



**Universidad Internacional de La Rioja**  
**Facultad de Empresa y Comunicación**

---

# Plan de negocio de una empresa agroalimentaria en el contexto UE- Marruecos

---

Trabajo fin de grado presentado por:	Carmen García González
Titulación:	Curso Adaptación ADE
Modalidad de trabajo:	Proyecto empresarial
Director:	Dr. Jesús Vinyes i Vila

Ciudad: Valencia  
Fecha: 04/07/2014  
Firmado por: Carmen García González

**Resumen:**

El trabajo fin de grado consiste en la realización de un plan de negocio de una nueva empresa que va a tratar de explotar el nuevo marco comercial entre la UE y Marruecos en el sector agroalimentario. La nueva empresa se dedicará pues a la exportación e importación de dichos productos constituyendo una empresa matriz en España y otra subsidiaria en Marruecos. El plan de negocio que se detalla cuenta con cuatro socios con bastante experiencia empresarial en el sector y se busca financiación bien de un socio capitalista, bien de algún préstamo bancario. El presente trabajo fin de grado estudiará su viabilidad y ayudará al equipo emprendedor tanto a planificar el comienzo de su nueva apuesta empresarial como a facilitar la captación de ese capital necesario para la puesta en marcha; de hecho se narra en primera persona para poder ser expuesto a terceros sin revisiones sintácticas.

La misión de la empresa es pues satisfacer a nuestros clientes con productos que les aporten valor y se adapten a sus gustos y necesidades. La visión será llegar a convertirse en una empresa de referencia dentro del sector por su calidad y fiabilidad.

**Palabras clave:**

Agroalimentario, Marruecos, Importación, Exportación, Emprendimiento.

**Asignaturas relacionadas:**

Dirección estratégica, Dirección de producción y operaciones y Dirección comercial.

**Summary:**

The final project consists in the business plan of a new company that will try to exploit the new trade framework between the EU and Morocco in the agrifood sector. The new company will be dedicated to the export and import of such products with a parent company in Spain and a subsidiary in Morocco. The described business plan has four partners with enough business experience in the sector and funding is sought either a silent partner, either a bank loan. This final project will study their viability and will help the entrepreneur's team for planning their new business venture and to facilitate the raising of the necessary capital to start-up; in fact the document is narrated in first person to be exposed to third parties without syntactic reviews.

The mission of the company is therefore to satisfy our customers with products that give them value and suit to their tastes and needs. The vision will be to overcome a leading company in the industry for its quality and reliability.

**Key words:**

Agrifood, Morocco, Import, Export, Entrepreneurship.

**Related subjects:**

Strategic Management, Production and Operations, Management, and Business Management.

## ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN .....	6
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SERVICIO .....	6
1.2 NECESIDAD DEL MERCADO AL QUE DEBE SATISFACER .....	7
1.3 CLIENTES O SEGMENTO MERCADO OBJETIVO .....	10
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR Y/O ANÁLISIS INTERNO .....	11
2.1 DATOS DEL SECTOR.....	11
2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR (VISIÓN DEL ENTORNO) .....	13
2.5.1. Objetivo de posicionamiento.....	18
2.5.2. Objetivo de ventas.....	18
2.5.3. Objetivo de rentabilidad.....	19
3.- PLAN DE MARKETING .....	19
3.1 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....	19
3.1.1. Análisis del Mercado. Potenciales clientes.....	19
3.2. ESTRATEGIA COMERCIAL.....	21
3.2.1. Estrategia de ventas y distribución.....	21
3.2.2. Estrategia de fijación de precios.....	22
3.2.3. Publicidad relaciones públicas y promoción.....	23
3.2.4. Presupuestos comerciales y de marketing.....	24
3.3. PREVISIONES DE VENTAS. ESCENARIO REALISTA.....	24
4. PLAN DE OPERACIONES .....	25
4.1. DESARROLLO DEL PRODUCTO. PROCESO DE COMPRA .....	25
4.2. FABRICACIÓN O REALIZACIÓN.....	25
4.3. MANTENIMIENTO Y SERVICIO.....	25
5. PLAN DE ORGANIZATIVO Y DE RRHH.....	26
6. PLAN FINANCIERO .....	28
6.1. PLAN DE FINANCIACIÓN.....	28
6.2. SUPOSICIONES DE PARTIDA.....	29
6.3. CUENTA DE EXPLOTACIÓN PREVISIONAL.....	31
6.4. CASH-FLOW PREVISIONAL (en miles de Euros).....	32
6.5. BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL .....	32
6.6. RATIOS E ÍNDICES DE VALORACIÓN PREVISIONALES.....	33
6.7. COMPARACIÓN ENTRE ESCENARIOS.....	33
7. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN .....	34
8. LIMITACIONES .....	35
9- REFERENCIAS.....	36
ANEXOS .....	40
ANEXO 1. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO OPTIMISTA.....	41
ANEXO 2. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO PESIMISTA.....	42
ANEXO 3. CÁLCULO COSTES.....	45

## GRÁFICOS

Gráfico 1. Patata.....	7
Gráfico 2. El mercado de las frutas y verduras frescas en Marruecos .....	8
Gráfico 3. Est.de la cadena de valor y formación de precios del ajo .....	9
Gráfico 4. El mercado de las frutas y verduras frescas en Marruecos .....	9
Gráfico 5. El mercado de las frutas y verduras frescas en Marruecos .....	10
Gráfico 6. Patata.....	12
Gráfico 7. Importaciones de productos por países .....	13
Gráfico 8. Aprovechamiento de la superficie. ....	14
Gráfico 9. El mercado de las frutas y verduras frescas en Marruecos .....	15
Gráfico 10. El mercado de las frutas y verduras frescas en Marruecos .....	15
Gráfico 11. Patata.....	20
Gráfico 12. Patata.....	20
Gráfico 13. Patata.....	21
Gráfico 14. Est. de la cadena de valor y formación de precios de la patata .....	22
Gráfico 15. Est. de la cadena de valor y formación de precios de la ajo .....	23
Gráfico 16. Estructura de la empresa. ....	27
Gráfico 17. Dist. de los productos entre el total de toneladas comercializadas .....	30
Gráfico 18. Distribución de los productos entre el total de ventas .....	30
Gráfico 19. Evolución de las ventas costes y EBIDTA. Escenario realista. ....	31
Gráfico 20. Evolución de los costes.....	34
Gráfico 21. Evolución de las ventas costes y EBITDA. Escenario optimista. ....	42
Gráfico 22. Evolución de las ventas costes y EBITDA . Escenario pesimista.....	44

## TABLAS

Tabla 1. Análisis DAFO .....	17
Tabla 2. Objetivo de rentabilidad. ....	19
Tabla 3. Presupuesto por medio y año .....	24
Tabla 4. Ventas y plantilla por año. Escenario realista .....	24
Tabla 5. Toneladas comerciadas y su coste. Coste de RRHH. ....	26
Tabla 6. Personal adscrito a cada área .....	28
Tabla 7. Origen de la financiación. ....	29
Tabla 8. Coste total de las materias primas.....	29
Tabla 9. Costes fijos .....	29
Tabla 10. Ventas de productos.....	30
Tabla 11. Cuenta de explotación previsional .....	31
Tabla 12. Cash flow previsional.....	32
Tabla 13. Balance de situación previsional .....	33
Tabla 14. Ratios e índices de valoración previsionales. ....	33
Tabla 15. Viabilidad del proyecto para cada escenario. ....	34
Tabla 16. Toneladas comerciadas y su coste. Escenario optimista.. ....	41
Tabla 17. Ratios e índices de valoración previsionales. Escenario optimista.....	41
Tabla 18. Cuenta de explotación previsional. Escenario optimista.....	42
Tabla 19. Toneladas comerciadas y su coste. Escenario pesimista.....	43
Tabla 20. Ratios e índices de valoración previsionales. Escenario pesimista... ..	43
Tabla 21. Cuenta de explotación previsional. Escenario pesimista.....	44
Tabla 22. Costes fijos mensuales del almacén Marruecos y evolución anual.....	45
Tabla 23. Cálculo de costes variables y totales por producto.....	45

# 1.INTRODUCCIÓN

## 1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SERVICIO

El proyecto trata de explotar los acuerdos comerciales entre Marruecos y la UE que abren las fronteras a la introducción de productos agroalimentarios sin ningún tipo de restricciones o aranceles. A esta oportunidad se le suma el hecho de detectar demandas de diferentes productos agroalimentarios en los dos sentidos. Marruecos tiene unos costes de compra y manipulado del producto más bajos debido al menor coste de la mano de obra tanto en la producción como en la manipulación. Marruecos por otro lado tiene una climatología muy variada que permite ampliar el periodo de cosecha y tener producto nuevo prácticamente todo el año a diferencia de España o en el resto de Europa; ello da una posibilidad de estabilizar el precio durante todo el año y por tanto es una gran ventaja para el comercio. El país ofrece además muchas posibilidades para introducir productos agroalimentarios deficitarios o con una distribución muy limitada como veremos más adelante.

El proyecto trata pues de cumplir cuatro objetivos básicos:

- a) Iniciar la importación de productos agroalimentarios, inicialmente patatas desde Marruecos hacia España con medios externalizados. Contratando en una primera fase la compra de la patata directamente en el campo y apoyándose en almacenes ya instalados para el procesamiento y el embalado del producto. Posteriormente se contempla el alquiler de tierras propias.
- b) Iniciar la exportación de productos agroalimentarios hacia Marruecos tales como frutas (caqui, peras), legumbres (judías), ajo o sésamo. Se contactarán proveedores nacionales y extranjeros para suministrar productos agroalimentarios deficitarios en el país apoyándose en redes comerciales locales.
- c) Iniciar la exportación de semillas y productos fitosanitarios con el fin a su vez de tener nuestros productores controlados en cuanto al tipo de fitosanitarios empleados conforme a las normativas europeas.
- d) Durante el primer año de funcionamiento se capitalizará la empresa subsidiaria destinando la mayor parte de los beneficios, del orden del 95%, a reservas de la sociedad con el fin de destinar dichos fondos a iniciar una segunda fase donde podamos contar con almacenes y alquiler de tierras de cultivo para conseguir un mayor control de la trazabilidad del producto, abaratar costes e iniciar el suministro a un cliente de referencia.

Como elementos innovadores en el proyecto destacaríamos la trazabilidad y la introducción de nuevos productos, variedades agrícolas y fitosanitarios autorizados por la UE en Marruecos. La mejora en la trazabilidad desde el mismo campo de origen identificando el

productor, tratamientos, etc... hasta el mayorista nos permitirá un control en la logística y la calidad del producto.

## 1.2 NECESIDAD DEL MERCADO AL QUE DEBE SATISFACER

Comenzando con las importaciones desde Marruecos, nos centraremos inicialmente en la patata, que como se ha comentado es el producto que se va a importar durante la primera fase; la demanda detectada en las últimas dos campañas es relativamente constante muy condicionada al precio del producto. El mercado actualmente distingue dos tipos de producto en cuanto a la patata, atendiendo al tiempo desde su recogida, patata nueva y patata de conservación. Básicamente la diferencia se encuentra en la frescura de sus propiedades siendo menores y por tanto resintiéndose en la patata de conservación que será mucho más barata que la nueva. Por otra parte los núcleos de compra se encuentran muy dispersos por toda la geografía nacional y europea si bien nuestra zona de actuación inicial la encontramos en Madrid, Sevilla, Valencia y Murcia tomando como referencia la red de mayoristas de Merca-(ciudad).

Los contactos previos establecidos detectan también una fuerte necesidad recurrente de patata en Inglaterra, Alemania e Italia. Como se ve la diversificación geográfica es muy extensa y la demanda constante y muy importante. Por otro lado como vemos a continuación en el Gráfico 1 según el Observatorio de Precios de los Alimentos (2012), la estacionalidad de la demanda en España para la patata no presenta fuertes variaciones pero si se produce un mínimo durante los meses de Julio y Agosto.

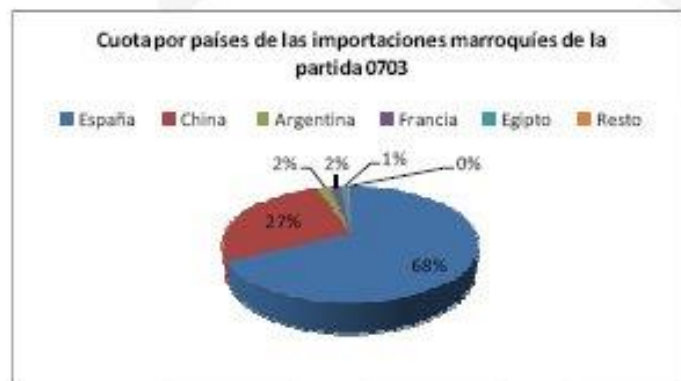


Gráfico 1. Patata. (OPA, 2012, p.2)

En cuanto a las exportaciones a Marruecos en una primera fase se iniciaría con exportaciones de ajo ya que se detecta una gran demanda con precios muy interesantes y donde existe una falta importante de productores y de redes de venta al minorista que tiene que desplazarse a mucha distancia para conseguir este producto. Otros productos con fuertes demandas estacionales son las frutas (peras y caquis), legumbres (judías), comino, sésamo, almendra o miel por ejemplo y se irán exportando también en las épocas de interés. Se tiene ya cerrada la creación de una red de venta en Larache que por su posición suministraría a las zonas de Casablanca, Tánger y Agadir principalmente.

En los siguientes Gráficos provenientes del ICEX y del Ministerio de Economía y Competitividad (MINECO) podremos ver la posición de las importaciones españolas en Marruecos en cuanto a cebollas/ajos/puerros (Gráficos 2 y 3) así como la evolución de sus importaciones, mientras que en los gráficos 4 y 5 podemos ver los mismos datos para peras y caquis respectivamente. En el primer gráfico vemos una evolución negativa en los últimos años en el segmento cebollas/ajos/puerros sin embargo esto es debido a la mayor producción de cebollas y puerros en el propio Marruecos pero continúa siendo muy deficitario en ajo según nuestro estudio de campo.

<b>Origen Import.</b>	
<b>España</b>	22.175.913
China	9.010.252
Argentina	614.901
Francia	538.833
Egipto	317.900
Resto	120.653
	32.778.452



Desagregado periodo 2008-2012

2008	4.215.475
2009	6.756.490
2010	7.617.445
2011	7.699.580
2012	6.489.462
	32.778.452



Gráfico 2.El mercado de las frutas y verduras frescas en Marruecos.(ICEX,2013,p.21)

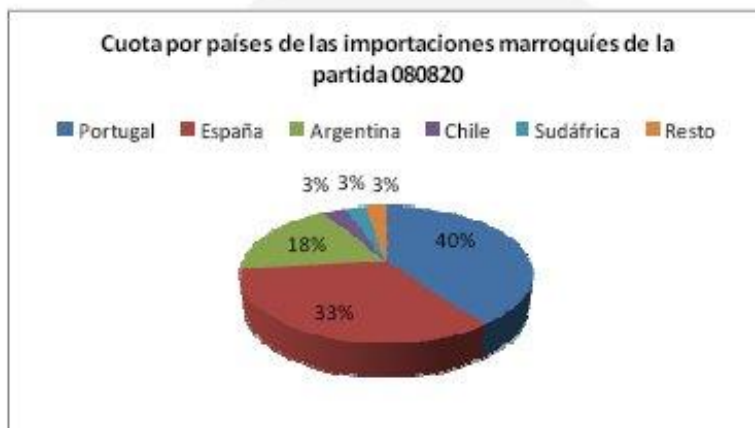


Gráfico 3. Est.de la cadena de valor y formación de precios del ajo.(OPA,2012,p.16)

Como podemos ver en el Gráfico 3 las exportaciones españolas de ajos a Marruecos alcanzaban en 2010 un 6.32% del total de la producción. A continuación en el Gráfico 4 vemos la evolución muy positiva para la importación de peras hacia Marruecos

Sumatorio periodo 2008-2012

Origen Import.	Importación
Portugal	5.501.990
España	4.552.849
Argentina	2.495.783
Chile	420.081
Sudáfrica	392.424
Resto	358.895
	13.722.022



Desgregado periodo 2008-2012

Año	Import. Marruecos
2008	697.470
2009	1.739.975
2010	2.471.796
2011	4.135.345
2012	4.677.436
	13.722.022



Gráfico 4.El mercado de las frutas y verduras frescas en Marruecos.(ICEX,2013,p.28)

Del mismo modo el Gráfico 5 muestra para el de caquis una evolución también muy buena desde 2008 pese a algunos años de estancamiento.

#### Sumatorio periodo 2008-2012

<b>Origen Import.</b>	
<b>España</b>	1.064.910
Italia	21.245
Madagascar	15.809
Francia	11.583
Colombia	7.301
Resto	15.413
	<b>1.136.261</b>



#### Desgregado periodo 2008-2012

	<b>Import. Marruecos</b>
2008	149.683
2009	236.595
2010	212.489
2011	212.759
2012	324.735
	<b>1.136.261</b>



Gráfico 5. El mercado de las frutas y verduras frescas en Marruecos. (ICEX, 2013, p. 31)

### **1.3 CLIENTES O SEGMENTO MERCADO OBJETIVO**

Podríamos segmentar nuestro mercado objetivo por variables geográficas, principalmente tres: España, Marruecos y resto de países UE. Dentro de estos tres mercados distinguimos diferentes clientes potenciales:

- España: El mercado objetivo son los mayoristas de materias primas del campo que operan en los merca-ciudad inicialmente mencionados Madrid, Sevilla, Valencia y Murcia. Dada las relaciones previas con altos directivos de El Corte Ingles y Mercadona consideramos que es factible poder convertirlos en clientes de referencia en una segunda fase.

- Marruecos: De una manera casi análoga al caso español, el mercado objetivo son las redes de distribución de productos agroalimentarios, principalmente en las áreas de Larache Tánger, Casablanca y Agadir. Concretamente hay un grupo distribuidor muy interesado en comenzar a trabajar en la zona de Larache y contactos al más alto nivel con directivos de la importante cadena de supermercados marroquí Marjane.

- Países UE: Los primeros esfuerzos comercializadores se van a centrar en los mayoristas de productos agroalimentarios de países como Alemania, Italia y Reino Unido. En este último país ya se tienen contactos previos que tras comprobar las muestras han mostrado voluntad por hacer pedidos en cuanto se ponga en funcionamiento el proyecto.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR Y/O ANÁLISIS INTERNO**

### **2.1 DATOS DEL SECTOR**

El 1 de marzo de 2012 se eliminaron una gran parte de los obstáculos al comercio entre Marruecos y la UE. Ya desde finales de la década del siglo pasado, la UE y Marruecos iniciaron un proceso de negociación para facilitar el comercio entre las dos partes. De hecho en 1996, tuvo lugar en Bruselas la firma del primer acuerdo, entrando finalmente en vigor en marzo del año 2000. Desde entonces dicho acuerdo se ha ido ampliando para incorporar a los nuevos países de la UE, los de la EFTA (European Free Trade Association) y otros de la cuenca mediterránea del sur como Tunez, Egipto y Jordania.

El acuerdo es de duración indefinida y tiene como objetivo la promoción del libre comercio en un proceso en el que ambas partes han hecho concesiones arancelarias. Este acuerdo supone para Marruecos acceder en gran medida al mercado del libre comercio, siendo una gran oportunidad para facilitar negocios en ese país, cosa que con los anteriores aranceles los hacían inviables.

Con la eliminación de la mayoría de los aranceles, los productos españoles tienen una gran oportunidad de introducirse en el mercado de Marruecos ya que son tecnológicamente competitivos, se trata de países vecinos muy cercanos y entre los que ya existe una larga tradición de intercambios comerciales. El sector agroalimentario español será uno de los grandes beneficiarios de esta apertura pues como hemos comentado, Marruecos como país de grandes tasas de crecimiento precisa actualmente de muchos de los productos de este sector.

## Competencia

En España, dada la cercanía al origen de los productos, nuestros mayores competidores son los propios agricultores, con unos precios muy oscilantes que hace muy difícil realizar una estadística comparativa de su evolución pues depende mucho de lo ocurrido en años anteriores. Esa gran volatilidad de precios queremos evitarla teniendo un cliente de referencia al que queremos garantizarle un precio constante todo el año para este producto, cosa que los productores españoles tienen muy difícil conseguir.

Con el acuerdo del cliente de referencia y conociendo sus necesidades anuales de producto, podemos prever y por tanto producir las cantidades establecidas; dadas las posibilidades de tener producto todo el año y ser de plantación propia, bien en nuestros propios terrenos o bien por acuerdo directo con el agricultor, nos permite establecer un precio ajustado a los costes de producción.

Ello unido a la garantía de compra del producto permite tener una ventaja competitiva sin parangón con el resto de competidores. Abajo en el Gráfico 6 vemos un ejemplo de la distribución de producción de patata en España durante 2010.

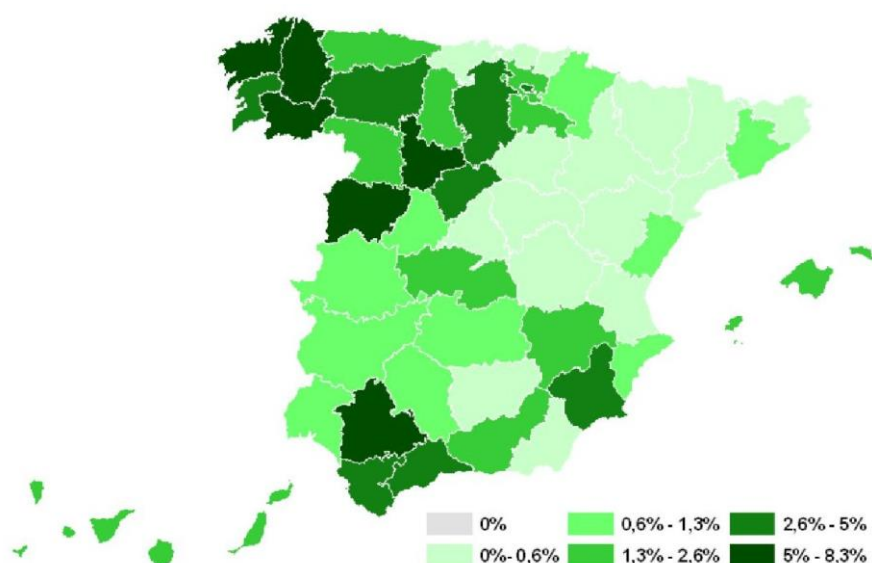


Gráfico 6. Patata. (OPA, 2012, p.2)

En el Gráfico 7 que vemos a continuación, podemos comprobar a su vez que en ese mismo año 2010 el origen de las importaciones de patatas a España provenientes de Marruecos era testimonial.

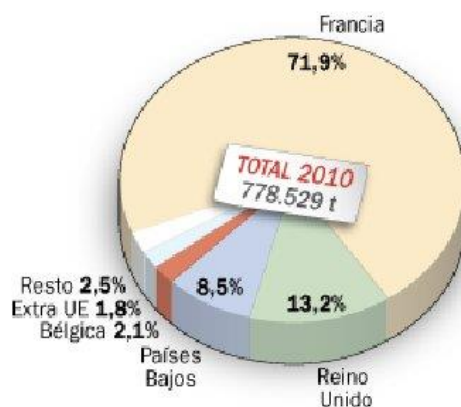


Gráfico 7. Importaciones de productos por países. (FEPEX, 2010)

En Marruecos las empresas importadoras están muy dispersas y centradas en las grandes ciudades, siendo estas empresas pequeños importadores que tienen acuerdos con almacenistas españoles que les suministran el producto pero no manipulan ni dan mayor valor añadido como es nuestra pretensión. Nosotros tenemos el conocimiento del origen del producto y sus márgenes, circunstancia que los importadores marroquíes desconocen por lo que compran en almacenistas que elevan el precio dejando pequeños márgenes de trabajo, circunstancia que pretendemos explotar comprando directamente a granel calibrado pero sin limpiar aprovechando el menor coste de mano de obra en Marruecos para realizar la limpieza final del producto. Esto nos permite aumentar considerablemente los márgenes del producto de forma que en una campaña se ha amortizado la inversión realizada en maquinaria e instalaciones.

### Proveedores

Nuestros proveedores en Marruecos son agricultores marroquíes y provisionalmente sería un almacén en Larache (Marruecos) ya contactado y visitado que nos procesaría y envasaría el producto. En España nuestros proveedores serán principalmente los propios agricultores y cooperativas. En cuanto al transporte las empresas serán españolas así como el transportista pues nos dará una mayor tranquilidad en cuanto al servicio prestado. En una segunda fase con almacén ya propio los proveedores de maquinaria y envasado serán también españoles.

## 2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR (VISIÓN DEL ENTORNO)

Como principal ventaja para este proyecto donde Marruecos es el centro principal de operaciones, es precisamente contar con personal e infraestructuras allí, que permitan la gestión directa e in situ de las operaciones. Eso está solucionado porque uno de los miembros del equipo promotor aunque es español, vive y cuenta con una larga trayectoria y

de contactos en Marruecos. Por otro lado otra barrera es la económica pues es necesario disponer de cierto capital inicial para poder disponer de un almacén adecuado y tener tesorería para ordenar las compras y poder pagar el transporte y al transitario. En cuanto a barreras de salida hay que decir que dada la trayectoria de seriedad profesional previa del equipo en Marruecos y en España ofrece al cliente la garantía y tranquilidad de que el producto llegará con la calidad que se pidió sin barreras idiomáticas, ni cualquier otra. En los siguientes Gráficos 8 y 9 podemos ver las diferencias entre las superficies de cultivo destinadas a cada segmento de producción de España y Marruecos respectivamente según sus Ministerios de Agricultura.

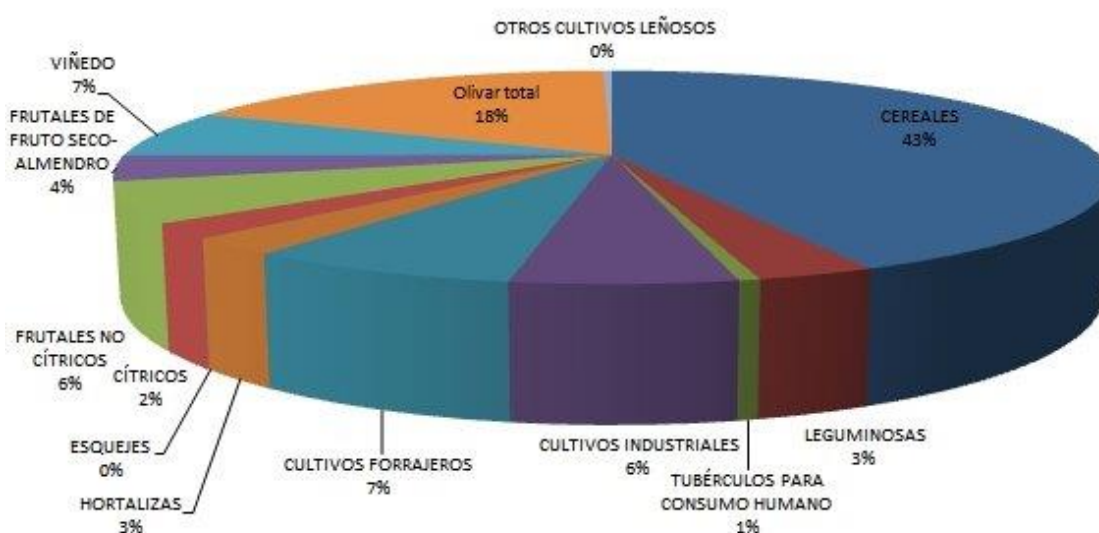


Gráfico 8. Aprovechamiento de la superficie. (El Blog Agrario, 2012)

Un factor crítico se encuentra en la climatología y en el hecho de que una adversidad en la misma puede provocar una carencia del producto. Para ello se prevé realizar el cultivo en diversas zonas distanciadas entre sí y con una mayor producción de la requerida por nuestro cliente de referencia desviando la producción sobrante hacia clientes no habituales que pueden absorber dichos excedentes.

En casos extremos siempre tendremos las cámaras frigoríficas y destinar dicho sobrante a semilla para el año siguiente tanto para nosotros como para otros agricultores. En éste último caso no se vendería a pérdidas pues el precio de la semilla suele ser incluso más alto que el de la propia patata de consumo, dado que en Marruecos carece de suficientes instalaciones adecuadas para su mantenimiento.

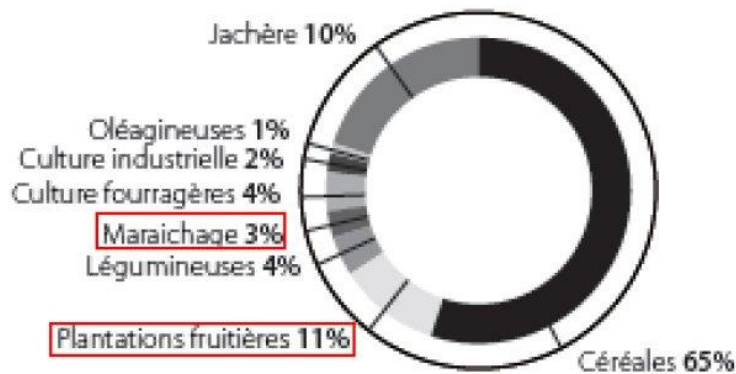


Gráfico 9.El mercado de las frutas y verduras frescas en Marruecos. (ICEX,2013,p. 16)

En una primera fase se desea trabajar un producto de primera necesidad como la patata donde la pelea con los competidores es por el precio. Como mencionamos anteriormente el dar estabilidad en el precio del producto durante todo el año es algo que anhelan muchos establecimientos comerciales, sobre todo los grandes y es el punto que más ha agradado a quien se pretende sea nuestro cliente de referencia. En el Gráfico 10 podemos ver la evolución de la producción de frutas y legumbres en Marruecos, con un incremento medio del 12% en cinco años para la producción de frutas.

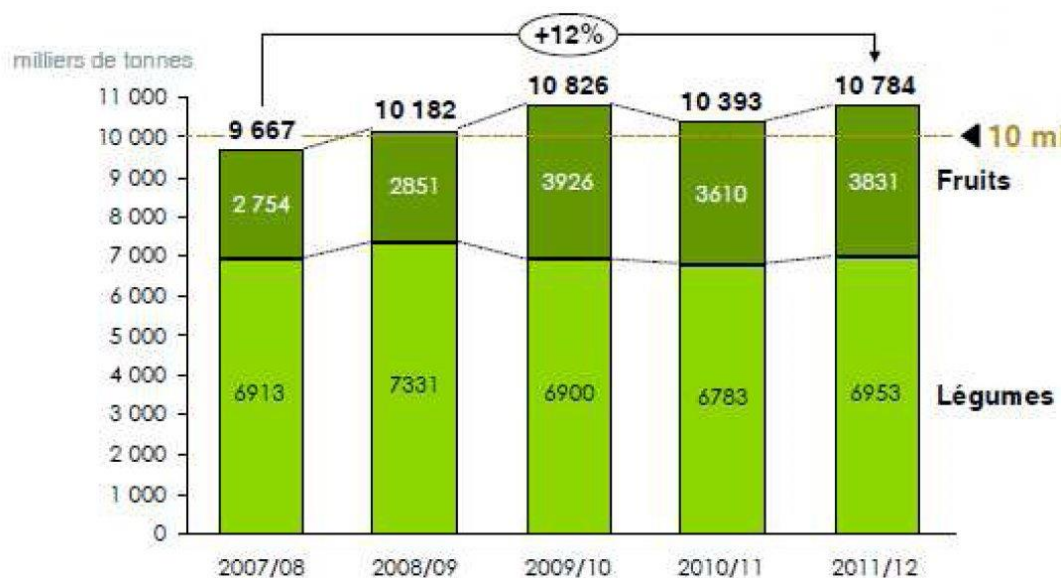


Gráfico 10.El mercado de las frutas y verduras frescas en Marruecos.(ICEX,2013,p. 16)

La prospección realizada en el mercado y dado que la calidad es buena, apunta al precio como el mayor punto de fortaleza. La reducción de aranceles por los acuerdos produce una

ventaja añadida al producto y el hecho de que el proceso esté controlado totalmente por españoles da garantía de que la calidad del producto llegará sin variaciones al cliente final. Muchos clientes potenciales han contactado con nosotros con el fin de que le suministremos desde nuestros futuros almacenes al entender que pueden confiar más en nosotros que en productores marroquíes, ello es debido a que han tenido anteriores experiencias nefastas al entregarles mercancía óptima en la primera entrega y después haber bajado considerablemente la calidad de los productos entregados en porcentajes muy altos, cosa que al final les han hecho desistir de comprar en Marruecos. Esta misma circunstancia actúa en el sentido contrario, compradores marroquíes a los que les hemos demostrado nuestra seriedad en la calidad del producto adquirido en el pasado, confían plenamente en nosotros a la hora de facilitarles los productos solicitados.

### **Esquema producción**

Importación a España:

Plantación/Compra/Acuerdo agricultor - Recogida - Procesado - Transporte – Entrega

La “Empresa subsidiaria en Marruecos S.R.L.” adquiere el producto y controla la calidad, preparación y envío a España/UE. La “Empresa matriz en España S.L.” compra a la subsidiaria, realiza la importación del producto y lo vende al cliente final.

En el caso de Exportación a Marruecos el proceso sería similar intercambiando los papeles entre la empresa subsidiaria Marroquí y la Española. Este esquema nos permite controlar en todo momento la calidad del producto evitando perjuicios al cliente final y por otro lado facilita las ventas a nivel local.

### **Esquema distribución**

En España nuestro cliente de referencia dependerá de las conversaciones iniciadas con varios de los mayores distribuidores comerciales de España (El Corte Inglés y Mercadona).

El resto de clientes tendrá dos tipos de sistemas:

- a) Directos mediante red propia. Que serán la mayoría.
- b) Comisionistas para otros países de la UE.

En Marruecos la distribución se realizará principalmente mediante acuerdos con empresas comerciales y redes de supermercados como apuntamos anteriormente.

## **2.3. CAPACIDADES DEL EQUIPO PROMOTOR**

El equipo promotor está formado por cuatro personas a la espera de la entrada de un socio capitalista con el que constituir la sociedad. Como podemos ver a continuación el equipo

cuenta con suficientes capacidades personales, técnicas y de gestión pero sin embargo no ha conseguido la suficiente capacidad financiera para poner el negocio en marcha.

-Juan Luís Sánchez Pérez: Lleva trabajando como técnico y comercial en empresas del sector agroalimentario desde hace más de 20 años, diseñando y comercializando naves para la conservación de productos agroalimentarios perecederos. Gran parte de su carrera profesional ha discurrido en Marruecos creando una buena red de contactos y adquiriendo un profundo conocimiento del mercado marroquí.

-Pascual Martínez Olmeda: Es asesor fiscal de profesión, con asesoría fiscal, laboral, contable y jurídica propia y más de 20 años de experiencia profesional en administración y asesoramiento de empresas así como planes de deslocalización y expansión exterior.

- Víctor Casals Guillem: Tiene experiencia en logística y ha trabajado en el sector de comercialización de productos agroalimentarios como frutas y verduras a clientes mayoristas y exportación a países del Este de Europa.

- Juan Barberá Pozo: Ingeniero y MBA, tiene una larga trayectoria empresarial con empresas propias en sectores tecnológicos y especialmente en el entorno de la agricultura de precisión en diversos países de Europa e Hispanoamérica.

## 2.4. ANÁLISIS DAFO.

Tabla 1. Análisis DAFO

<b>Debilidades</b> -. Falta de capacidad financiera -. Dispersión geográfica del equipo -. Debilidad de la red comercial inicial	<b>Fortalezas</b> -. Experiencia y conocimiento del sector -. Preacuerdos con distribuidores y proveedores -. Presencia y estructura permanente en Marruecos
<b>Amenazas</b> -. Nuevas regulaciones aduaneras -. Cambios en las relaciones España/UE-Marruecos. -. Mantenimiento de la calidad	<b>Oportunidades</b> -. Supresión de barreras arancelarias -. Demanda real de productos -. Estabilidad política en Marruecos pese a las primaveras árabes -. Grandes posibilidades de desarrollo en Marruecos

Elaboración propia

Como podemos comprobar en la Tabla 1, nos enfrentamos a una falta de capacidad financiera para iniciar la actividad y a los problemas que pueden originar la falta de cercanía geográfica de los miembros del equipo. También se cuenta con la amenaza nunca

descartable de un empeoramiento de las condiciones aduaneras o en las relaciones de Marruecos con España y la UE. Sin embargo se cuenta para iniciar el proyecto con experiencia y gran conocimiento del sector y los mercados, con contactos ya establecidos con potenciales clientes y proveedores; además se cuenta con presencia y estructura permanente en Marruecos para dirigir las operaciones y gestionar los contactos comerciales y de proveedores en el terreno. Por ello se considera una gran oportunidad la supresión de barreras arancelarias, la constatación de una demanda real de productos en ambas partes (Marruecos, España-UE), la estabilidad y posibilidades de desarrollo que ofrece actualmente Marruecos.

## **2.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

En base a las fortalezas que presenta el equipo emprendedor con una estructura ya establecida en Marruecos, con preacuerdos ya establecidos con posibles clientes y distribuidores y toda la experiencia y conocimiento del sector, intentaremos aprovechar las oportunidades de negocio detectadas en un entorno además muy propicio para el establecimiento de negocios entre la UE y Marruecos.

### **2.5.1. Objetivo de posicionamiento**

Se desea conseguir ser la empresa de referencia en la comercialización de productos agroalimentarios entre España y Marruecos; una marca exclusiva y diferenciada de la competencia, tanto en nuestros productos como en el servicio prestado. Para ello se desea fortalecer desde el inicio la imagen de calidad y fiabilidad iniciando al cabo del primer año los procesos para obtener certificaciones como la Norma ISO 9001:2000 de Gestión de la Calidad y la Norma ISO 14001:2004 de Gestión Medioambiental o los protocolos privados QS o EUREPGAP. Esto es fundamental de cara a construir barreras de entrada así como una potente imagen de marca de calidad y fiabilidad con un catálogo de productos extenso.

### **2.5.2. Objetivo de ventas**

Con el objeto de alcanzar las cifras de ventas deseadas en los primeros años, establecer un ritmo adecuado de crecimiento, y poder conseguir la rentabilidad del negocio en un plazo razonable, se han marcado una serie de objetivos a nivel comercial, operativo y de presencia, que se resumen fundamentalmente en los siguientes:

- Apertura de un centro logístico en Larache durante el primer año que por su posición geográfica suministraría a las zonas más dinámicas de Marruecos como Casablanca, Tánger y Agadir y captaría a su vez producciones agrícolas de toda la zona.
- Apertura de mercados inglés, alemán y español durante el primer año.

- Apertura de un centro logístico en España para gestionar envíos a proveedores mayoristas en España y de la UE.
- Conseguir crecimientos anuales de ventas de un 100% en el segundo año en todos los productos e incrementando las ventas en porcentajes todavía más altos a partir del tercer año.

### 2.5.3. Objetivo de rentabilidad

Se fija como objetivo conseguir rentabilidad desde el primer año de actividad. Como vemos en la Tabla 2, la rentabilidad variará de acuerdo a factores estacionales y de mercado para cada tipo de producto pero de acuerdo con los estudios realizados serán lo suficientemente altos para garantizar el retorno de la inversión durante el primer año.

*Tabla 2. Objetivo de rentabilidad.*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Objetivo de ventas ( miles euros)</b>	1.464	4.343	7.651	12.029
<b>Objetivo de rentabilidad</b>	31%	28%	30%	30%

Elaboración propia

## 3.- PLAN DE MARKETING

El plan de Marketing juega un papel fundamental en la contribución de crecimiento que pretende el equipo promotor. De esta forma se presentan los siguientes apartados para explicar las estrategias a utilizar y lograr la competitividad empresarial deseada.

### 3.1 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.

#### 3.1.1. Análisis del Mercado. Potenciales clientes.

El análisis del sector de la distribución agroalimentaria nos muestra las áreas de mejora en la distribución agroalimentaria desde origen hasta destino, así como las ventanas de oportunidad que ofrece la situación actual en el contexto de las relaciones comerciales entre Marruecos y la UE.

El Plan Comercial y de Marketing que se plantea estará orientado a satisfacer las necesidades de los dos eslabones más importantes de la cadena de valor de la distribución alimentaria: productores y clientes finales que en nuestro caso serán mayoristas y plataformas de distribución. Posteriormente si se logran acuerdos con grandes superficies abarcaremos casi toda la cadena de valor desde la producción hasta el propio supermercado. En cualquier caso se deben de tener manifiestamente claras las necesidades de nuestros clientes para planificar e incrementar eficiencia en todos los eslabones donde estemos presentes.

Se busca pues posicionarse en un primer momento como una cadena de valor especializada entre el cliente final y el productor, donde los clientes puedan encontrar cualquier producto agroalimentario con la calidad y envasado deseado a precios muy competitivos. A continuación en el gráfico 11 vemos la cadena de valor descrita válido tanto para la patata como al resto de hortalizas y frutas:



Gráfico 11. Patata.(OPA,2012,p.2)

Con la fuerza de ventas y una gestión óptima de la distribución, se desea tener una amplia cartera de clientes mayoristas incluyendo grandes superficies de referencia en España y Marruecos convirtiéndonos en uno de sus proveedores fundamentales a nivel de calidad y precio. Los productos comercializados por la empresa serán productos alimenticios de calidad, se diferenciara del resto de nuestros competidores en que es un producto con garantías y elaborado según la legislación vigente garantizándose un nivel óptimo.

Aunque sale de nuestro eslabón en la cadena de valor resulta interesante observar en el Gráfico 12 la evolución de las ventas en España de vegetales frescos como la patata hacia una mayor concentración en supermercados en contraposición a la tienda tradicional según datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA). Del mismo modo el Gráfico 13 nos muestra como el consumidor final sigue siendo mayoritariamente el particular.

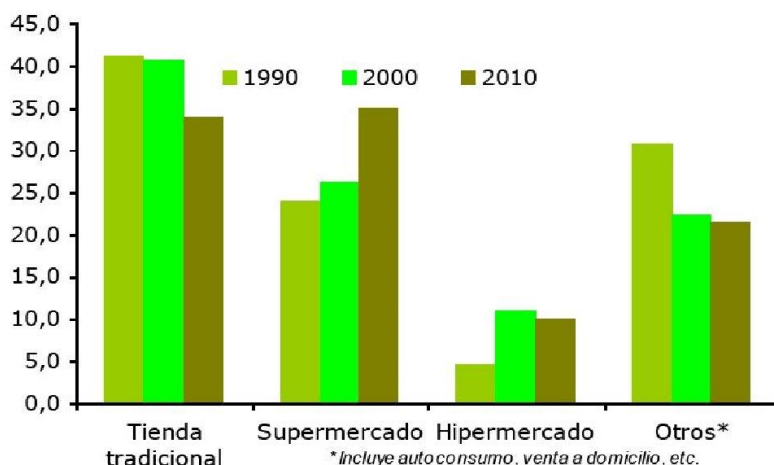


Gráfico 12. Patata.(OPA,2012,p.2)

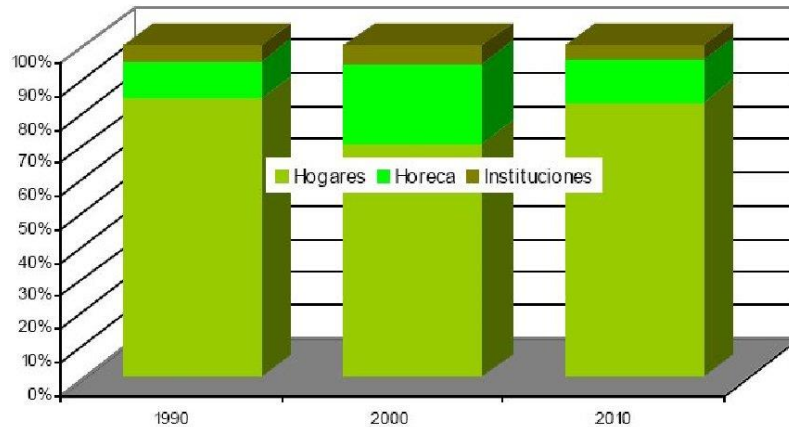


Gráfico 13. Patata. (OPA, 2012, p.2)

### 3.1.2. Análisis de la competencia.

Como ya se comentó en el capítulo 2.1 en España, nuestros mayores competidores son los propios agricultores, mientras que en Marruecos son las empresas importadoras nuestra principal competencia, si bien están muy dispersas y centradas en las grandes ciudades sin manipular ni dar valor añadido al producto importado. Realmente estamos en una posición privilegiada con acceso a productos de calidad y una competencia que no es tan intensa por la rapidez del desarrollo que está experimentando Marruecos.

## 3.2. ESTRATEGIA COMERCIAL.

### 3.2.1. Estrategia de ventas y distribución.

Se priorizarán los canales directos sobre los indirectos. La mayoría de los clientes optan por formulas periódicas, por lo que generan un porcentaje estable y sostenido de masa crítica de facturación, siendo estos clientes el núcleo y objeto de futuras acciones de fidelización.

#### Canales Indirectos

En un principio se dimensionarán nuestros canales indirectos de distribución para Marruecos, con intención de abrir en el medio plazo y supeditado a los resultados de los primeros meses, otras áreas al sur de Casablanca, priorizando aquellos lugares donde tengamos infraestructura logística más asequible y eficiente. Actualmente ya se han establecido contactos con diferentes empresas interesadas en que les podamos suministrar los productos detallados durante el estudio.

En cuanto a España se llegarán a acuerdos de distribución con representantes en Merca-Ciudades sin representación propia como Merca-Barna o Merca-Bilbao por ejemplo. En el resto de la UE durante el primer ejercicio se trabajará con acuerdos de representación en Alemania y Reino Unido.

### Canales Directos

Los canales directos de ventas son más eficientes y generan menores costes de distribución y venta por lo que nos centraremos en ellos para poder conseguir un mayor porcentaje de aportación que rebaje nuestros costes medios de venta y distribución.

### 3.2.2. Estrategia de fijación de precios.

La estrategia de precios de la empresa estará enfocada a fomentar la compra de productos de temporada por medio de camiones o contenedores. Nuestros productos se podrán comprar bajo pedidos mínimos y el cliente siempre podrá configurar su propio pedido de manera que pueda configurarlo entre diversos productos. Del mismo modo se podrán realizar pedidos periódicos o dar lugar a contratos de suministro estable a lo largo de la temporada de producción.

Nuestros precios serán competitivos. Optimizamos la eficiencia de todos los eslabones de la cadena de valor, lo que nos permite ofrecer productos de calidad a precios ajustados. En los siguientes gráficos 14 y 15, según el Observatorio de Precios de los alimentos del MAGRAMA podemos ver para la campaña 2011/2012 la estructura de precios (y costes) de la comercialización de patatas y ajos en España respectivamente, y donde se muestra el reparto de valor en cada eslabón de la cadena.

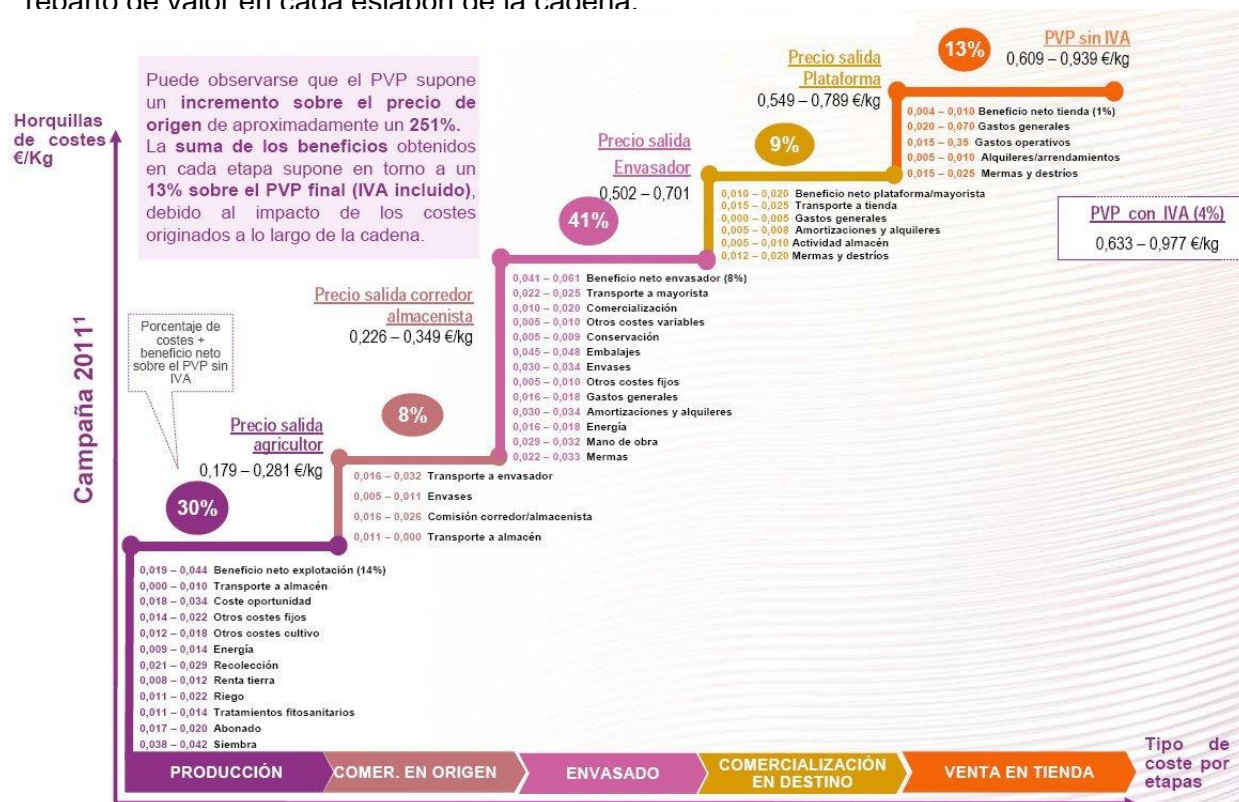


Gráfico 14. Est. de la cadena de valor y formación de precios de la patata.(OPA,2013,p. 12)

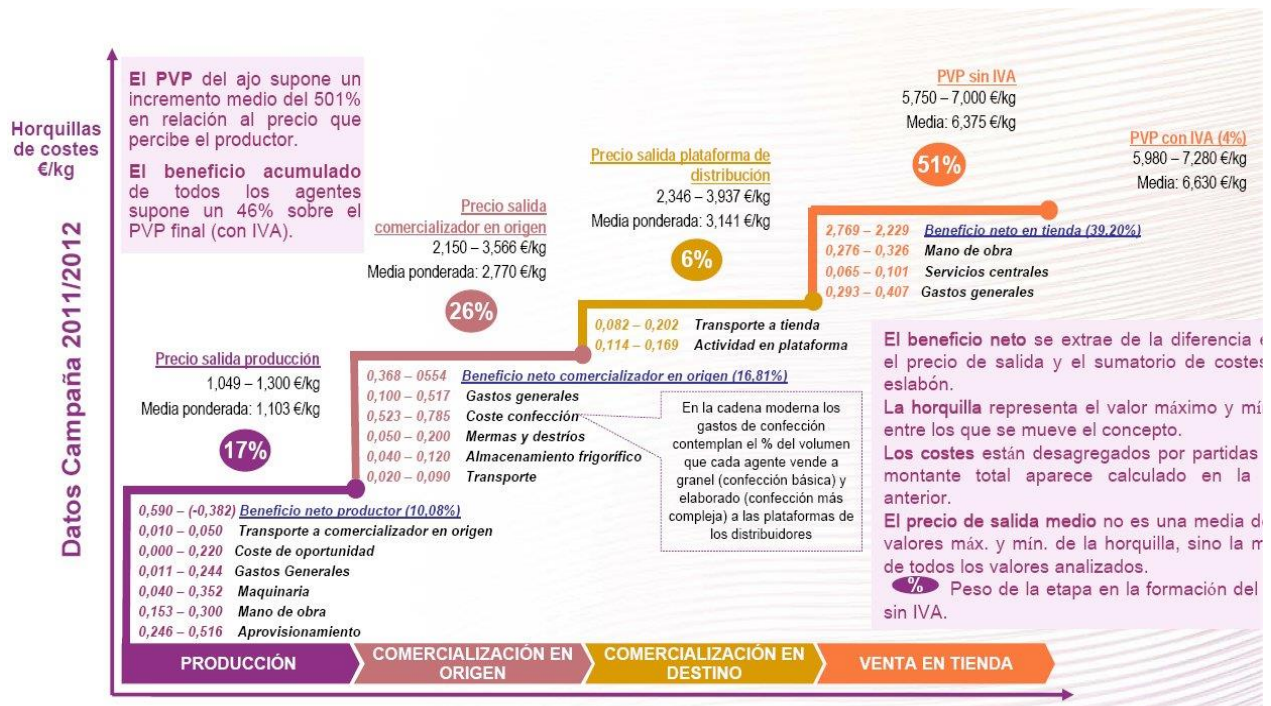


Gráfico 15. Est. de la cadena de valor y formación de precios del ajo. (OPA, 2012, p. 41)

Como podemos observar el incremento sobre el precio de origen llega al 251% (beneficio acumulado 13%) en el caso de la patata. Mientras que en el caso de los ajos la diferencia con el precio de origen llega al 501% (beneficio acumulado del 46%).

### 3.2.3. Publicidad relaciones públicas y promoción.

Desde el mismo comienzo de las operaciones de la compañía, comenzará la planificación e implantación del plan de marketing en la empresa. Se contará con la colaboración de una agencia de marketing para el diseño de todos los materiales publicitarios y corporativos, así como el diseño y puesta en marcha de la página Web. Durante el primer mes se trabajará en el diseño y tratamiento de la marca y logo de la empresa.

Del mismo modo, junto con una agencia especializada, se realizarán estudios con clientes potenciales para el diseño de la página web, principales productos, test de precios para testar la efectividad y notoriedad de las campañas de publicidad. Se tiene previsto además acudir desde el primer año a certámenes de productos agroalimentarios como MAFEX, Maghreb Food Exhibition, SIAL Int'l Food Products Exhibition o la Feria Internacional del Sector de Frutas y Hortalizas (Fruit Attraction).

### 3.2.4. Presupuestos comerciales y de marketing.

*Tabla 3. Presupuesto por medio y año.*

Medios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Internet	1.500	1.500	3.000	4.000
Publicaciones	0	3.000	3.000	3.000
Ferías	4.000	8.000	12.000	16.000
Visitas	30.000	60.000	90.000	120.000

Elaboración propia.

Como vemos en la Tabla 3, la mayor parte del presupuesto recae sobre las visitas comerciales y el contacto directo del personal comercial con los posibles clientes, seguido de la presencia en ferias importantes del sector y por último el uso de herramientas de difusión de la imagen de la compañía en internet y publicaciones especializadas.

### 3.3. PREVISIONES DE VENTAS. ESCENARIO REALISTA.

Gracias al estudio inicial previo en el que ya se ha contactado y sondeado a futuros compradores mayoristas y grandes cadenas de distribución se ha podido hacer una estimación de sus necesidades anuales durante los primeros años de funcionamiento. Aunque se prevé ir incorporando nuevas referencias que puedan tener salida bien en España/UE o Marruecos pero las más importantes son las indicadas abajo. También se han realizado previsiones optimistas y pesimistas que pueden consultarse en los Anexos 1 y 2.

Abajo podemos ver la Tabla 4, donde las ventas de productos y por grupos de clientes están expresadas en miles de euros, mientras que la plantilla de RRHH necesaria está expresada en número de personas.

*Tabla 4. Ventas y plantilla por año. Escenario realista*

<b>VENTAS DE PRODUCTOS POR PERÍODO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Patatas	378	757	1.514	2.271
Ajos	359	719	1.078	1.437
Legumbres	51	102	204	408
Sésamo	68	102	136	204
Miel	522	828	1104	1656
Frutas	55	83	110	166
Semillas y fitosanitarios	-	1752	3504	5888
<b>VENTAS POR GRUPOS DE CLIENTES</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Grandes Superficies	0	200	500	1000
Mayoristas	1130	2076	3030	3905
Minoristas	507	1100	2012	2803
<b>PLANTILLA NECESARIA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Gerencia	1	2	2	2
Administración y finanzas	1	2	2	3
Comercial y calidad	3	6	9	12
Logística y proveedores	6	12	22	33

Elaboración propia

## **4. PLAN DE OPERACIONES**

### **4.1. DESARROLLO DEL PRODUCTO. PROCESO DE COMPRA**

Los productos que se van a trabajar son de origen agroalimentario por lo que no conllevan una labor de desarrollo del producto más allá de los cuidados agrícolas en los campos. Sin embargo sí que se da un proceso de compra por el cual la empresa inicia la búsqueda y localización de las mejores partidas de materias primas en origen. Tras un estudio de campo y contactos con posibles proveedores en diferentes zonas se establecen en un primer momento como área de compra para la patata el área de Larache de Marruecos, para los Ajos la provincia de Córdoba y para la miel la provincia de Valencia por ejemplo.

La empresa supervisaría la calidad de los productos tanto en origen como en los productos manipulados en sus instalaciones de Marruecos garantizando su clasificación, adecuación para la venta y control de calidad. Para ello como comentamos anteriormente se implantarán protocolos y sistemas de calidad que permita exportar con garantías de aceptación del producto con mínimos porcentajes de rechazo; otro de los elementos innovadores del negocio será como también comentamos anteriormente la introducción de nuevos productos, variedades agrícolas y fitosanitarios autorizados por la UE en Marruecos.

### **4.2. FABRICACIÓN O REALIZACIÓN**

En una primera fase la empresa no tendrá cultivos propios, los tendrá cuando se logre llegar a un acuerdo con un cliente de referencia al que suministrar de manera constante y a un precio preestablecido. Como hemos comentado anteriormente, en el centro logístico de Marruecos los productos del campo que deban envasarse serán clasificados en un control de calidad y tratados en el formato indicado como cajas, sacos o big bags.

### **4.3. MANTENIMIENTO Y SERVICIO**

El centro logístico requerirá un mantenimiento adecuado, limitándose sobre todo al mantenimiento de las zonas de trabajo, maquinaria de clasificación y almacenes de frío.

Cuando se tengan cultivos propios, éstos requerirán de labores de fertilización y tratamientos fitosanitarios aprobados para su uso en la UE, siendo uno de los objetivos de la empresa el suministro de estos productos a los agricultores de las zonas de trabajo en Marruecos.

Abajo se muestra el esquema del plan de operaciones, como se indica las unidades de producto se expresan en toneladas métricas y los costes tanto de los productos como de RRHH están en euros:

Tabla 5. Toneladas comerciadas y su coste. Coste de RRHH.

Recursos materiales	Unidades (toneladas)				Coste (miles de euros)			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Patatas	1080	2160	4320	6480	378	757	1.514	2.271
Ajos	288	576	864	1152	359	719	1.078	1.437
Legumbres	72	144	288	576	51	102	204	408
Sésamo	80	120	160	240	68	102	136	204
Miel	96	144	192	288	522	828	1104	1656
Frutas	96	144	192	288	55	83	110	166
Semillas y fitosanitarios	-	600	1200	2016	-	1752	3504	5888
<b>RRHH</b>	-	-	-	-	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Gerencia					14	36	48	60
Administración y Finanzas	-	-	-	-	3.6	8.4	9.6	16.2
Comercial y Calidad	-	-	-	-	18	39.6	64.8	100.8
Logística y Proveedores	-	-	-	-	21.6	50.4	105.6	178.2

Elaboración propia

## 5. PLAN DE ORGANIZATIVO Y DE RRHH

En un comienzo la empresa dependerá exclusivamente de cuatro personas que son a su vez socios. Un gerente, un gestor administrativo y financiero, un responsable de la gestión comercial y calidad y un responsable de la gestión de logística y proveedores.

La estructura en la empresa será lo más horizontal posible, con fluidez en la transmisión de información y directrices entre la dirección y las distintas áreas de la empresa que serán:

- Gerencia: Designado por la Junta Directiva, ejercerá de coordinador, trasladará las directrices a las diferentes áreas de la empresa y proporcionará a esta informes de situación, estudios, análisis y noticias relevantes del funcionamiento de la empresa y su entorno. Coordinará los servicios informáticos y los sistemas ERP/CRM.

- Gestión de administración y finanzas: Se encargará de administrar y gestionar la financiación, el presupuesto, la tesorería, la administración y gestión los recursos humanos. Realizar y analizar las operaciones contables y fiscales. Realizar y supervisar operaciones de asesoramiento, negociación, reclamación y venta de productos y servicios. Informar, administrar y gestionar en la Administración Pública. Realizar las gestiones de un servicio de auditoría. Realización de informes y estudios económicos y financieros.

- Gestión comercial y calidad: Supervisará las ofertas que pidan los clientes, permitiendo que se pueda enviar el producto, estudiando la disponibilidad de recursos y los costes asociados. Recogerá y transmitirá a su sección las necesidades detectadas, determinando todas las necesidades técnicas que sean de aplicación en el proceso, la calidad y las condiciones de entrega.

Coordinará y vigilará el cumplimiento de los plazos y la calidad acordada. Establecerá un seguimiento a las dudas, peticiones y otros requerimientos de los clientes. Cumplirá y hará cumplir la normativa de calidad de la empresa y hará un seguimiento y vigilancia de las actividades de los responsables de zona. Revisará las comisiones de los comerciales. Mantendrá los datos comerciales y de marketing del CRM.

- Gestión logística y proveedores: Se encargará de administrar y gestionar desde las compras y los aprovisionamientos con los proveedores hasta la entrega de las mercancías a los clientes. Negociación con proveedores, propuesta de selección y evaluación de los proveedores. Negociación de contratos de suministro. Búsqueda de nuevos proveedores. Gestión del almacén. Gestión de inventario. Responsable de los niveles de stocks de la compañía. Estudios logísticos.

De este modo la Junta Directiva nombrará un Gerente que coordinará las tres áreas principales de la empresa. La información generada por las diferentes áreas y localizaciones se estudiará que pueda gestionarse mediante la implantación de un sistema de planificación de recursos ERP así como un sistema CRM de gestión de las relaciones con los clientes.

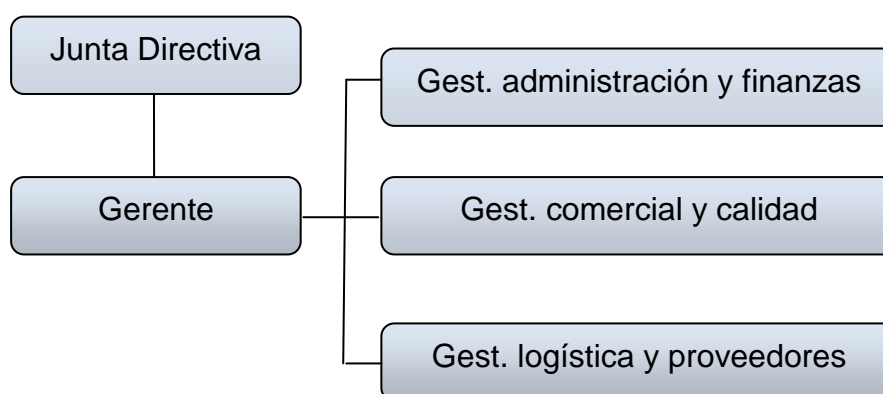


Gráfico 16. Estructura de la empresa. (Elaboración propia)

El principal objetivo de la política de Recursos Humanos es proporcionar un ambiente de trabajo agradable donde se promueva el trabajo en equipo entre los trabajadores, que

participen en la toma de decisiones e intercambios de ideas. Todo ello para que el trabajador pueda desarrollar todo su potencial; por lo tanto se establecerán diferentes actividades en línea con la política de la empresa que vayan encaminadas a la atracción de talento, su manutención y su desarrollo dentro de la empresa de una manera eficiente. Se entiende que para la empresa, nuestros empleados son un elemento clave y por ello se invertirán recursos en su formación y desarrollo. Con este fin se establecerá un programa de formación continua para que mejoren en su trabajo adquiriendo nuevos conocimientos así como habilidades que se requieran en función de cada puesto.

La política retributiva la determinará para cada ejercicio la Junta Directiva y consistirá para los directivos de área de una cantidad fija y una variable por la consecución de los objetivos fijados para cada una de ellas. Para los comerciales la retribución será variable en función de tramos de ventas y para el resto del personal en función de la naturaleza de su trabajo será en principio una cantidad fija.

Como comentamos anteriormente la empresa empezará funcionando con un socio designado como gerente y otros tres responsables de cada área. Dichas áreas irán incorporando diferente personal a lo largo de los próximos cuatro años como podemos ver en la tabla de abajo donde destacan el incremento que irán experimentando el departamento comercial y el logístico.

*Tabla 6. Personal adscrito a cada área.*

DEPARTAMENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Gerencia	1	2	2	2
Administración y Finanzas	1	2	2	3
Comercial y Calidad	3	6	9	12
Logística y Proveedores	6	12	22	33

Elaboración propia.

## 6. PLAN FINANCIERO

El plan financiero se presenta en su **escenario realista**, si se desea comprobar las previsiones optimista y pesimista puede consultarse en los Anexos 1 y 2 respectivamente.

### 6.1. PLAN DE FINANCIACIÓN.

Las fuentes de financiación básicas para el inicio del proyecto consistirán en una aportación de socios de 150.000 euros y bien un préstamo bancario de 30.000 euros o la entrada de un nuevo socio capitalista que los aporte.

Tabla 7. Origen de la financiación.

	Importe	% relativo
<b>Recursos Propios</b>	<b>150.000,00 €</b>	<b>83.33</b>
Capital	150.000,00 €	83.33
Reservas	-	-
Resultados del Período	-	-
Aportaciones no dinerarias	-	-
Subvenciones	-	-
<b>Recursos Ajenos</b>	<b>30.000,00 €</b>	<b>16.67</b>
Créditos a largo plazo	30.000,00 €	16.67
Créditos a corto plazo	-	-

Elaboración propia.

## 6.2. SUPOSICIONES DE PARTIDA

Para la confección del plan financiero se han establecido las siguientes suposiciones sobre los costes variables de las materias primas. En la tabla siguiente vemos para cada kilogramo de producto la suposición de precio de origen medio que hemos realizado y los costes de envasado, logística y total del producto procesado en euros. Los costes de las materias primas se basan en un precio promedio calculado para cada producto, los costes fijos anuales se basan en los costes fijos mensuales que pueden consultarse en el Anexo 3. Del mismo modo en dicho anexo puede consultarse el coste variable y total por kilogramo de producto procesado.

Tabla 8. Coste total de las materias primas.

	PATATA	AJOS	LEGUMBRES	SÉSAMO	MIEL	FRUTAS	SEMILLAS
Precio origen	0.11	0.6	0.45	0.4	3.3	0.4	1.94
Coste envasado	0.0046	0.0112	0.0017	0.0017	0.0017	0.0017	0.0017
Coste logística	0.1099	0.2024	0.0937	0.1813	1.3884	0.0937	0.0937
<b>Coste TOTAL</b>	<b>0.2190</b>	<b>0.8024</b>	<b>0.5450</b>	<b>0.5804</b>	<b>4.6884</b>	<b>0.4937</b>	<b>2.0406</b>

Elaboración propia

También establecemos la siguiente suposición de costes fijos en Euros:

Tabla 9. Costes fijos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Luz, agua, tel.	3.823,01	3.823,01	3.823,01	3.823,01
Alquiler nave	7.964,60	7.964,60	7.964,60	7.964,60
Gastos personal	57.600,00	134.400,00	228.000,00	355.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>69.387,61</b>	<b>146.187,61</b>	<b>239.787,61</b>	<b>366.987,61</b>

Elaboración propia

Las ventas por producto (en euros) que habrá durante los primeros cuatro años del negocio, se basan en el objetivo de ventas y rentabilidad del apartado 2.5.3 siendo las cifras proporcionadas realistas y en concordancia con el estudio de campo realizado por el equipo emprendedor.

Tabla 10. Ventas de productos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
PATATAS	378.477,88	756.955,75	1.513.911,50	2.270.867,26
AJOS	359.362,83	718.725,66	1.078.088,50	1.437.451,33
LEGUMBR	50.973,45	101.946,90	203.893,81	407.787,61
SESAMO	67.964,60	101.946,90	135.929,20	203.893,81
MIEL	552.212,39	828.318,58	1.104.424,78	1.656.637,17
FRUTAS	55.221,24	82.831,86	110.442,48	165.663,72
SEMILLAS	-	1.752.212,39	3.504.424,78	5.887.433,63
<b>TOTAL</b>	<b>1.464.212,39</b>	<b>4.342.938,05</b>	<b>7.651.115,04</b>	<b>12.029.734,51</b>

Elaboración propia

En el siguiente gráfico vemos cómo se reparte la cantidad de cada uno de los productos comercializados entre el total. Como vemos la mayor parte de las toneladas comercializadas corresponderán a patatas, seguidas de semillas y ajos.

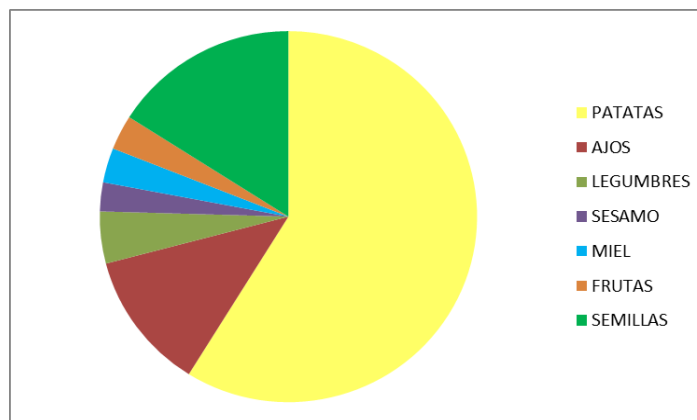


Gráfico 17. Distribución de los productos entre el total de toneladas comercializadas en los cuatro años del estudio. (Elaboración propia)

A continuación vemos como a pesar de las cantidades de los productos, debido a la disparidad de precios de cada uno de ellos, el valor de sus ventas es bastante heterogéneo concentrándose principalmente en frutas, semillas y patatas.

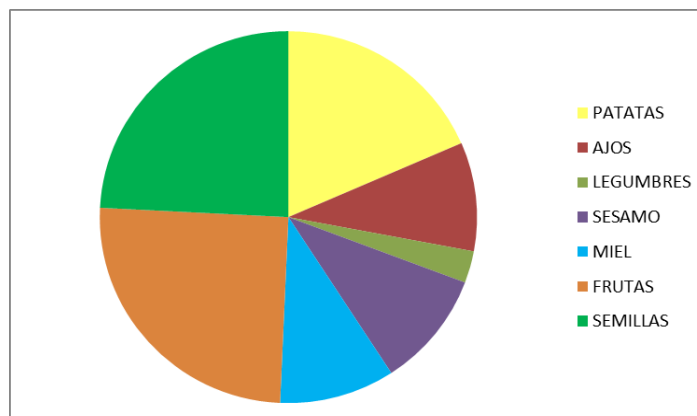


Gráfico 18. Distribución de los productos entre el total de ventas en los cuatro años del estudio. (Elaboración propia)

### 6.3. CUENTA DE EXPLOTACIÓN PREVISIONAL

En base a las suposiciones de partida establecidas anteriormente, podemos establecer la siguiente tabla que muestra la distribución de los ingresos de la organización, permitiendo analizar su correspondiente evolución.

Tabla 11. Cuenta de explotación previsional.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>Ventas netas</b>	1.464.212,39	4.342.938,05	7.651.115,04	12.029.734,51
- Coste de las ventas	710.300,88	2.395.178,76	4.230.428,32	6.744.764,60
<b>Margen Bruto</b>	<b>753.911,50</b>	<b>1.947.759,29</b>	<b>3.420.686,73</b>	<b>5.284.969,91</b>
<b>Costes de explotación</b>				
-Amortización gastos aplazados		100.000,00		
- Gastos personal y otros variables.	340.482,30	658.789,38	1.102.515,04	1.658.362,83
- Administración y generales	69.387,61	146.187,61	239.787,61	366.987,61
<b>Total costes de explotación</b>	<b>409.869,91</b>	<b>904.976,99</b>	<b>1.342.302,65</b>	<b>2.025.350,44</b>
<b>EBITDA:</b>	<b>344.041,59</b>	<b>1.042.782,30</b>	<b>2.078.384,07</b>	<b>3.259.619,47</b>
Ingresos por intereses				
Costes por intereses	2.100,00	5.000,00	10.000,00	10.000,00
<b>Beneficios netos (perdidas) antes de impuestos.</b>	<b>341.941,59</b>	<b>1.037.782,30</b>	<b>2.068.384,07</b>	<b>3.249.619,47</b>
Impuestos (30% general)	102.582,48	311.334,69	620.515,22	974.885,84
<b>Beneficios después de impuesto</b>	<b>239.359,12</b>	<b>726.447,61</b>	<b>1.447.868,85</b>	<b>2.274.733,63</b>

Elaboración propia

Abajo podemos ver la evolución de las ventas, su coste y los beneficios después de impuestos durante los primeros cuatro años de vida de la empresa. Como vemos la evolución anual experimenta crecimientos muy importantes, manteniendo un margen de utilidad muy alto y beneficios sostenidos en este escenario realista.

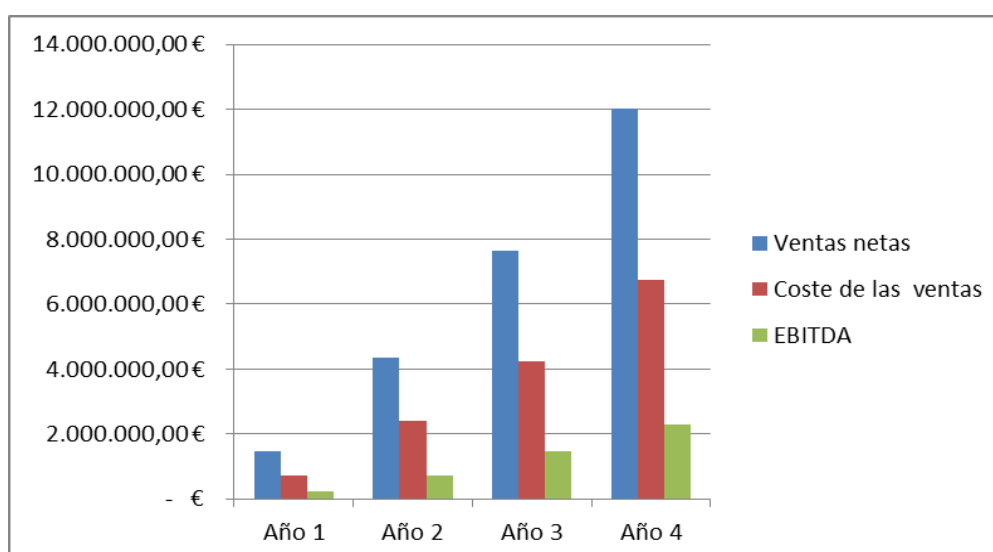


Gráfico 19. Evolución de las ventas costes y EBIDTA. Esc. Realista. (Elaboración propia)

#### 6.4. CASH-FLOW PREVISIONAL (en miles de Euros).

En la tabla mostrada a continuación se mostrará la cantidad de dinero con la que va a contar la organización para el desarrollo de su actividad a lo largo de los cuatro primeros años, incluyendo los trimestres del primer año de puesta en marcha, en todos los casos vemos que se cierran los períodos con saldos positivos desde el primer año de funcionamiento, llegando a alcanzar más de cinco millones y medio a los cuatro años.

Tabla 12. Cash-flow previsional. Elaboración propia

Saldo inicial	Año 1				Año 2	Año 3	Año 4
	1T	2 T	3 T	4 T			
<b>Cobros</b>							
- Recaudación	366,05	366,05	366,05	366,05	4.342,94	7.651,12	12.029,73
- Devolución tributos	-	15,90	15,90	15,90	111,30	174,90	238,50
- Deudas a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-
- Financiación	30,00	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>396,05</b>	<b>381,95</b>	<b>381,95</b>	<b>381,95</b>	<b>4.454,24</b>	<b>7.826,02</b>	<b>12.268,23</b>
<b>Pagos</b>							
- Gastos de explotación	17,35	17,35	17,35	17,35	146,19	239,79	366,99
- Costes de mano de obra directa	85,12	85,12	85,12	85,12	658,79	1.102,52	1.658,36
- Materias primas	177,58	177,58	177,58	177,58	2.395,18	4.230,43	6.744,76
- Gastos de fabricación	-	-	-	-	-	-	-
- Inversiones	15,00	-	-	-	-	130,00	-
- Deudas a LP	-	-	-	-	-	-	-
- Intereses	0,53	0,53	0,53	0,53	1,75	1,40	1,05
- Tributos	15,90	15,90	15,90	15,90	229,78	503,11	877,50
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>311,47</b>	<b>296,47</b>	<b>296,47</b>	<b>296,47</b>	<b>3.431,69</b>	<b>6.207,24</b>	<b>9.648,66</b>
Cash flow neto	84,59	170,07	255,56	341,04	1.363,59	2.982,37	5.601,94
Disponible antes de préstamos	84,59	170,07	255,56	341,04	1.363,59	2.982,37	5.601,94
Ingresos de préstamos a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-
Devoluciones de préstamos a corto plazo	1,25	1,25	1,25	1,25	55,00	60,00	60,00
<b>SALDO FINAL</b>	<b>83,34</b>	<b>168,82</b>	<b>254,31</b>	<b>339,79</b>	<b>1.305,34</b>	<b>2.911,49</b>	<b>5.524,69</b>

Elaboración propia

#### 6.5. BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

En la siguiente tabla se recoge el resultado de todas las tablas mostradas anteriormente. Recoge la riqueza que la empresa acumulará en el transcurso de los primeros cuatro años.

El balance de situación deberá tener correspondencia con las inversiones iniciales (elementos de activo) y las fuentes de financiación iniciales (elementos del pasivo). El realizar este balance nos proporciona una radiografía de la situación patrimonial final para cada uno de los años estimados, donde como hemos comentado anteriormente podremos detectar si la empresa tiene más o menos patrimonio, es decir si se ha enriquecido o empobrecido, teniendo en cuenta las estimaciones realizadas para el período.

Tabla 13. Balance de situación previsional.

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	115.000,00	62.000,00	139.000,00	132.100,00
- Inmovilizado material	15.000,00	15.000,00	145.000,00	145.000,00
Inversiones inmobiliarias	100.000,00	100.000,00		
- Amortización acumulada		53.000,00	6.000,00	12.900,00
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	360.941,59	1.297.391,42	2.930.065,80	5.567.440,04
- Existencias	-	15.000,00	30.000,00	100.000,00
- Efectos a cobrar	8.500,00	-	-	-
- Otras cuentas a cobrar (AAPP)	15.900,00	111.300,00	174.900,00	238.500,00
- Disponible (Caja y Bancos)	336.541,59	1.171.091,42	2.725.165,80	5.228.940,04
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>475.941,59</b>	<b>1.359.391,42</b>	<b>3.069.065,80</b>	<b>5.699.540,04</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>				
- Capital	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
- Reservas	239.359,12	968.081,73	2.421.970,58	4.702.969,20
- Aportaciones socios	100.000,00	50.000,00	-	-
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	343.359,12	1.022.081,73	2.425.970,58	4.706.969,20
- Deuda a largo plazo	25.000,00	20.000,00	15.000,00	
- Efectos a pagar	-	-	-	-
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	132.582,48	337.309,69	643.095,22	992.570,84
- Deuda a corto plazo	5.000,00	5.000,00	5.000,00	15.000,00
- Otras deudas con la AAPP	102.582,48	312.309,69	623.095,22	977.570,84
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>475.941,59</b>	<b>1.359.391,42</b>	<b>3.069.065,80</b>	<b>5.699.540,04</b>

Elaboración propia.

## 6.6. RATIOS E ÍNDICES DE VALORACIÓN PREVISIONALES

Los diferentes indicadores, como la TIR y el VAN nos muestran que se trata de un negocio de una muy alta rentabilidad.

Tabla 14. Ratios e índices de valoración previsionales.

<b>Plazo de recuperación de la Inversión</b>				
<b>Tasa de descuento:</b>	<b>5%</b>			
<b>VAN:</b>	<b>8.938.045.20</b>			
<b>TIR:</b>	<b>536.53%</b>			
<b>Ratios financieros</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
• Liquidez (Activo circulante/pasivo circulante)	2,72	3,85	4,56	5,61
• Solvencia (Activo real/Exigible total)	3,59	4,03	4,77	5,74
<b>Ratios económicos o de rentabilidad</b>				
• Margen % (Beneficio antes de impuestos e intereses/Ventas)	23%	24%	27%	27%
• Rentabilidad económica-ROI % (Beneficio antes de impuestos e intereses/Activo total)	72%	77%	68%	57%
• Rentabilidad financiera (Beneficio neto/Recursos propios) en %	100%	102%	86%	69%
<b>Ratios funcionales</b>				
• Período medio de cobro en días	7.	7	7	7
• Período medio de pago en días	30	30	30	30

Elaboración propia

## 6.7. COMPARACIÓN ENTRE ESCENARIOS.

Como hemos indicado al inicio del capítulo, hemos estado analizando el caso realista que podemos comparar con simulaciones de escenarios optimista y pesimista desarrollados en los Anexos 1 y 2.

Tabla 15. Viabilidad del proyecto para cada escenario.

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>	VAN:	4.255.102,89
	TIR:	287.62%
<b>ESCENARIO REALISTA</b>	VAN:	8.938.045.20
	TIR:	536.53%
<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	VAN:	9.630.497,94
	TIR:	569.00%

Elaboración propia

A continuación vemos un gráfico comparando las evoluciones del EBITDA durante los cuatro primeros años para los diferentes escenarios optimista, realista y pesimista. En cualquier caso se mantiene positivo y con una evolución muy favorable.

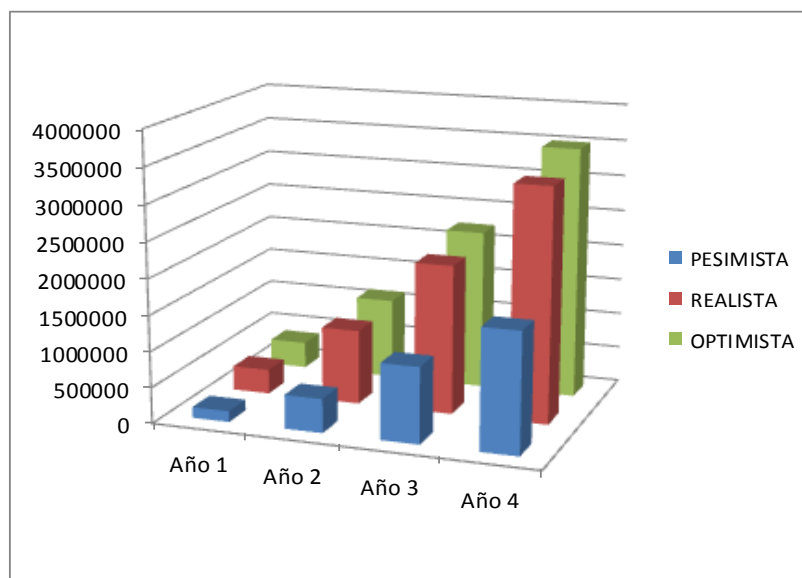


Gráfico 20. Evolución del EBITDA. (Elaboración propia)

## 7. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El plan de negocio tiene por objetivo determinar si el negocio es viable o no, tras los estudios que hemos podido ir viendo podemos llegar a la conclusión de que es viable incluso en el escenario desfavorable, no siendo necesaria la adopción de ninguna medida adicional por parte de la empresa para poder alcanzar sobradamente sus objetivos de rentabilidad incluso en el escenario desfavorable.

Como ha quedado claro desde el principio tras el estudio del mercado y análisis DAFO que el éxito o fracaso dependerá de cómo se exploten las oportunidades y fortalezas y se

administren las debilidades y amenazas presentes y futuras. Quedan expuestas pues las grandes posibilidades que presenta la idea de negocio principalmente en base a la supresión de barreras arancelarias y las oportunidades de desarrollo que presenta Marruecos con una demanda constatada de productos. El equipo emprendedor cree que podrá explotar estas oportunidades dada su presencia física y estructura permanente en Marruecos, su experiencia en el sector, contactos y preacuerdos con distribuidores y proveedores.

La empresa deberá estar atenta y lista para ofrecer alternativas ante amenazas externas como cambios en las regulaciones aduaneras, relaciones diplomáticas y empezar a solucionar tan pronto como sea posible su falta de capacidad financiera, el refuerzo de la red comercial y la adopción de sistemas de información empresarial que permitan una gestión ágil de la empresa a pesar de su dispersión.

Para alcanzar los objetivos del plan de negocio se ha detallado el plan de marketing, el plan de operaciones, de recursos humanos y el financiero. Quedan claras cuestiones como la estrategia comercial, cuál es nuestro mercado objetivo, cómo es nuestra cadena de valor o cómo se organizará el personal de la empresa. Cabe remarcar que el análisis financiero realizado, avala con cifras una excelente perspectiva de rentabilidad económica y financiera en el plazo estimado de 4 años y con vistas a que pueda desarrollarse mucho más en el tiempo una vez asentados en el mercado. Los ratios de rentabilidad indican que es un negocio con futuro, que cumple el objetivo general, puesto que el proyecto es amplísimamente viable, pues arroja una TIR del 569% dentro de un escenario realista, capitalizando la empresa para sus inversiones de crecimiento pero a su vez generando beneficios estables y continuados para los socios de la empresa.

Por todo lo anterior, como conclusión se recomienda llevar adelante el plan de negocio, pues reportará beneficios económicos a corto plazo y va a permitir posicionarse a la empresa como un buen referente y aprovecharse de las continuas oportunidades de negocio agroalimentario que se dan entre Marruecos y la UE. El equipo ha de conseguir pues cuanto antes la financiación necesaria para no dejar de pasar esta buena oportunidad.

## **8. LIMITACIONES**

Las limitaciones principales han sido relacionadas con el tiempo y medios disponibles para la realización del trabajo. Muchos de los datos del estudio son estimaciones proporcionadas por el equipo emprendedor basadas en sus percepciones y experiencias reales, que si bien parecen reflejar bien las características del mercado, si hubiera habido los recursos

necesarios habría sido conveniente diseñar y realizar encuestas para respaldar de forma más científica algunas de las suposiciones de partida realizadas.

Por otro lado contando con más tiempo podría haberse ampliado el estudio económico a otros productos susceptibles de poder incorporarse en el futuro a la cartera de la empresa, los productos podrían ser harinas para celíacos, almendras o concentrados de zumos entre otros. Estos productos pueden convertirse también a medio plazo en parte del negocio de la empresa pero todavía no se cuenta con referencias de precios del producto ni estimaciones reales de demanda. Se constata en el caso de las harinas para celíacos la inexistencia de productores en Marruecos siendo todos importados de países terceros como España. Por otro lado se tiene conocimiento de importaciones importantes de almendra en los meses previos a la celebración del Ramadán para la confección de pastas, y también de concentrados de zumos en los meses previos al verano. El plan de negocio, como herramienta para el equipo emprendedor deberá ir actualizando el documento con nuevas informaciones y referencias para no limitar su utilidad.

## 9- REFERENCIAS

AFRICAinfomarket. (2008). *Procedimientos de importación y exportación Marruecos*. Recuperado de [http://www.negociomarruecos.com/doc/cooperacion/guia\\_import\\_export\\_marruecos.pdf](http://www.negociomarruecos.com/doc/cooperacion/guia_import_export_marruecos.pdf)

Agence pour le Développement Agricole au Maroc. (2014). *Opportunités d'investissement*. Recuperado de <http://www.ada.gov.ma/Opportunitésinvestissement.php>

Agencia Marroquí de Desarrollo de Inversiones (AMDI). (2014). *Marco legal de la inversión*. Recuperado de <http://www.invest.gov.ma/index.php?lang=es&Id=17>

APEFEL - Association Marocaine des Producteurs et Producteurs Exportateurs de Fruits & Légumes.(2011).*Plan Agricole Régional SMD*. Recuperado de [http://www.apefel.com/admin/media/doc\\_publication/0a58128cfd40d02e2905f3aef77ad4b6\\_Plan\\_Agricole\\_Régional\\_SMD.pdf](http://www.apefel.com/admin/media/doc_publication/0a58128cfd40d02e2905f3aef77ad4b6_Plan_Agricole_Régional_SMD.pdf)

Asensio Fraile, María. Oficina Económica y Comercial de España en Casablanca. (2013). *Estudio de mercado. El mercado de las frutas y verduras frescas en Marruecos 2013*. ICEX España Exportación e Inversiones. Recuperado de

[http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394\\_5596400\\_5547593\\_4722316\\_2\\_MA\\_p5712609,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394_5596400_5547593_4722316_2_MA_p5712609,00.html)

Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas Vivas (FEPEX). (2013). *Importación de productos por países*. Recuperado de:

[http://www2.fepex.es/archivos/publico/ESTADISTICAS/ADUANAS/F%20y%20H/import/peso/FH\\_IPRODPAIK.xlsx](http://www2.fepex.es/archivos/publico/ESTADISTICAS/ADUANAS/F%20y%20H/import/peso/FH_IPRODPAIK.xlsx)

ICEX. (2013). *El proceso de apertura comercial de Marruecos*. Recuperado de <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4545305>

ICEX. (2013). *La UE y Marruecos empiezan las negociaciones para alcanzar un 'Acuerdo de Libre Comercio Amplio y Profundo'*. Recuperado de [http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394\\_5519005\\_6366453\\_4684661\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pagelCEX/0,6558,5518394_5519005_6366453_4684661_0_-1,00.html)

Ministerio de Asuntos Exteriores. (2013). *Ficha país: Marruecos*. Recuperado de [http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Marruecos\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Marruecos_FICHA%20PAIS.pdf)

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (2012). *Observatorio de precios de los alimentos*. Recuperado de <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/default3.aspx>

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (2013). *Estrategia Nacional para el Sector de Frutas y Hortalizas*. Recuperado de <http://www.magrama.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/frutas-y-hortalizas/estrategia-nacional-para-el-sector-de-frutas-y-hortalizas/>

Ministerio de Economía y Competitividad. (2014). *Bases de Cotizaciones de Mercados Mayoristas*. Recuperado de [http://www.comercio.gob.es/gl-ES/comercio-interior/Precios-y-Margenes-Comerciales/Informacion-de-precios-\(bases-de-datos\)/Paxinas/BasesCotizacion.aspx](http://www.comercio.gob.es/gl-ES/comercio-interior/Precios-y-Margenes-Comerciales/Informacion-de-precios-(bases-de-datos)/Paxinas/BasesCotizacion.aspx)

Muñiz, R., 2010. *Planes de negocio y estudios de viabilidad*. Barcelona: Profit editorial.

Boletín económico del ICE. (2007). *Las relaciones económicas entre España y Marruecos*. Recuperado de [http://www.revistasice.com/cachepdf/BICE\\_2918\\_23-39\\_\\_CCD03DF6DFD75A03C219610E374965D7.pdf](http://www.revistasice.com/cachepdf/BICE_2918_23-39__CCD03DF6DFD75A03C219610E374965D7.pdf)

Office de Sécurité Sanitaire des Produits Alimentaires. (2014). *Procédure de contrôle à l'importation des produits agro-alimentaires*. Recuperado de [http://www.onssa.gov.ma/fr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=244&Itemid=197](http://www.onssa.gov.ma/fr/index.php?option=com_content&view=article&id=244&Itemid=197)

Rivera, L.M. (2010). *Decisiones en Marketing*. Valencia: Editorial de la UPV

Sainz de Vicuña, J.M. (2011). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC editorial.

**BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA**

Díez Peralta, Eva. (2005). *El comercio de productos agrícolas entre la Unión Europea y Marruecos: régimen jurídico*. Madrid: Editorial Dykinson

Inmaculada Martín Rojo. (2007). *Crecimiento e internacionalización de empresas*. Madrid: Editorial Síntesis

Manuel Bermejo e Ignacio de la Vega. (2003). *Crea tu Propia Empresa*, Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.

Manuel Guisados Tato. (2002). *Internacionalización de la empresa: estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Madrid: Editorial Pirámide.

Pérez, Nuria. Civera, Juan José. (2012). *Operaciones y control de almacén en la industria alimentaria*. Madrid: Editorial Síntesis

Peter Hingston. (2002). *Inicie su negocio*, México DF: Prentice hall México

Ramón Alonso Sebastián. (2008). *Economía de la empresa agroalimentaria*. Madrid: Editorial Mundi-prensa libros, S.A.

Ramón Alonso Sebastian, Arturo Serrano Bermejo, Silverio Alarcon Lorenzo. (1999). *La logística en la empresa agroalimentaria*. Madrid: Editorial Mundi-prensa libros, S.A.

Robert C. Higgins. (2004). *Análisis para la Dirección Financiera*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.

Stettinius, W. (2009). *Plan de negocio: como diseñarlo e implementarlo: todos los pasos desde el diseño a la puesta en marcha y revisión*. Madrid: Editorial Bresca.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO OPTIMISTA.

Se ha considerado el caso en el que se produce un aumento global de las ventas, en el cual se consigue un mayor número de clientes de los previstos (ganamos cuota de mercado) y además los clientes venden más nuestros productos (cuota de cliente).

Consideramos que el incremento de las ventas del 8% anual se produce para la miel, frutas y semillas y que en el resto de referencias el incremento ha sido de un 5%. La inversión inicial se mantendría igual con una aportación de socios de 150.000 euros y un préstamo o aportación de un nuevo socio de 30.000 euros. Al igual que en el escenario realista la empresa sigue siendo solvente y teniendo liquidez para afrontar la inversión al igual que en el caso del proyecto realista

Tabla 16. Toneladas comerciadas y su coste. Escenario optimista.

Recursos materiales	Unidades (toneladas)				Coste (miles de euros)			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Patatas	1.134	2.268	4.536	6.804	397	795	1.590	2.384
Ajos	302	605	907	1.210	377	755	1.132	1.509
Legumbres	76	151	302	605	54	107	214	428
Sésamo	84	126	168	252	71	107	143	214
Miel	104	156	207	311	596	895	1.193	1.789
Frutas	104	156	207	311	60	89	119	179
Semillas y fitosanitarios	-	648	1.296	2.177	-	1.892	3.785	6.358

Elaboración propia

Tabla 17. Ratios e índices de valoración previsionales. Escenario optimista.

<b>Plazo de recuperación de la Inversión</b>				
<b>Tasa de descuento:</b>	<b>5%</b>			
<b>VAN:</b>	<b>9.630.497,94</b>			
<b>TIR:</b>	<b>569.00%</b>			
<b>Ratios financieros</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
• Liquidez (Activo circulante/pasivo circulante)	2,58	3,58	4,25	5,22
• Solvencia (Activo real/Exigible total)	3,41	3,75	4,45	5,35
<b>Ratios económicos o de rentabilidad</b>				
• Margen % (Beneficio antes de impuestos e intereses/Ventas)	24%	24%	27%	27%
• Rentabilidad económica-ROI % (Beneficio antes de impuestos e intereses/Activo total)	77%	83%	73%	61%
• Rentabilidad financiera (Beneficio neto/Recursos propios) en %	102%	103%	85%	69%
<b>Ratios funcionales</b>				
• Período medio de cobro en días	7.	7	7	7
• Período medio de pago en días	30	30	30	30

Elaboración propia

Tabla 18. Cuenta de explotación previsional. Escenario optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>Ventas netas</b>	1.555.646,02	4.639.985,84	8.175.249,56	12.862.513,27
- Coste de las ventas	756.471,93	2.565.965,95	4.533.350,23	7.231.719,50
<b>Margen Bruto</b>	<b>799.174,09</b>	<b>2.074.019,89</b>	<b>3.641.899,33</b>	<b>5.630.793,77</b>
<b>Costes de explotación</b>				
-Amortización gastos aplazados		100.000,00		
- Gastos personal y otros variables.	361.774,81	699.817,94	1.169.550,58	1.759.752,80
- Administración y generales	69.387,61	146.187,61	239.787,61	366.987,61
<b>Total costes de explotación</b>	431.162,42	946.005,55	1.409.338,19	2.126.740,41
<b>Beneficio antes de resultados fin. EBITDA:</b>	<b>368.011,67</b>	<b>1.128.014,35</b>	<b>2.232.561,13</b>	<b>3.504.053,36</b>
Ingresos por intereses				
Costes por intereses	2.100,00	5.000,00	10.000,00	10.000,00
<b>Beneficios netos (perdidas) antes de impuestos. EBITDA</b>	365.911,67	1.123.014,35	2.222.561,13	3.494.053,36
Impuestos (30% general)	109.773,50	336.904,30	666.768,34	1.048.216,01
<b>Beneficios después de impuesto</b>	<b>256.138,17</b>	<b>786.110,04</b>	<b>1.555.792,79</b>	<b>2.445.837,35</b>

Elaboración propia

Si como vimos en el apartado 6.3 la evolución del negocio es muy buena con un escenario realista, con un escenario optimista las previsiones son pues todavía mejores.

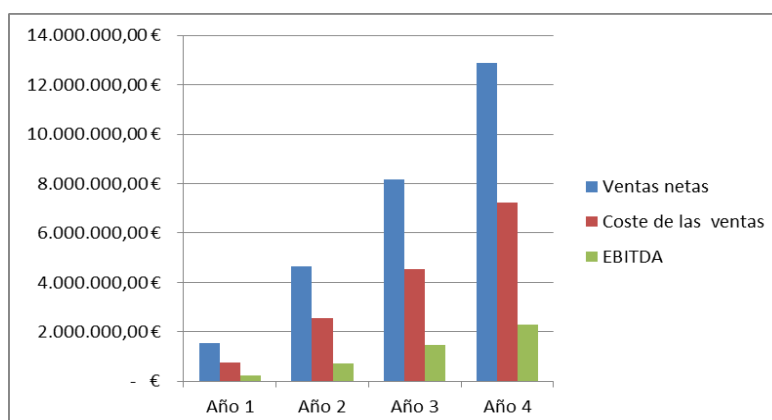


Gráfico 21. Evolución de las ventas, costes y EBITDA. Esc. Optimista (Elaboración propia)

## ANEXO 2. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO PESIMISTA.

Los precios agrícolas tienen volatilidad en el corto plazo porque la llegada de productos a los mercados puede ser alterada principalmente por malas cosechas, por malas condiciones meteorológicas, ausencia de plantaciones o salida al mercado de productos de conservación en cámaras frigoríficas provenientes de campañas anteriores. Aunque la demanda de los productos pueda parecer estática en un período de cuatro años, lo cierto es que estudiado

más a largo plazo sí que hay una evolución en la tipología de los productos demandados debido a cuestiones culturales y de evolución de la sociedad.

En el escenario financiero pesimista que se plantea una reducción muy fuerte de las ventas del 50% de productos con más componente especulativo como son especialmente la patata y el ajo y de un 40% en el resto. Suponemos que en un escenario global de crisis, con contención del gasto, medidas optimizadoras y en máximos históricos del precio de petróleo no se esperan grandes cambios en los costes de producción. Incluso se ha optado por no reducir costes de personal pese al descenso de ventas aunque nos suponga una pequeña disminución del beneficio.

Pese a las restricciones de ventas que hemos establecido, vemos que el VAN es positivo (proyecto viable) y una TIR del 287.62% que nos genera un beneficio muchísimo mayor del 6% que entendemos es el mínimo exigible para el riesgo con el que los socios están dispuestos a invertir en el mismo. La empresa sigue siendo solvente y requerirá la misma inversión que en el caso del proyecto realista.

*Tabla 19. Toneladas comerciadas y su coste. Escenario pesimista.*

Recursos materiales	Unidades (toneladas)				Coste (miles de euros)			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Patatas	540	1.080	2.160	3.240	189	378	757	1.135
Ajos	144	288	432	576	180	359	539	719
Legumbres	43	86	173	346	31	61	122	245
Sésamo	48	72	96	144	41	61	82	122
Miel	58	86	115	173	331	497	663	994
Frutas	58	86	115	173	33	50	66	99
Semillas y fitosanitarios	-	360	720	1.210	-	1.051	2.103	3.532

Elaboración propia

*Tabla 20. Ratios e índices de valoración previsionales. Escenario pesimista.*

<b>Plazo de recuperación de la Inversión</b>				
<b>Tasa de descuento:</b>	<b>5%</b>			
<b>VAN:</b>	<b>4.255.102,89</b>			
<b>TIR:</b>	<b>287.62%</b>			
<b>Ratios financieros</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
• Liquidez (Activo circulante/pasivo circulante)	4,82	7,84	8,78	10,84
• Solvencia (Activo real/Exigible total)	6,36	8,22	9,20	11,09
<b>Ratios económicos o de rentabilidad</b>				
• Margen % (Beneficio antes de impuestos e	19%	19%	24%	24%

intereses/Ventas)				
• Rentabilidad económica-ROI % (Beneficio antes de impuestos e intereses/Activo total)	32%	35%	34%	29%
• Rentabilidad financiera (Beneficio neto/Recursos propios) en %	72%	96%	90%	71%
<b>Ratios funcionales</b>				
• Período medio de cobro en días	7.	7	7	7
• Período medio de pago en días	30	30	30	30

Elaboración propia

Tabla 21. Cuenta de explotación previsional. Escenario pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>Ventas netas</b>	804.743,36	2.458.194,69	4.331.469,03	6.847.008,85
- Coste de las ventas	397.112,92	1.378.972,04	2.439.266,55	3.907.013,10
<b>Margen Bruto</b>	<b>407.630,44</b>	<b>1.079.222,65</b>	<b>1.892.202,48</b>	<b>2.939.995,75</b>
<b>Costes de explotación</b>				
-Amortización gastos aplazados		100.000,00		
- Gastos personal y otros variables.	186.594,16	359.883,19	596.556,11	900.502,30
- Administración y generales	69.387,61	146.187,61	239.787,61	366.987,61
<b>Total costes de explotación</b>	<b>255.981,77</b>	<b>606.070,80</b>	<b>836.343,72</b>	<b>1.267.489,91</b>
<b>Beneficio antes de resultados fin. EBITDA:</b>	<b>151.648,67</b>	<b>473.151,86</b>	<b>1.055.858,76</b>	<b>1.672.505,84</b>
Ingresos por intereses				
Costes por intereses	2.100,00	5.000,00	10.000,00	10.000,00
<b>Beneficios netos (perdidas) antes de impuestos. EBITDA</b>	<b>149.548,67</b>	<b>468.151,86</b>	<b>1.045.858,76</b>	<b>1.662.505,84</b>
Impuestos (30% general)	44.864,60	140.445,56	313.757,63	498.751,75
<b>Beneficios después de impuesto</b>	<b>104.684,07</b>	<b>327.706,30</b>	<b>732.101,13</b>	<b>1.163.754,09</b>

Elaboración propia

Pese al escenario de pérdida de ventas tan brusco vemos que la empresa sigue presentando buenos ratios de rentabilidad y presenta ganancias incluso durante el primer año de operaciones.

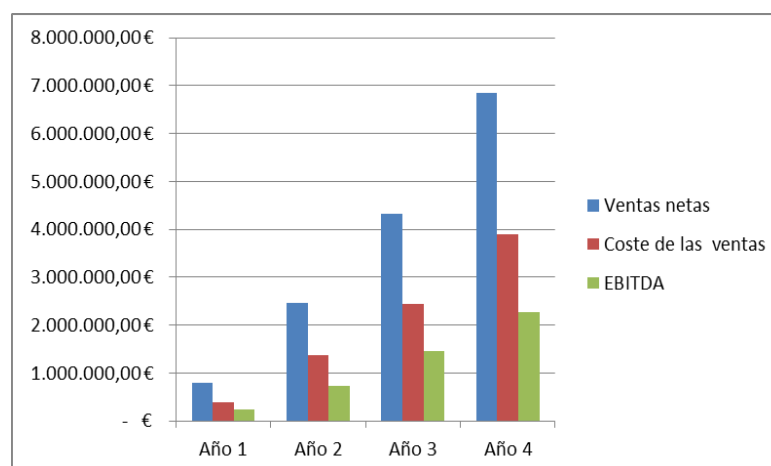


Gráfico 22. Evolución de las ventas, costes y EBITDA. Escenario pesimista. (Elaboración propia)

### ANEXO 3. CÁLCULO COSTES.

A continuación se muestran unas tablas con los costes fijos y variables en Euros que se han estimado para el cálculo de la cuenta de explotación y por consiguiente del resto de datos como el cash flow, balance o los ratios e índices de valoración.

Tabla 22. Costes fijos mensuales del almacén Marruecos y evolución anual.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Luz, agua, telefonía (nave)	319	319	319	319
Gastos generales	4800	11200	19000	29600
Alquiler nave	664	664	664	664
<b>TOTALES:</b>	<b>5782</b>	<b>12182</b>	<b>19982</b>	<b>30582</b>

Elaboración propia

Tabla 23. Cálculo de costes variables y totales por producto.

	PATATA	AJOS	LEGUM-BRES	SESAMO	MIEL	FRUTAS	SEMI-LLAS
Precio más alto:	0,1592	0,8	-	-	-	-	-
Precio medio:	0,1061	0	-	-	-	-	-
Precio más bajo:	0,0619	0,4	-	-	-	-	-
<b>Precio medio:</b>	<b>0,1091</b>	<b>0,6</b>	<b>0,4513</b>	<b>0,39911</b>	<b>3,3</b>	<b>0,4</b>	<b>1,9469</b>
kilos producto campo	26500	24000	24000	24000	24000	24000	24000
kilos producto export	24000	23500	24000	24000	24000	24000	24000
kilos producto mercado int.	2000	0	-	-	-	-	-
kilos producto de rechazo	500	500	-	-	-	-	-
Jornales para clasificación:	10	37	-	-	-	-	-
Coste por jornal incl. S.S.	6,1946	6,1946	-	-	-	-	-
Jornales para carga/descarga	6	5	5	5	5	5	5
Coste por jornal incl. S.S.	7,9646	7,9646	7,9646	7,96460	7,9646	7,9646	7,9646
<b>TOTAL COSTES CONFECCION DEL PRODUCTO ENVASADO:</b>	<b>109,73</b>	<b>269,02</b>	<b>39,823</b>	<b>39,8230</b>	<b>39,823</b>	<b>39,823</b>	<b>39,823</b>
Mano de obra:	0,0045	0,0112	0,0016	0,00165	0,0016	0,0016	0,0016
Pallet, Sacos etc:	0,0132	0	-	-	0	-	-
Tasas y aranceles aduana:	0	0,0991	-	-	1,2946	-	-
Transporte (Precio medio 2200 €/camión)	0,0920	0,0920	0,0920	0,17964	0,0920	0,0920	0,0920
<b>TOTAL COSTES VARIABLES POR KG PROCESADO</b>	<b>0,1098</b>	<b>0,2023</b>	<b>0,0936</b>	<b>0,18130</b>	<b>1,3883</b>	<b>0,0936</b>	<b>0,0936</b>
<b>TOTAL COSTE POR KG DE PRODUCTO PROCESADO:</b>	<b>0,2190</b>	<b>0,8023</b>	<b>0,5450</b>	<b>0,58042</b>	<b>4,6883</b>	<b>0,4936</b>	<b>2,0405</b>

Elaboración propia