor concienciación de la sociedad por los peligros que los métodos de producción poco respetuosos con el medio ambiente pueden tener en la salud de las personas ha propiciado el crecimiento de la demanda de alimentos producidos y elaborados según métodos tradicionales.



En los últimos años, aunque lentamente, el sector no ha dejado de crecer en España:

- ✓ Entre 1991 y 2009, las ha. dedicadas a producción ecológica pasaron de 4.235 a 1.600.000.
- ✓ El valor de la producción ecológica pasó de 133 mill. de € en 2001 a 600 mill. en 2009.
- ✓ La facturación nacional en 2009 fue de 250 mill. de €. Esto supone un valor aproximado del 3% de la demanda agrícola total, lejos de los países líderes que ahora mismo bordean la frontera del 10%.
- ✓ La demanda continúa creciendo a un ritmo medio de un 30% anual (la demanda total del sector agrícola crece a un 2%). La previsión para el año 2020 es que la agricultura ecológica suponga, aproximadamente, el 20 % del sector.

A nivel regional, Castilla-La Mancha es una de las comunidades autónomas con mayor superficie dedicada a la agricultura ecológica. Nuestra principal oportunidad, en cualquier caso, radica en el hecho de que la demanda de productos hortofrutícolas ecológicos en España no se encuentre cubierta, puesto que el 70% de la producción nacional actualmente se destina a la exportación. Por otra parte, un enorme porcentaje de la superficie dedicada a cultivos ecológicos se dedica a plantas forrajeras y a cereales, y no a frutas y hortalizas.

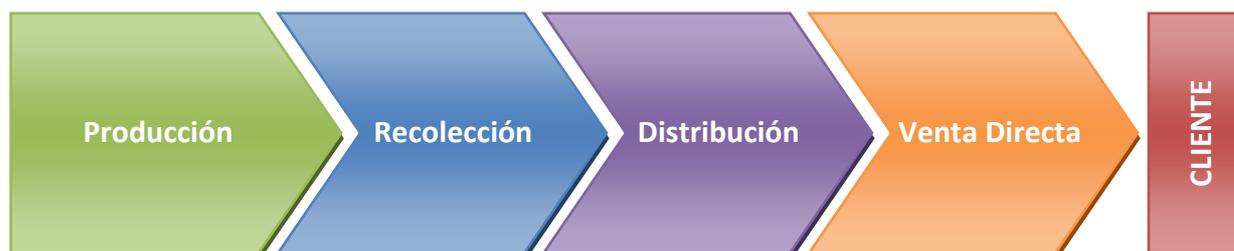
2. LA SOLUCIÓN: RAÍCES. AGRICULTURA ECOLÓGICA Y DESARROLLO RURAL

Raíces, Agricultura Ecológica y Desarrollo Rural, S.A. (en adelante, **Raíces**) no sólo va a encargarse de atender esa demanda creciente de productos hortofrutícolas ecológicos, sino que la va a estimular mediante el desarrollo de un modelo de negocio encaminado a obtener una fuerte fidelización de sus clientes.

Raíces va a cultivar, recolectar, distribuir y vender al consumidor final frutas y verduras ecológicas.

3. UN MODELO DE NEGOCIO ATÍPICO

El control vertical absoluto de nuestra Cadena de Valor nos permitirá contener los costes y evitar los aumentos de precio que se producen habitualmente en el sector agrícola como consecuencia de la intervención de uno o varios intermediarios entre la explotación y la venta final. Controlamos, por lo tanto, el principal factor disuasorio para el consumidor a la hora de decidir entre un producto proveniente de la agricultura ecológica o de la convencional: el diferencial de precio entre ambos.



Raíces tiene, además, un importante componente social y de desarrollo rural de la zona en la que se ubicará. La creación de puestos de trabajo y la dinamización económica consecuencia de este proyecto se aprovecharán para fidelizar a nuestro público objetivo que se decantará preferentemente, pese a su mayor precio en comparación con el proveniente de la agricultura convencional, por un producto elaborado en su tierra, de forma natural y sin usar productos de síntesis química. Nuestro objetivo es posicionarnos como productor, comercializador y marca de referencia de productos hortofrutícolas ecológicos en Almadén (Ciudad Real) y su zona de influencia en un período máximo de 5 años.

La explotación se localizará en el municipio de Almadén, en 50 ha. de la Dehesa de Castilseras (propiedad de la empresa pública Minas de Almadén y Arrayanes S.A. – MAYASA) explotadas en régimen de concesión administrativa. En el terreno existe suministro eléctrico; infraestructura de regadío; recursos hídricos suficientes provenientes del embalse de la Dehesa que, a su vez, se abastece del río Valdeazogue; y condiciones climatológicas favorables. Disponemos también de los estudios necesarios sobre las condiciones edafológicas del emplazamiento.



Raíces producirá 17 tipos de fruta y 38 tipos de hortalizas que posteriormente comercializará en 5 tiendas propias, en los mercados semanales de 26 localidades ubicadas en nuestro radio de acción (debido a las características del producto, muy perecedero, abarcaremos el territorio comprendido a un máximo de 90 minutos de viaje por carretera de nuestra huerta, unos 130 km.) y a través de nuestra propia página web.

Nuestra apuesta por la imagen de marca será muy fuerte, con un logotipo que alude a la pertenencia a la tierra, al amor por ella y por su suerte, algo que haremos que nuestros clientes interioricen. Comprando productos de **Raíces** no sólo contribuyen a la conservación del medio ambiente, sino también al desarrollo económico de su comarca y de su región y por tanto, a la creación de riqueza.



La Dehesa de Castilseras, en la que se ubicará la huerta de Raíces.

4. NUESTRAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Raíces es un proyecto llamado a tener éxito por sus numerosas ventajas competitivas:

- ✓ La integración vertical de su Cadena de Valor permite controlar el coste del producto y su precio final.
- ✓ 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 ubicados a gran distancia.
- ✓ La creación de puestos de trabajo y la contribución al desarrollo rural de la zona, lo que favorecerá la fidelización de los clientes que, en principio, serán los habitantes de la propia comarca.
- ✓ La producción, recolección, distribución y venta de hortalizas, frutas y verduras de temporada y fácilmente producibles.
- ✓ La explotación de unos terrenos de propiedad pública en régimen de concesión administrativa por un periodo de hasta 30 años, en los que existe infraestructura de riego (embalse, canales, depósitos) y agua en abundancia.
- ✓ La buena imagen de los productos ecológicos en la mente del consumidor.
- ✓ Unas condiciones climatológicas favorables.
- ✓ Unos cultivos de gran competitividad en determinadas temporadas.
- ✓ Un tipo de agricultura de baja intensidad.
- ✓ Cultura de “la huerta” arraigada al territorio.
- ✓ Numerosas variedades autóctonas y diversidad de cultivos.
- ✓ Zona prioritaria para la percepción de ayudas públicas por el cese de la actividad industrial relacionada con la minería (zona rural a revitalizar).

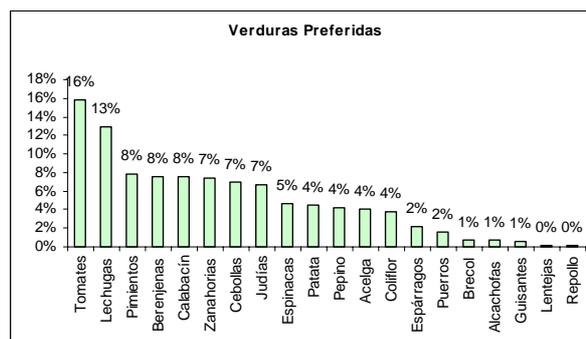
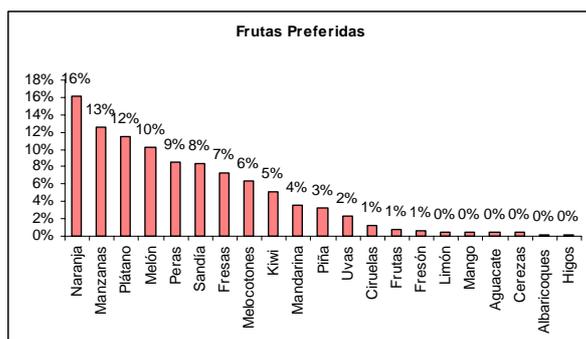
Todo ello nos permite no sólo contener los costes de producción y el precio de venta de nuestro producto, sino también limitar en gran medida la inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto.

5. MARKETING Y VENTAS

A fin de definir los factores críticos de éxito del negocio y desarrollar la encuesta de estudio de mercado, nos hemos servido de visitas y entrevistas en profundidad con agentes implicados en el sector de la agricultura ecológica y/o relacionados con factores/elementos importantes para el desarrollo de nuestro proyecto. Así, hemos visitado el Ayuntamiento de Almadén, MAYASA, Ecosecha, Huerto Ecológico “La Cañada” (Zamora). También hemos realizado una consulta exhaustiva de encuestas y estudios oficiales publicados por Organizaciones de Consumidores, Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, Consejerías autonómicas...). La encuesta se ha planteado a pie de calle y se han estudiado las respuestas proporcionadas por una muestra de casi 300 personas, de las que el 65% residen en Almadén (localidad de la implantación del negocio); un 20% de Madrid; y el 15% restante del resto de España.

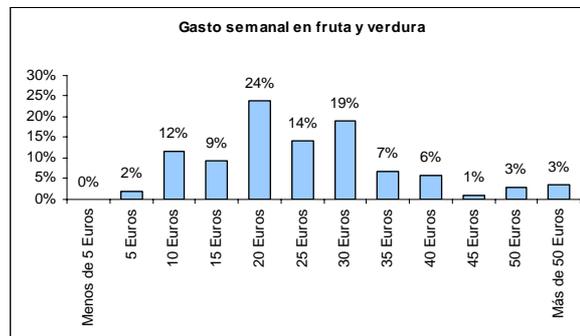
Esta encuesta nos ha servido para conocer datos importantes:

- ✓ Una gran mayoría de los encuestados compra en las tiendas de proximidad (33%) y en supermercados (36%), sector en el que entraremos a competir con nuestras tiendas Raíces, además de estar presentes en los mercados semanales (10%) de la zona.
- ✓ El 60% de la muestra reconoce consumir entre 2 y 3 raciones diarias de fruta y verdura, lo que hace muy atractivo el mercado al que nos dirigimos.
- ✓ El precio no es un factor determinante para nuestro público objetivo a la hora de adquirir frutas y verduras, puesto que tan sólo un 8% lo considera primordial, frente al 51% que valora la frescura y el 41% que se decanta por el sabor, elementos diferenciadores del producto ecológico frente al proveniente de la agricultura convencional. Por añadidura, el 71% afirma que pagaría más por un producto ecológico y el 67% lo haría si proviniese de su comarca de residencia, lo que apoya la idea de apelar a los sentimientos de pertenencia a la tierra de nuestro público y al objetivo de desarrollo rural del proyecto.
- ✓ Mayoritariamente (70%) no se desplazarían a otros pueblos para comprar productos ecológicos. Aunque hemos de tener en cuenta que en esta pregunta ha tenido un peso importante el que el 80% de la muestra consultada reside en Almadén y Madrid, poblaciones en las que el comercio de proximidad es abundante, este dato nos muestra la necesidad de que Raíces acerque sus productos al consumidor final mediante su presencia en los mercados semanales de las poblaciones de la zona.
- ✓ Las preferencias de nuestro público en cuanto a frutas y verduras se refiere nos ha ayudado a dimensionar nuestra producción, tras desechar los productos que no se pueden producir en Almadén por motivos climatológicos.





- ✓ Un dato de consumo (apoyado por encuestas oficiales y diferentes estudios sobre el particular) en torno a los 9 € por persona y semana.



- ✓ Lo que menos gusta a nuestro público a la hora de comprar, factores que evitaremos a toda costa en nuestras tiendas.



Así, según estos datos y los estudios analizados, definimos a **nuestro público objetivo** consumidor habitual de productos ecológicos como:

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

No obstante, desde **Raíces** también pretendemos atraer al consumidor de frutas y hortalizas que no consume productos ecológicos pero que posee el nivel adquisitivo señalado y la sensibilización necesaria hacia los factores diferenciadores de los productos ecológicos.

Por otra parte, teniendo en cuenta la repercusión del transporte sobre el precio final del producto, su carácter perecedero y la necesidad fundamental de asegurar una reposición diaria en todas las tiendas, desde **Raíces** hemos fijado un radio de acción de 90 minutos de desplazamiento por carretera (unos 130 km.) desde la huerta donde se centraliza nuestra producción. Este factor, junto a la información obtenida de la encuesta y los datos de población



del Instituto Nacional de Estadística (INE), nos ha permitido dimensionar nuestro mercado objetivo y nuestra demanda prevista y, como consecuencia, la producción de **Raíces** necesaria para satisfacerla.



Con una población total de 778.310 personas y un volumen de negocio de frutas y verduras anual aproximado de 120 mill. de € en nuestro radio de acción; y partiendo de una serie de hipótesis básicas (población mayor de 14 años y menor de 65; número de hogares con 4 miembros o menos; población consumidora de productos ecológicos), hemos podido establecer el número de consumidores potenciales de los productos de **Raíces**, dividida por canales de venta:

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



Un mercado objetivo, por tanto, ligeramente superior a las 26.000 personas que nos permite hacer la previsión de ventas detallada en el siguiente cuadro:

PLAN DE VENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Producción (kg/año)	33.211	116.237	199.264	282.291	365.317	448.344	531.371	614.397
Cuota de mercado sobre Público Objetivo	0,63%	2,21%	3,78%	5,36%	6,93%	8,51%	10,08%	11,66%
Ventas								
Precio venta producción total	84.837	296.931	509.024	721.118	933.211	1.145.304	1.357.398	1.569.491
Mermas distribución y venta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Ingresos por ventas	76.354	267.238	458.122	649.006	839.890	1.030.774	1.221.658	1.412.542
Distribución								
ha cultivadas cada año	2	7	12	17	22	27	32	37
ha para cada canal								
Tienda Almadén	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
Tienda Pozoblanco							5,12	5,12
Tienda Puertollano								
Tienda Córdoba								
Mercadillos	1,11	6,11	11,11	16,11	11,80	16,80	16,68	21,68
% de venta por canal								
Tienda Almadén	44,7%	12,8%	7,4%	5,3%	4,1%	3,3%	2,8%	2,4%
Tienda Ciudad Real	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	42,3%	34,5%	29,1%	25,2%
Tienda Pozoblanco	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,0%	13,8%
Tienda Puertollano	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Tienda Córdoba	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Mercadillos	55,3%	87,2%	92,6%	94,7%	53,6%	62,2%	52,1%	58,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



PLAN DE VENTAS	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
Producción (kg/año)	697.424	780.450	780.450	780.450	780.450	780.450	780.450	780.450
Cuota de mercado sobre Público Objetivo	13,23%	14,81%	14,81%	14,81%	14,81%	14,81%	14,81%	14,81%

Ventas								
Precio venta producción total	1.781.585	1.993.678	1.993.678	1.993.678	1.993.678	1.993.678	1.993.678	1.993.678
Mermas distribución y venta	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Ingresos por ventas	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	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
Tienda Ciudad Real	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
Tienda Puertollano		7,45	7,45	7,45	7,45	7,45	7,45	7,45
Tienda Córdoba				0,11	0,72	0,26	0,02	11,91
Mercadillos	26,68	24,23	24,23	24,12	23,51	23,97	24,21	12,32
% de venta por canal								
Tienda Almadén	2,1%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%
Tienda Ciudad Real	22,2%	19,8%	19,8%	19,8%	19,8%	19,8%	19,8%	19,8%
Tienda Pozoblanco	12,2%	10,9%	10,9%	10,9%	10,9%	10,9%	10,9%	10,9%
Tienda Puertollano	0,0%	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%
Tienda Córdoba	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	1,5%	0,6%	0,0%	25,3%
Mercadillos	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%

El Plan de Marketing de Raíces tiene el objetivo prioritario de conseguir alcanzar el volumen de ventas fijado para la viabilidad del proyecto. Coincidiendo con la apertura gradual de las tiendas en los distintos núcleos de población, redoblabamos los esfuerzos y las campañas publicitarias, según se detalla en el siguiente cuadro:

CAMPAÑAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Anuncios en prensa local		1.200			5.000	3.000	4.000	
Campaña de imagen en vallas, marquesinas y medianerías					4.800		4.800	
Campaña intensiva en estaciones de ACE: "Desayuna con Raíces"					3.900		3.900	
Campaña menús laborables saludables				1.800				1.800
Campaña: "La huerta escolar"		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Patrocinio de alguna escuela deportiva, de cursos y talleres					1.200	1.200	1.200	1.200
Asistencia a ferias		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Ocio sano	500	500	500	500	500	500	500	500
Entrega de recetarios		600			600	600	600	1.000
Foros de debate, presentaciones, charlas	900	900	900	900	900	900	900	900
Visitas a nuestra huerta	400	400	400	400	400	400	400	400
"Tomás en la Huerta"	700	700	700	1.400	1.400	1.800	2.000	1.800
Aula Raíces			3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Página Web	3.000	600	600	600	600	600	600	600
Actores en la calle					900		900	
TOTAL	5.500	8.400	9.600	12.100	25.500	15.500	26.300	14.700

CAMPAÑAS	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
Anuncios en prensa local		6.000		10.000				
Campaña de imagen en vallas, marquesinas y medianerías		4.800		6.000				
Campaña intensiva en estaciones de ACE: "Desayuna con Raíces"		3.900		3.900				
Campaña menús laborables saludables	1.800		1.800	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Campaña: "La huerta escolar"	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Patrocinio de alguna escuela deportiva, de cursos y talleres	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Asistencia a ferias	2.000	2.000	2.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Ocio sano	500	500		500				
Entrega de recetarios	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Foros de debate, presentaciones, charlas	900	900	900	900	900	900	900	900
Visitas a nuestra huerta	400	400	400	400	400	400	400	400
"Tomás en la Huerta"	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Aula Raíces	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Página Web	600	600	600	600	600	600	600	600
Actores en la calle		900		900				
TOTAL	14.900	28.700	14.400	40.900	19.600	19.600	19.600	19.600

Nuestras ventas se realizarán a través de:

- ✓ Tiendas propias. Se abrirán cinco en 11 años en los núcleos de población más importantes del radio de acción de Raíces: Almadén (Año 1), Ciudad Real (Año 4), Pozoblanco (Año 6), Puertollano (Año 9) y Córdoba (Año 11).
- ✓ Tienda en la propia huerta.
- ✓ Puestos en los mercados semanales de los núcleos de población de nuestro radio de acción sin tienda propia.

- ✓ Venta directa a través de nuestra propia web (único caso en el que el cliente asume los costes de envío).

Desde **Raíces** otorgamos mucha importancia a este último canal, ya que gracias a nuestro portal web atenderemos los pedidos realizados desde cualquier rincón de España y los entregaremos a domicilio en un máximo de 24 horas, subcontratando su transporte con empresas de logística y mensajería urgente. Las posibilidades de venta a través de este canal son enormes y la atención inmediata de estos pedidos será una de nuestras prioridades.



Nuestra web será interactiva y nuestros clientes registrados podrán intercambiar en ella sus impresiones, recetas, consejos y realizar sugerencias de todo tipo que nos ayuden a mejorar aspectos como el envío de los pedidos, su embalaje y la conservación de nuestros productos.

Actualmente existen diversos sitios web de venta directa de frutas y verduras. Su aceptación es muy alta, y cada vez más consumidores depositan en ellos la confianza que antes brindaban a la frutería de su barrio. Nuevos tiempos, nuevas formas de vida y estructuras familiares, exigen a **Raíces** un esfuerzo de adaptación para poder aprovechar la enorme ventana de oportunidad ofrecida por estos novedosos canales de venta apoyados en las nuevas tecnologías.

La inversión necesaria para desarrollar este Plan de Marketing y lo que representa sobre el volumen de ventas objetivo muestra, como se puede ver en el siguiente cuadro, que **Raíces** optimiza este gasto al máximo para conseguir la mayor repercusión de su marca con un impacto insignificante en los ingresos generados por las ventas:

CAMPAÑAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Ingresos por ventas	76.354	267.238	458.122	649.006	839.890	1.030.774	1.221.658	1.412.542
Gastos totales de marketing	5.500	8.400	9.600	12.100	25.500	15.500	26.300	14.700
Total	7,20%	3,14%	2,10%	1,86%	3,04%	1,50%	2,15%	1,04%

CAMPAÑAS	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
Ingresos por ventas	1.603.426	1.794.310	1.794.310	1.794.310	1.794.310	1.794.310	1.794.310	1.794.310
Gastos totales de marketing	14.900	28.700	14.400	40.900	19.600	19.600	19.600	19.600
Total	0,93%	1,60%	0,80%	2,28%	1,09%	1,09%	1,09%	1,09%



6. LA COMPETENCIA

Una de las principales características del sector ecológico español es su diversidad, tanto en orientaciones productivas como en ubicaciones. De las más de 800.000 ha. ecológicas existentes en España, 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. 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 elaborador se encuentra en expansión, cifrándose en un 22% el crecimiento medio anual del número de industrias de producción ecológica en los últimos 5 años. Predominan las relacionadas con la producción vegetal y animal, no siempre dedicadas de manera exclusiva a la producción ecológica. Muchas de ellas son empresas unifamiliares y, en general, el grado de integración de los establecimientos en grupos industriales mayores es escaso. También son muy reducidos tanto el desarrollo asociativo (en todo caso de índole regional) como el grado de elaboración de la producción ecológica industrial.

La actividad industrial de producción ecológica, se localiza principalmente en el arco Mediterráneo. Cataluña ocupa un lugar predominante, aunque también hay que destacar en este sentido a Andalucía, la Comunidad Valenciana y la Región de Murcia.

Raíces no va a encontrar competencia alguna en el sector de la agricultura ecológica en su zona de implantación, donde no existen ni productores ni empresas transformadoras. En cualquier caso, como nuevo participante, sus barreras de entrada serán las fijadas por el mercado de la agricultura convencional y su mayor competitividad en precios. En este sentido, y puesto que nuestra mayor ventaja competitiva es la diferenciación por calidad del producto, la principal barrera de entrada para **Raíces** será la percepción que los consumidores tienen de la agricultura ecológica. **Raíces** la cambiará para conseguir que opten cada vez más por unas frutas y hortalizas en las que el factor determinante es su calidad y no el precio.

Por otra parte, para evitar la entrada de nuevos competidores, **Raíces** aprovechará la ventaja competitiva del desarrollo rural de la comarca deprimida en la que se implantará, consiguiendo con esta focalización geográfica la fidelización de su público objetivo.



7. EL EQUIPO

Dirigida por los cinco socios fundadores, miembros del Consejo de Administración, la plantilla de **Raíces** en el año 0 estará especialmente enfocada a la constitución del germen de nuestra futura fuerza de ventas. Así, dos vendedores de tienda y dos de mercadillo se encargarán de la comercialización de los productos de la empresa, mientras que el personal de explotación estará constituido únicamente por dos agricultores. Estos puestos se irán incrementando



progresivamente en función de la demanda prevista y en estrecha relación tanto con el aumento de hectáreas en explotación como con la apertura de nuevas tiendas y con el aumento de puestos en mercados semanales. Los principales hitos se establecen en los años 5 (con la incorporación de nuevos puestos, como el de Jefe de Administración, Mozo de Almacén y Operario de Mantenimiento, hasta alcanzar los veintiocho empleados) y once, en que se completa la fuerza de ventas y se incorporan los restantes mandos intermedios (Jefes de Almacén, de Mantenimiento y Responsable de Tiendas/Ventas), alcanzando la plantilla su número definitivo de cincuenta empleados.

Los miembros del Consejo de Administración asumirán todas las funciones y responsabilidades de los puestos no cubiertos, y las irán delegando progresivamente conforme se vayan incorporando los mandos intermedios.

El coste salarial, según convenio del sector y política retributiva de la empresa, será el detallado en el cuadro de la página siguiente (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:

Consejo de Administración: como socios de la empresa, únicamente percibirán 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.



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%).



PLAN DE PERSONAL			AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		AÑO 6		AÑO 7			
Puesto	Núm	Fijo	Núm	Coste	Núm	Coste	Núm	Coste	Núm	Coste	Núm	Coste	Núm	Coste	Núm	Coste	Núm	Coste		
Dirección																				
Director General	1	60.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Director Financiero	1	45.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Director de Producción y Operaciones	1	45.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Director Comercial y de Marketing	1	45.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Director de Recursos Humanos	1	45.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Dirección			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	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Jefe de administración	1	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	19.500	1	22.425	1	22.425		
Capataces	2	15.000	0	0	0	0	0	0	1	19.500	1	19.500	1	19.500	1	22.425	1	22.425		
Jefe de Almacén Clasificación	1	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Jefe de Almacén Aprovisionamiento	1	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Jefe de Mantenimiento	1	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Mandos Intermedios			0	0	0	0	0	0	1	19.500	1	19.500	2	39.000	2	44.850	2	44.850		
Personal																				
Vendedor tienda	10	12.000	2	31.200	2	31.200	2	31.200	2	31.200	4	62.400	4	62.400	6	93.600	6	93.600		
Vendedor mercadillo	12	9.000	2	23.400	4	46.800	6	70.200	6	70.200	6	70.200	8	93.600	10	117.000	12	140.400		
Agricultor	13	12.000	2	31.200	3	35.100	4	46.800	5	58.500	6	70.200	7	81.900	8	93.600	9	105.300		
Mozo de almacén	2	12.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	15.600	2	34.320	2	34.320		
Operario de Mantenimiento	1	12.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	15.600	1	17.940	1	17.940		
Total personal no cualificado			6	85.800	9	113.100	12	148.200	13	159.900	16	202.800	21	269.100	27	356.460	30	391.560		
			Explotación		2	31.200	3	35.100	4	46.800	6	78.000	7	89.700	11	142.350	13	179.498	14	191.198
			Comercial		4	54.600	6	78.000	8	101.400	8	101.400	10	132.600	13	165.750	17	221.813	19	245.213
			TOTAL		6	85.800	9	113.100	12	148.200	14	179.400	17	222.300	23	308.100	29	401.310	32	436.410

PLAN DE PERSONAL			AÑO 8		AÑO 9		AÑO 10		AÑO 11		AÑO 12		AÑO 13		AÑO 14		AÑO 15		
Puesto	Núm	Fijo	Núm	Coste	Núm	Coste	Núm	Coste	Núm	Coste	Núm	Coste	Núm	Coste	Núm	Coste	Núm	Coste	
Dirección																			
Director General	1	60.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director Financiero	1	45.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director de Producción y Operaciones	1	45.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director Comercial y de Marketing	1	45.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Director de Recursos Humanos	1	45.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Dirección			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	0	0	0	0	0	0	1	24.375	1	24.375	1	24.375	1	24.375	1	24.375	
Jefe de administración	1	15.000	1	22.425	1	22.425	1	22.425	1	22.425	1	22.425	1	22.425	1	22.425	1	22.425	
Capataces	2	15.000	2	44.850	2	44.850	2	44.850	2	44.850	2	44.850	2	44.850	2	44.850	2	44.850	
Jefe de Almacén Clasificación	1	15.000	0	0	0	0	0	0	1	22.425	1	22.425	1	22.425	1	22.425	1	22.425	
Jefe de Almacén Aprovisionamiento	1	15.000	0	0	0	0	0	0	1	22.425	1	22.425	1	22.425	1	22.425	1	22.425	
Jefe de Mantenimiento	1	15.000	0	0	0	0	0	0	1	22.425	1	22.425	1	22.425	1	22.425	1	22.425	
Total Mandos Intermedios			3	67.275	3	67.275	3	67.275	7	158.925	7	158.925	7	158.925	7	158.925	7	158.925	
Personal																			
Vendedor tienda	10	12.000	6	93.800	8	124.800	8	124.800	10	156.000	10	156.000	10	156.000	10	156.000	10	156.000	
Vendedor mercadillo	12	9.000	12	140.400	12	140.400	12	140.400	12	140.400	12	140.400	12	140.400	12	140.400	12	140.400	
Agricultor	13	12.000	10	117.000	11	128.700	12	140.400	13	152.100	13	152.100	13	152.100	13	152.100	13	152.100	
Mozo de almacén	2	12.000	2	34.320	2	34.320	2	34.320	2	34.320	2	34.320	2	34.320	2	34.320	2	34.320	
Operario de Mantenimiento	1	12.000	1	17.940	1	17.940	1	17.940	1	17.940	1	17.940	1	17.940	1	17.940	1	17.940	
Total personal no cualificado			31	403.260	34	446.160	35	457.860	38	500.760	38	500.760	38	500.760	38	500.760	38	500.760	
			Explotación		16	225.323	17	237.023	18	248.723	22	327.698	22	327.698	22	327.698	22	327.698	
			Comercial		19	245.213	21	276.413	21	276.413	24	331.988	24	331.988	24	331.988	24	331.988	
			TOTAL		34	470.535	37	513.435	38	525.135	45	659.685	45	659.685	45	659.685	45	659.685	



8. PROYECCIONES FINANCIERAS

La inversión necesaria para la puesta en marcha de este proyecto se realizará tanto con capital propio de los socios como con préstamos financieros a largo plazo, ya sean de entidades financieras, de fondos de capital o de entidades públicas. Al ser un proyecto intensivo en capital que requiere una alta inversión inicial, pero con escasas necesidades financieras para su mantenimiento, el proyecto se extenderá durante 15 años.

El capital inicial necesario es el siguiente:

INVERSIÓN	IMPORTE (€)	FINANCIACIÓN	IMPORTE (€)
Inversiones fijas	318.600	Capital social	200.000
Fondo de maniobra	201.000	Financiación Largo Plazo	325.000
Stocks	5.400		
Total	525.000	Total	525.000

Puesto que los socios aportarán 200.000 € (38% de la inversión), será necesario obtener financiación a largo plazo para los restantes 325.000 € (62% de la inversión).

Para la fijación de nuestros precios hemos tenido en cuenta que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto ecológico hasta un máximo de un 30% más que por el procedente de la agricultura convencional. De este modo, calcularemos el precio medio de los diferentes productos en el mercado (según datos del INE a 1 de enero o en la fecha más próxima posible a ésta) y les aplicaremos el mencionado incremento. Este cálculo sólo se variará bajo dos premisas:

- ✓ Que el precio de mercado, por razones coyunturales, sea muy inferior al fijado por nosotros.
- ✓ O que el precio obtenido no supere en un 50% nuestro coste variable de producción, ya que por debajo de ese porcentaje nuestro margen de beneficio se resentiría.

El hecho de controlar toda la cadena de valor, eliminando la intervención de intermediarios, permitirá a **Raíces** mantener sus precios constantes a lo largo de todo el año, algo que, por atípico, supone una de nuestras principales ventajas competitivas.

La mayor parte de los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa se explotarán en régimen de alquiler (tiendas) o leasing (camiones, coches y demás maquinaria, etc.). Aun así, es necesario realizar algunas inversiones de consideración, principalmente para el invernadero que nos permitirá proteger una parte de la producción de las inclemencias del tiempo, minimizando así sus riesgos para la agricultura.

Los costes de **Raíces**, una vez en funcionamiento, serán fundamentalmente dos:



- ✓ **Coste variable de producción:** incluye todos los insumos (semillas, abonos, plantones, etc.) y consumos (agua, electricidad, gasoil, etc.) necesarios para nuestra producción hortofrutícola.
- ✓ **Coste de transferencia:** creado por nosotros para poder controlar la rentabilidad de la explotación. Es el coste de los pedidos que nuestras tiendas realicen a la explotación, y será igual al que estableceríamos en caso de ser distribuidores mayoristas. De este modo podremos conocer tanto nuestra rentabilidad comercial como la de la explotación, eliminado cualquier posible factor distorsionante en la gestión de la empresa. El beneficio unitario de la explotación será, por lo tanto, la diferencia entre el coste de producción y el de transferencia, mientras que el de la red comercial será la diferencia entre el precio de venta al público y el coste de transferencia.



Sobre la base de una política de crecimiento muy prudente, realizaremos las inversiones tan pronto como sea posible sin generar tensiones de tesorería. A partir del año 10 ya no se realizarán nuevas inversiones, más allá de los gastos de funcionamiento y mantenimiento reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias (ver cuadro en la página siguiente).

Ésta se ha calculado y proyectado a 15 años teniendo en cuenta los siguientes valores:

Tasa de descuento (VAN)	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	10,00%



CUENTA DE PYG	0	1	2	3	4	5	6	7
Ingresos por ventas	76.354	267.238	458.122	649.006	839.890	1.030.774	1.221.658	1.412.542
Coste de transferenciaventas	30.405	106.416	182.427	258.439	334.450	410.461	486.473	562.484
Margen operativo tienda	45.949	160.822	275.694	390.567	505.440	620.313	735.185	850.058
Subvención de explotación	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
Margen operativo explotación	27.274	95.459	163.644	231.829	300.013	368.198	436.383	504.568
Margen operativo total	73.223	256.281	439.338	622.396	805.453	988.511	1.171.568	1.354.626
Gastos de explotación	-56.790	-91.575	-103.725	-135.375	-147.825	-222.090	-256.683	-268.833
Estructura	-25.590	-56.475	-56.925	-57.375	-58.125	-89.490	-88.398	-88.848
Personal explotación	-31.200	-35.100	-46.800	-78.000	-89.700	-132.600	-168.285	-179.985
GaStos comerciales	-141.320	-171.825	-196.425	-225.695	-275.595	-379.352	-466.783	-507.300
Gastos distribución	-25.967	-25.967	-25.967	-25.967	-33.098	-51.934	-59.065	-59.065
Marketing	-5.500	-8.400	-9.600	-12.100	-25.500	-15.500	-26.300	-14.700
Estructura	-46.960	-48.405	-48.405	-49.405	-54.705	-103.550	-104.118	-104.118
Personal comercial	-54.600	-78.000	-101.400	-101.400	-132.600	-165.750	-221.813	-245.213
Amortizaciones	-34.260	-37.020	-37.020	-62.790	-62.790	-94.552	-114.552	-143.269
Beneficio operativo explotación	-46.646	-14.626	41.409	65.058	120.793	98.832	122.424	164.100
Beneficio operativo comercial	-112.501	-29.513	60.759	133.477	198.450	193.684	211.126	271.123
Beneficio operativo	-159.147	-44.139	102.168	198.535	319.243	292.516	333.550	435.224
Ingresos financieros								
Gastos financieros	-14.625	-14.625	-13.500	-11.250	-11.250	-12.500	-12.500	-12.500
Beneficio antes impuestos BAI	-173.772	-58.764	88.668	187.285	307.993	280.016	321.050	422.724
Beneficio después impuest. BDI	-173.772	-58.764	88.668	176.431	230.995	210.012	240.788	317.043
Impuesto sociedades	43.443	14.691	-22.167	-46.821	-76.998	-70.004	-80.263	-105.681
Impuesto a liquidar	0	0	0	-10.854	-76.998	-70.004	-80.263	-105.681
Credito fiscal	43.443	58.134	35.967	0	0	0	0	0

CUENTA DE PYG	8	9	10	11	12	13	14	15
Ingresos por ventas	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	638.496	714.507	714.507	714.507	714.507	714.507	714.507	714.507
Margen operativo tienda	964.931	1.079.803						
Subvención de explotación	0	0	0	0	0	0	0	0
Coste de las ventas	65.743	73.569	73.569	73.569	73.569	73.569	73.569	73.569
Margen operativo explotación	572.753	640.938						
Margen operativo total	1.537.683	1.720.741						
Gastos de explotación	-303.408	-315.858	-328.008	-406.983	-406.983	-406.983	-406.983	-406.983
Estructura	-89.298	-90.048	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498	-90.498
Personal explotación	-214.110	-225.810	-237.510	-316.485	-316.485	-316.485	-316.485	-316.485
GaStos comerciales	-510.740	-590.917	-555.157	-633.072	-611.772	-583.002	-583.002	-548.440
Gastos distribución	-59.065	-59.065	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197	-66.197
Marketing	-14.900	-28.700	-14.400	-40.900	-19.600	-19.600	-19.600	-19.600
Estructura	-105.118	-110.418	-111.818	-110.418	-110.418	-110.418	-110.418	-110.418
Personal comercial	-245.213	-276.413	-276.413	-331.988	-331.988	-331.988	-331.988	-331.988
Amortizaciones	-145.509	-175.387	-152.527	-149.767	-149.767	-120.996	-120.996	-86.434
Beneficio operativo explotación	196.590	237.386	236.666	159.071	159.071	173.456	173.456	190.737
Beneficio operativo comercial	381.436	401.193	448.383	371.848	393.148	436.303	436.303	488.146
Beneficio operativo	578.026	638.579	685.049	530.919	552.219	609.760	609.760	678.884
Ingresos financieros								
Gastos financieros	-10.000	-7.500	-5.000	-2.500	0	0	0	0
Beneficio antes impuestos BAI	568.026	631.079	680.049	528.419	552.219	609.760	609.760	678.884
Beneficio después impuest. BDI	426.020	473.309	510.037	396.314	414.164	457.320	457.320	509.163
Impuesto sociedades	-142.007	-157.770	-170.012	-132.105	-138.055	-152.440	-152.440	-169.721
Impuesto a liquidar	-142.007	-157.770	-170.012	-132.105	-138.055	-152.440	-152.440	-169.721
Credito fiscal	0	0	0	0	0	0	0	0

	0	1	2	3	4	5	6	7
Amortizaciones	-34.260	-37.020	-37.020	-62.790	-62.790	-94.552	-114.552	-143.269
Inversiones	318.600	27.600	0	287.702	0	332.620	200.000	287.171
Flujo de caja neto	-458.112	-49.344	125.688	-48.481	293.785	-28.056	155.340	173.141
Flujo de caja total	-458.112	-507.456	-381.768	-430.249	-136.464	-164.520	-9.180	163.961
Flujo de caja neto actualizado	-458.112	-44.859	103.874	-36.424	200.659	-17.420	87.685	88.849
Van	-458.112	-502.971	-399.096	-435.520	-234.861	-252.282	-164.596	-75.748

	8	9	10	11	12	13	14	15
Amortizaciones	-145.509	-175.387	-152.527	-149.767	-149.767	-120.996	-120.996	-86.434
Inversiones	22.400	298.773	64.000	0	0	0	0	0
Flujo de caja neto	549.129	349.923	598.564	546.081	563.931	578.316	578.316	595.597
Flujo de caja total	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	256.173	148.401	230.772	191.398	179.686	167.518	152.289	142.581
Van	180.425	328.826	559.599	750.997	930.682	1.098.200	1.250.489	1.393.070

PRC (años)	7,30
VAN Total	1.266.427 €
T.I.R.	28,36%



BALANCE	0	1	2	3	4	5	6	7
Activo	359.821	481.841	619.539	672.566	841.109	841.245	896.185	1.013.123
Activo fijo	318.600	346.200	346.200	633.902	633.902	966.522	1.166.522	1.453.694
Amortización acumulada	-34.260	-71.280	-108.300	-171.090	-233.880	-328.433	-442.985	-586.254
Existencias de producto terminado	1.527	5.345	9.162	12.980	16.798	20.615	24.433	28.251
Existencias de materias primas	157	548	939	1.331	1.722	2.113	2.504	2.896
Clientes/cuentas a cobrar	3.818	13.362	22.906	32.450	41.994	51.539	61.083	70.627
Caja	62.134	144.224	290.497	127.026	380.574	128.888	84.627	43.910
Crédito fiscal	0	43.443	58.134	35.967	0	0	0	0
IVA a devolver/compensar	7.846	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones financieras temporales	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivo	359820,8213	481841,3424	619538,6212	672566,2489	841109,4654	841244,5696	896185,1324	1013123,128
Capital social/acciones	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
Reservas voluntarias	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado del ejercicio	-173.772	-58.764	88.668	176.431	230.995	210.012	240.788	317.043
Resultados negativos de ej anteriores	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
Proveedores/cuentas a pagar	8.593	13.740	13.815	13.890	15.204	23.571	24.577	24.652
IVA pendiente de ingresar	0	1.865	17.055	32.245	44.813	47.658	60.558	75.747
Deuda financiera a cp	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

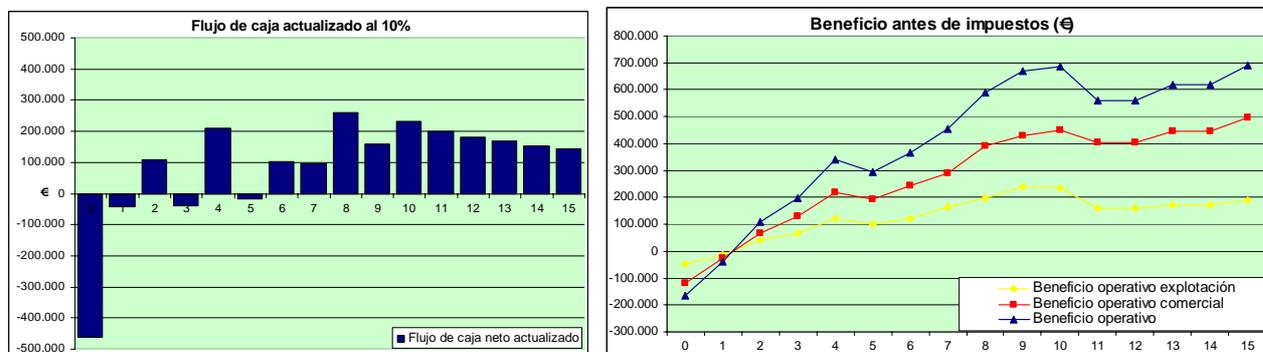
BALANCE	8	9	10	11	12	13	14	15
Activo	1.123.690	1.172.004	1.169.589	967.959	941.759	999.300	999.300	1.068.424
Activo fijo	1.476.094	1.774.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867	1.838.867
Amortización acumulada	-731.764	-907.150	-1.059.677	-1.209.444	-1.359.210	-1.480.207	-1.601.203	-1.687.638
Existencias de producto terminado	32.069	35.886	35.886	35.886	35.886	35.886	35.886	35.886
Existencias de materias primas	3.287	3.678	3.678	3.678	3.678	3.678	3.678	3.678
Clientes/cuentas a cobrar	80.171	89.716	89.716	89.716	89.716	89.716	89.716	89.716
Caja	263.833	75.007	111.119	59.256	182.823	211.359	232.356	287.914
Crédito fiscal	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA a devolver/compensar	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones financieras temporales	0	100.000	150.000	150.000	150.000	300.000	400.000	500.000
Pasivo	1123690,407	1172004,057	1169589,281	967959,2811	941759,2811	999299,6811	999299,6811	1068423,721
Capital social/acciones	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Reservas legales	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Reservas voluntarias	0	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Resultado del ejercicio	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
Endeudamiento a lp con terceros	200.000	150.000	100.000	50.000	0	0	0	0
Proveedores/cuentas a pagar	24.727	24.852	26.116	26.116	26.116	26.116	26.116	26.116
IVA pendiente de ingresar	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
Deuda por impuesto de sociedades	142.007	157.770	170.012	132.105	138.055	152.440	152.440	169.721

Los siguientes ratios nos dan una imagen clara de las excelentes perspectivas financieras del proyecto:

RATIOS	0	1	2	3	4	5	6	7
Liquidez general=activo circulante/pasivo circulante	8,78	13,26	12,36	4,55	3,22	1,44	1,04	0,71
tesorería=disponible/pasivo circulante	7,68	10,10	10,15	3,46	3,08	1,28	0,88	0,56
PMC=SM clientes/ventas netas*365	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
Solvencia=activo real/recursos ajenos	1,17	1,51	2,12	3,04	4,06	4,38	5,00	5,99
Endeudamiento=recursos ajenos/recursos propios	1,63	1,63	1,50	1,25	1,12	1,04	1,04	1,04
inmovilización=activo inmovilizado/activo total	0,89	0,72	0,56	0,94	0,75	1,15	1,30	1,43
rentabilidad económica=beneficio antes de impuestos/activo total	-0,48	-0,12	0,14	0,28	0,37	0,33	0,36	0,42
margen=bat/ventas	-2,28	-0,22	0,19	0,29	0,37	0,27	0,26	0,30
rotación=ventas/activo total	0,21	0,55	0,74	0,96	1,00	1,23	1,36	1,39

RATIOS	8	9	10	11	12	13	14	15
Liquidez general=activo circulante/pasivo circulante	1,47	1,05	1,30	1,29	1,73	2,27	2,70	3,06
tesorería=disponible/pasivo circulante	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
PMP=SM. Proveedores/compras netas*365	42,15	40,74	41,40	41,40	41,40	41,40	41,40	41,40
Solvencia=activo real/recursos ajenos	8,70	12,33	19,50	37,96	infinito	infinito	infinito	infinito
Endeudamiento=recursos ajenos/recursos propios	0,83	0,58	0,38	0,19	0,00	0,00	0,00	0,00
inmovilización=activo inmovilizado/activo total	1,31	1,51	1,57	1,90	1,95	1,84	1,84	1,72
rentabilidad económica=beneficio antes de impuestos/activo total	0,51	0,54	0,58	0,55	0,59	0,61	0,61	0,64
margen=bat/ventas	0,35	0,35	0,38	0,29	0,31	0,34	0,34	0,38
rotación=ventas/activo total	1,43	1,53	1,53	1,85	1,91	1,80	1,80	1,68

Los beneficios de Raíces aumentarán de forma constante a partir del año 2, con las excepciones del año 5, en que se resienten debido a la construcción de la nave definitiva y al inicio de su amortización; y del año 11, en el cual Raíces adquiere su máxima dimensión con la consolidación de nuestra plantilla y la apertura de nuestra última tienda, la de Córdoba.



Estos datos, de modo sintético, ofrecen las siguientes conclusiones a los inversores de Raíces:

- ✓ Una TIR cercana al 30% (28,36%).
- ✓ Un payback ligeramente superior a los 7 años (7,30 años, en cualquier caso por debajo del ecuador de la vida esperada para el proyecto).
- ✓ Ausencia de tensiones de tesorería.
- ✓ Un margen sobre ventas, una vez el proyecto está en situación estable, superior al 30%.
- ✓ Un VAN superior con creces al 1.000.000 € al final del periodo de vida del proyecto.

Raíces es, por tanto, un proyecto sumamente atractivo y con una rentabilidad muy alta a largo plazo. Una vez cumplidos sus 15 años de vida prevista, el Consejo de Administración de Raíces optará por una de las siguientes alternativas (preferiblemente la primera):

- ✓ Iniciar la expansión mediante la exportación del modelo de negocio de Raíces a otra zona.
- ✓ Prorrogar el proyecto con la dimensión alcanzada hasta ese momento.
- ✓ Darlo por finalizado.

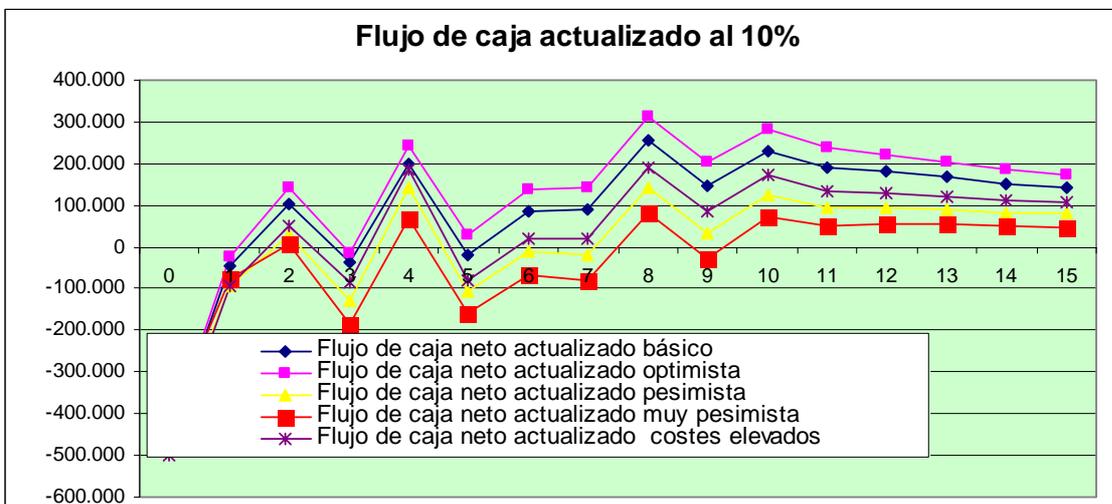
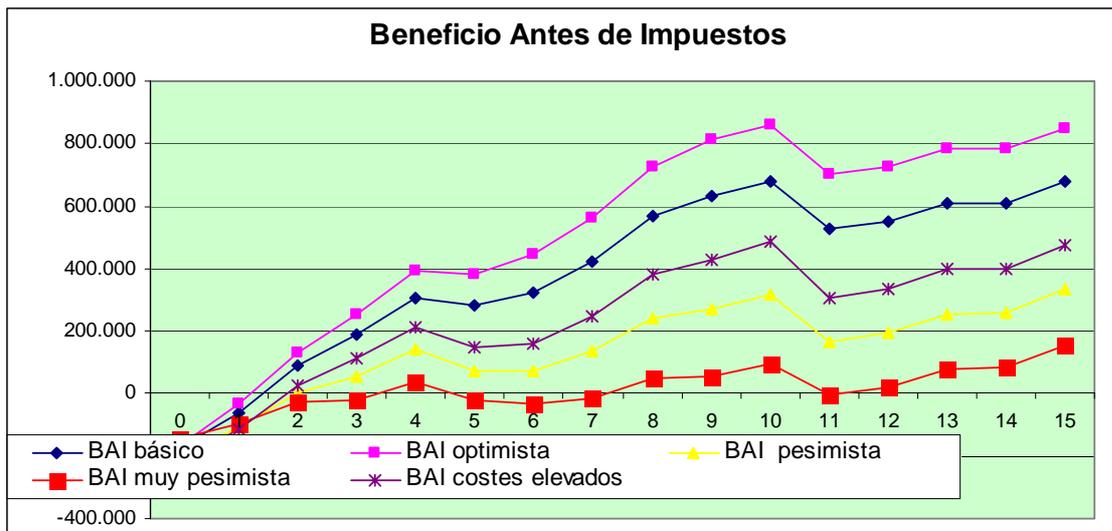
También podemos observar la robustez del proyecto ante situaciones no previstas en el estudio básico, repitiéndolo para 4 escenarios diferentes,:

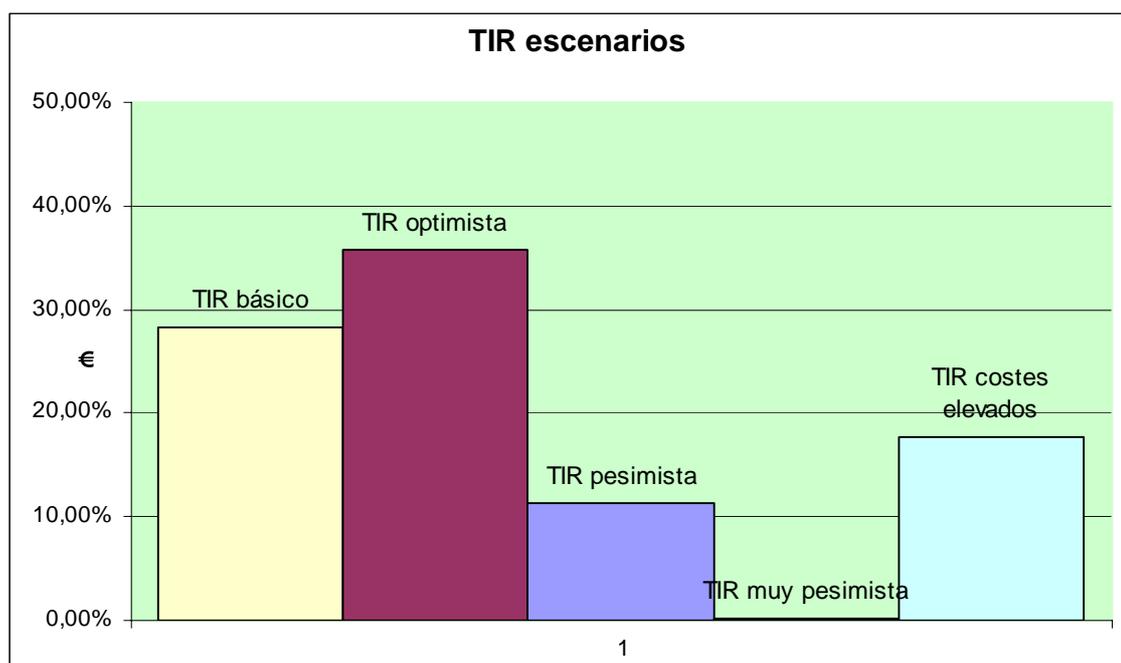
- ✓ Optimista: incremento del 10% en los ingresos (incremento del rendimiento en la producción más incremento del precio).
- ✓ Pesimista: reducción del 20% en los ingresos, sin tocar la estructura de costes de la empresa.
- ✓ Muy pesimista: reducción del 50% en los ingresos, pero con una reestructuración en costes del 32% (valor necesario para no quebrar).
- ✓ Costes altos: mismo nivel de ventas, pero incrementando un 25% los costes (de las ventas, comerciales y de explotación).



ESCENARIO	PRC (años)	VAN Total	T.I.R.
Básico	7,30	1.266.427 €	28,36%
Optimista	6,33	1.847.112 €	35,71%
Pesimista	11,63	79.605 €	11,33%
Muy Pesimista	18,25	-483.521 €	0,18%
Costes Altos	9,50	516.804 €	17,63%

Comparando las diferentes situaciones, observamos que el proyecto es capaz de sobrevivir a una bajada del 20% en términos de ingresos (un descenso mayor no es soportable). Sin embargo, no es tan sensible al efecto de los costes de las ventas: un incremento en los mismos del 25% es perfectamente sobrellevable y no deteriora tanto los resultados como un fuerte descenso de los ingresos (mayores bajadas en la facturación obligarían a una reestructuración de costes).





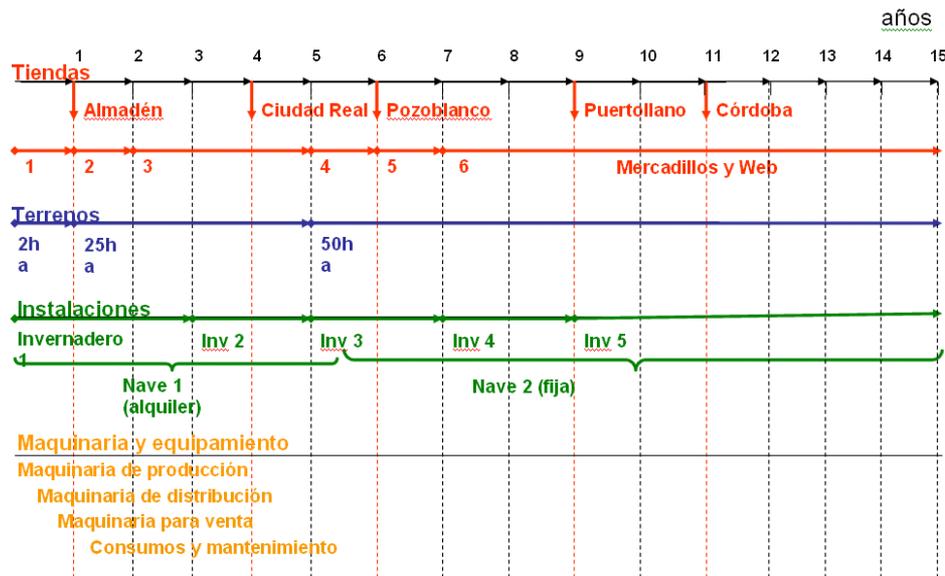
9. SITUACIÓN ACTUAL Y PROGRAMA DE AVANCE

Una vez cerrado el acuerdo de concesión administrativa de los terrenos (se encuentra en un estado muy avanzado) con la empresa gestora de los mismos, MAYASA, implementaremos las siguientes actuaciones con el objetivo de cumplir el Plan de Negocio desarrollado:

- ✓ Durante los primeros 5 años se utilizará una nave prefabricada con un coste muy reducido, que será sustituida por una de obra y mayor superficie cuando se alcance un volumen de producción suficiente.
- ✓ Los terrenos donde se implantará la empresa se explotarán en régimen de concesión administrativa (25 ha. los 5 primeros años, posteriormente ampliables a 50 ha.).
- ✓ La superficie bajo plástico se irá ampliando progresivamente con sucesivas inversiones en invernaderos (5 fases de 500 m² cada una) el año anterior a la apertura de las tiendas.
- ✓ Se instalará un pastor eléctrico (cercado) que protegerá de los animales la superficie de huerta cultivada. Empezaremos con un perímetro de 600 m. en el año 0, que se ampliará hasta cubrir la superficie máxima cultivada (47 ha.).
- ✓ Las tiendas (de una superficie media de 80 m²), en régimen de alquiler, serán reformadas el año anterior a su apertura.
- ✓ Alquiler de una mula mecánica, un remolque, un tractor y un arado, además de las herramientas y utensilios necesarios para el desarrollo del trabajo diario. También se adquirirá un grupo electrógeno que provea de electricidad a la nave prefabricada hasta el año 5, en que se construirá la definitiva con instalación eléctrica estable.
- ✓ Renting de las camionetas y los camiones necesarios para hacer el reparto a las tiendas y a los puestos de los mercados.



- ✓ 3 puestos de mercadillo el primer año con sus correspondientes licencias, ampliando en 3 más a partir del año 5.
- ✓ Los consumos de agua y electricidad serán mínimos y se está negociando su inclusión en el contrato de concesión de los terrenos. Sí contemplamos consumo de combustible para las furgonetas y los camiones, así como para el grupo electrógeno.
- ✓ El gasto en los apartados de limpieza, revisiones y seguridad irá aumentando anualmente.



Para calcular la superficie necesaria para cada uno de los productos que se van a cultivar hemos realizado los siguientes cálculos:

- ✓ Hemos partido de los datos de rendimiento de cada uno de los productos tanto al aire libre como protegidos, medidos en toneladas por hectárea (ton/ha).
- ✓ Con este dato y con el consumo anual por persona se obtienen los m² de huerta necesarios para obtener esa producción, tanto al aire libre como bajo plástico. Hemos realizado este cálculo para cada una de las frutas y verduras que forman parte de la oferta de Raíces.
- ✓ Obtenemos como resultado un total de 88 m², la superficie necesaria para satisfacer el consumo de nuestro público potencial (definido en el apartado de Marketing y Ventas). Esta superficie sería el límite máximo en cuanto a producción se refiere. Teniendo en cuenta que Raíces dispondrá de una concesión de 50 ha. (47 ha. cultivables), también hemos calculado la proporción de terreno que dedicaremos para el cultivo de cada uno de los productos.
- ✓ Con los datos de rendimiento por producto de la agricultura convencional (obtenidos a partir de las estadísticas del Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino), hemos obtenido las toneladas que produciríamos de cada uno de ellos, a las que hemos aplicado una minoración del 35% de la cosecha para adaptarlas a los rendimientos propios de la agricultura ecológica, normalmente un 65% de los de la convencional.

Las cifras de ha. y rendimientos en toneladas para frutas y hortalizas son las siguientes:

	%	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 ahora 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 uno de ellos es la siguiente:

DISTRIBUCIÓN EN HECTÁREAS								
	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

Por último, para asegurarnos del cumplimiento de los objetivos de **Raíces** hemos desarrollado una serie de KPI's que valoraremos de manera periódica y que se resumen, junto al Plan de Contingencias encaminado a establecer las acciones que pudieran corregir sus posibles desviaciones, en el cuadro siguiente:

KPI's	Desviación	Acción correctora
Sobre ventas		
Ventas por tienda/canal	+/- 5%	+ : Aumentar ha. en producción; redistribución de suministro entre tiendas; replantear ubicación o existencia tienda; aumento del PVP - : Actuar sobre el precio y acciones de Marketing.
Ventas por producto	+/- 5%	+ : Aumentar producción en detrimento de productos con menor demanda. - : Reducir producción manteniendo margen residual.
Sobre producción		
Rendimiento por hectárea	Muy inferior (-) o muy superior (+) a los valores establecidos en el Plan de Negocio	+ : Aumentar ventas o disminuir ha. en cultivo. - : Recalcular ha. dedicadas a cada producto, centrando producción en los de mayor demanda.



KPI's	Desviación	Acción correctora
Costes de producción	Muy inferior (-) o muy superior (+) a los valores establecidos en el Plan de Negocio	-: Aumento del margen de beneficio. +: Replanteamiento del negocio y reducción de costes con las mejores técnicas disponibles; aumento del PVP y reajuste de producción.
Costes de transferencia	Muy inferior (-) o muy superior (+) a los valores establecidos en el Plan de Negocio	-: Aumento del margen de beneficio. +: Replanteamiento del negocio y reducción de costes con las mejores técnicas disponibles; aumento del PVP.
Sobre los empleados		
Absentismo laboral	máx. 10%	Reuniones periódicas con todo el equipo; feedback; medidas para mejorar la calidad de cada puesto de trabajo.
Satisfacción de empleados	mín. 50%	Reuniones periódicas con todo el equipo; feedback; medidas para mejorar la calidad de cada puesto de trabajo; replanteamiento de condiciones laborales; sustitución de personal no implicado con el proyecto.
Sobre clientes		
Satisfacción de nuestros clientes	La mínima	Elaboración y análisis de encuestas de satisfacción.
Conocimiento de nuestra marca a pie de calle	Constante o en disminución	Elaboración y análisis de encuestas. Mejora en acciones de marketing y promociones

10. EN CONCLUSIÓN

En **Raíces**, además del desarrollo de un modelo de agricultura ecológica como tal, hay un alto componente de desarrollo rural que, debido a su intensa focalización geográfica, generará una enorme fidelización de nuestros clientes. Nuestro objetivo es conseguir productos auténticos, ecológicos, orgullo de la comarca donde se cultivan, que sean capaces de barrer de

nuestro mercado a los provenientes de grandes cadenas de distribución y, en definitiva, de la agricultura intensiva a gran escala. Buscamos la diferenciación a través de la venta de un producto ecológico local obtenido de modo natural y con todo su sabor. Los mayores costes de producción





con respecto a la agricultura convencional se controlan mediante la integración vertical de la cadena de valor.

Raíces cubrirá la demanda insatisfecha detectada con una inversión inicial de 525.000 €, que necesitará ser cubierta en un 62% por inversores externos. Su vida será de 15 años por tratarse de un proyecto que requiere una fuerte inversión inicial pero escasa para su mantenimiento.

Con un crecimiento constante de las ventas, la inversión en este proyecto resulta muy atractiva, ofreciendo:

- ✓ Una TIR cercana al 30%.
- ✓ Un payback ligeramente superior a los 7 años (por debajo del ecuador de la vida del proyecto).
- ✓ Ausencia de tensiones de tesorería.
- ✓ Un margen sobre ventas, una vez el proyecto está en situación estable, superior al 30%.
- ✓ Un VAN superior con creces al 1.000.000 € al final del periodo de vida del proyecto.

Por último, y dentro de nuestras políticas de I+D+i y de Responsabilidad Social Corporativa, tenemos previsto **financiar una Cátedra** junto con la Universidad de Castilla-La Mancha **para el fomento y la investigación de la agricultura ecológica**. Estamos seguros de que esta inversión redundará en múltiples beneficios para **Raíces**, ya que además de aprovechar las sinergias inherentes a la colaboración con una institución de la entidad de la Universidad de Castilla-La Mancha, potenciaremos la implicación de **Raíces** en su entorno social (consiguiendo una mayor fidelización de nuestros clientes) y mejoraremos nuestros procesos y rendimientos a través de la investigación y la innovación constantes, lo que redundará a medio plazo en un ahorro de costes y un aumento de nuestro rendimiento económico.

Los 5 socios fundadores de **Raíces** estamos firmemente convencidos de que la producción y comercialización de productos hortofrutícolas en España no volverá a ser la misma tras la puesta en funcionamiento de este modelo de negocio, y por ello les invitamos a compartir con nosotros esta experiencia altamente rentable, formando parte de nuestro capital. No se arrepentirán.