



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Comillas
ICADE)

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE UNA PLANTACIÓN DE AGUACATES EN EL BAIXO MIÑO

Autor: Alvaro Núñez González-Babé
Director: Jorge Aracil Jordá

MADRID | Junio 2022

Resumen

Este trabajo trata de analizar la viabilidad, desde distintas perspectivas, no sólo desde la financiera, de un proyecto de plantación de aguacates en una finca de 6 hectáreas situada en el municipio de Tomiño, en el Sur de la provincia de Pontevedra,

Tras una breve introducción sobre la motivación objetivos, metodología y estructura del trabajo, se analiza el entorno del proyecto, tanto a nivel macro como micro, repasando el mercado del aguacate y utilizando herramientas de análisis estratégico para localizar sus debilidades y amenazas y para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, a la vez que se exponen las ventajas competitivas. Se marca la estrategia empresarial y se fijan diferentes objetivos y planes de acción.

Se finaliza con el desarrollo del plan de negocio para los años 2023 a 2031, que demuestra la viabilidad de la inversión si se respeta la estructura de costes planificada y si los accionistas asumen un grado total de implicación.

Abstract

The present work consists of analyzing the feasibility of 6 hectares avocado plantation based on Tomiño, in the South of Pontevedra, Spain. Not only from a financial point of view, but several others.

After a briefly explanation about the motivation, method and structure, environment is considered, macro and micro, describing the product market and using strategic tools looking for weaknesses, threats, strengths and opportunities, earmarking competitive advantages.

Company's strategy is fixed and also different objectives and plans.

It ends developing the 2023-2031 Business Plan, which shows the viability of the investment, pending the costs structure design and the shareholders' attitude and compromise

Tabla de contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO	3
2. INTRODUCCIÓN	5
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	8
3.1. ENTORNO EXTERNO	8
3.2. ENTORNO INTERNO	12
A. Producto	12
- Árbol y fruto	12
- Variedades	13
- Propiedades nutricionales y beneficios para la salud	15
- Zonas de cultivo	16
B. El Mercado	20
C. La Competencia	21
D. Cinco fuerzas de Porter	22
3.3. CONCLUSIONES	23
4. ANÁLISIS INTERNO	25
4.1. CANVAS	25
4.2. VENTAJAS COMPETITIVAS	27
5. DAFO	29
6. ESTRATEGIA	32
6.1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES	32
6.2. ESTRATEGIA	32
A. Plan de Marketing (4 p's)	33
B. Plan de Producción	40
C. Plan Logístico	41
D. Plan de Recursos Humanos	42
E. Plan Financiero	44
7. PLAN DE INVERSIONES Y PLAN DE FINANCIACIÓN	47
7.1. INVERSIONES	47
7.2. ESTRUCTURA FINANCIERA	49
8. PLAN DE NEGOCIO	54
8.1. HIPÓTESIS GENERALES	54
8.2. CUENTAS DE RESULTADOS PREVISIONALES	54
8.3. BALANCES DE SITUACIÓN PREVISIONALES	66
8.4. TESORERÍAS PREVISIONALES	68
8.5. VALORACIÓN Y ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	70
9. CONCLUSIONES	74
10. BIBLOGRAFÍA	76
11. LISTADO DE TABLAS	78
12. ANEXOS	80

1. RESUMEN EJECUTIVO

El consumo del aguacate está experimentando un importante crecimiento en los últimos años y la actual producción nacional se centra en zonas en las que la escasez de agua ha situado a esta fruta como centro de múltiples polémicas que cuestionan el avance de las producciones.

Producir en zonas alternativas se ha convertido desde hace algún tiempo en una opción para desarrollar proyectos atractivos y rentables.

Es por ello que esta iniciativa pretende introducirse en el sector con una pequeña explotación que se espera pueda convertirse en el futuro en referencia para un proyecto más ambicioso con nuevas explotaciones.

Se ha elegido el Baixo Miño, en el Sur de Galicia, como localización para este primer paso, zona en la que tradicionalmente se han cultivado frutas y hortalizas, y más tarde plantas ornamentales, vino (Denominación de Origen Rías Baixas) y kiwis, con un éxito importante que ha convertido a varias empresas explotadoras en líderes en sus sectores. En los últimos años se ha iniciado el cultivo de aguacate y otras frutas, en pequeñas plantaciones.

Se constituirá una sociedad limitada (**Finca Alvarnúñez, SL**) para acometer una inversión consistente en una plantación de aguacates en una finca de 6 Has. situada en el municipio de Tomiño, en la provincia de Pontevedra, con el objetivo de llegar a cosechar 60 toneladas de aguacate al año al término del séptimo ejercicio de vida de la compañía, que supondrán un ingreso total de 233 mil euros y un beneficio después de impuestos de 106 mil.

Se hará énfasis en el origen gallego del producto (Galicia Calidade) y se cultivará en ecológico, sin aportación de elementos químicos, en consonancia con las tendencias actuales sobre sostenibilidad y buscando obtener un producto más reconocido por los mercados, y, por tanto, de precio superior.

La existencia de otras plantaciones permitirá en el futuro asociaciones de productores para llegar a un escenario de agrupación, sinergias, búsqueda de denominación de origen (DO) o indicación geográfica protegida (IGP), inversiones en común y logística compartida.

Tras el análisis, se demostrará que se trata de una inversión rentable para los accionistas, que, con un desembolso de capital de 300.000 euros, participarán en una compañía con una **valoración total de 610.181 euros, un valor de los recursos propios de 460.181 euros, y una Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) para los accionistas del 16,60%.**

Pero se demostrará también que el éxito del negocio es muy dependiente del **grado de implicación de los accionistas** en el día a día de la compañía, sumiendo una gran cantidad de tareas sin retribución alguna. Una estructura de costes que contemplase personal dedicado a la gestión del negocio podría suponer una disminución importante de la rentabilidad del proyecto.

Por otro lado, plantearse explotaciones de **mayor tamaño** supondría, para ellos, la necesidad de importantes inversiones adicionales para la puesta en marcha de un proyecto de mayor tamaño que pudiera dotarse de más medios humanos que profesionalizasen la gestión.

La decisión corresponde a los accionistas.

2. INTRODUCCIÓN

Interés general de la cuestión

A la hora de plantearme elegir un tema para el desarrollo de mi TFG, tenía claro que quería tratar de aprovechar los conocimientos teóricos adquiridos durante el grado de ADE, pero también que quería aplicarlos en la práctica para el análisis de un proyecto de inversión que algún día pudiera convertirse para mí en una iniciativa real.

Y pensé: si algún día acabo viviendo en mi lugar de origen, dentro de mis posibilidades, ¿en qué sector me gustaría emprender que fuera compatible con un trabajo convencional y en el que pudiera contar con la ayuda de personas de mi entorno más cercano?

Algún amigo me habló del boom del aguacate.

El aguacate es un superalimento de moda, con unas propiedades nutricionales y beneficios para la salud que hacen que su demanda se haya convertido en absolutamente creciente.

Por tratarse de un producto tropical, las mayores plantaciones se encuentran en el continente americano, mientras que su desarrollo en Europa es muy modesto, siendo España prácticamente el único país europeo en el que se produce. Dentro de España, el Sur y Levante acaparan la mayoría de la producción. Todas son zonas con escasez de agua, argumento constantemente utilizado por múltiples grupos de presión para tratar de demonizar el producto y su consumo.

Por otro lado, el consumo de la alimentación en general presenta dos tendencias claramente marcadas: el consumo de productos sanos y ecológicos de origen local.

Aprovechando las características de la zona y en consonancia con las tendencias citadas, Finca Alvarnúñez, SL pretende realizar una primera inversión en una plantación de 6 hectáreas en el concello de Tomiño, en el Baixo Miño, en el Sur de la provincia de Pontevedra, posicionando su producto como de origen gallego y ecológico.

Objetivos del trabajo

Los principales objetivos de este trabajo son los siguientes:

1. Analizar la viabilidad del proyecto, estudiando el sector del aguacate y las tendencias de los consumidores de productos de alimentación en general
2. Presentar a Finca Alvarnúñez, su visión, su misión y sus valores y su propuesta diferencial, y su estrategia para alcanzar el éxito empresarial
3. Analizar si los recursos proyectados son suficientes para alcanzar el éxito
4. Describir la inversión proyectada y sus fuentes de financiación

Metodología

Para el análisis del entorno externo, se utilizará PESTEL como herramienta fundamental, y las Cinco fuerzas de Porter para el análisis micro.

El Business Model Canvas, con sus nueve áreas, y DAFO permitirán el análisis de las capacidades internas y el diseño de la estrategia de la compañía

Se continuará con el análisis del Plan Estratégico de la compañía, con especial incidencia en el Plan de Marketing, con el detalle de las 4 p's.

Se desarrollará el plan financiero del proyecto, definiendo la inversión prevista y las fuentes de financiación a las que acudir, y se elaborarán los estados financieros provisionales de la compañía, que servirán de base para la valoración de la compañía y para el cálculo de la rentabilidad esperada.

Por último, se resumirán las conclusiones del estudio desde los distintos puntos de vista y se concluirá sobre la viabilidad del proyecto.

Las principales fuentes de información utilizadas han sido la proporcionada por promotores de iniciativas similares en cuanto a las hipótesis asumidas para el desarrollo del Plan de Negocio, e Internet para la obtención de datos del producto y el sector.

Estructura

El trabajo se divide en cinco partes fundamentales:

- A. Análisis del entorno externo e interno
- B. Descripción del modelo de negocio y de la estrategia de la compañía
- C. Análisis del Plan de Inversiones y del Plan de Financiación
- D. Desarrollo del Plan de Negocio, Valoración de la Compañía y cálculo de la rentabilidad del accionista.
- E. Conclusiones sobre la viabilidad del proyecto

Se complementará con el listado de la bibliografía de apoyo utilizada y con el listado de las tablas utilizadas y de los Anexos.

3. ANALISIS DEL ENTORNO

3.1. ENTORNO EXTERNO

Con este análisis se intentará obtener datos del entorno de la compañía relevantes para diseñar una estrategia. Se utilizarán PESTEL como herramienta.

A través del análisis PESTEL se trata de identificar las fuerzas externas a nivel macro que pueden influir en el desarrollo de un negocio.

El acrónimo PESTEL se refiere a los factores analizados: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

- **Factores políticos:**

Actualmente existe una tendencia generalizada de apoyo a la agricultura y, en concreto, a la producción ecológica, a nivel mundial, europeo y español. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU, y la Política Agraria Común Europea contemplan claramente la necesidad de confluencia entre la producción agraria y el respeto al medioambiente, básicamente a través de la producción ecológica.

Por otro lado, la producción ecológica y la comercialización de sus productos son objetivos estratégicos del Gobierno español y de la Unión Europea, al dar respuesta a múltiples objetivos, tanto de política medioambiental como de política agraria y alimentaria, y de política de desarrollo rural.

Son varias las razones que avalan las iniciativas de apoyo al sector:

- La agricultura ecológica es considerada un motor de desarrollo económico sostenible y una actividad válida para el desarrollo rural.
- La agricultura ecológica es una excelente herramienta para afrontar el reto de integrar los aspectos medioambientales y de lucha contra el cambio climático en las políticas del sector agroalimentarios español.
- El sector de la agricultura ecológica es un sector fuerte en producción, pero débil en comercialización, centrada en canales de venta especializados, cuya cuota de mercado es muy inferior a la del canal de venta convencional.¹

¹ San Antonio Vázquez, Paula (2018): *Análisis del sector de la agricultura ecológica en España*. Universitat Politècnica de Valencia

- **Factores económicos**

La situación económica del país, con crecimientos débiles de PIB, fuerte desempleo y altas tasas de inflación pueden retraer el consumo de productos no considerados de primera necesidad, o una fuerte presión sobre los precios.

La anunciada subida de los tipos de interés encarecerá el importe de la financiación bancaria en caso de que sea necesario acudir a ella en los próximos años.

Por otro lado, hay una clara tendencia entre los inversores a potenciar sus inversiones en agricultura como valor refugio, lo que incidirá en el precio de venta del suelo agrícola y en la subida de los alquileres.

- **Factores sociales:**

La tendencia creciente de consumo de productos sanos y saludables o ecológicos debe contribuir a la estabilidad futura del proyecto.

En España, los productos de alimentación ecológicos supusieron en 2020 un 2,2% del volumen y un 2,8% del valor sobre el total de alimentación. Dentro del total de productos ecológicas, las frutas frescas alcanzaron el 28,1%².

En ese mismo año, la tienda tradicional se situaba como el primer canal para la venta de este tipo de productos (33,5%), mientras que el canal dinámico (supermercados+autoservicios) sólo suponía el 25,6% del volumen total de compras, cuando su peso es del 75,7% en el total de la alimentación.

En Galicia, del estudio de CRAEGA, “Barómetro 2020. Percepción e consumo de alimentos ecológicos en Galicia”³, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- El establecimiento habitual de compra entre los gallegos es el supermercado de proximidad (85%), seguido de la tienda tradicional (21,7%)
- El principal criterio de compra es la calidad (66,7%)

² Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2021): *Informe del consumo de alimentación en España 2020*. Recuperado de <https://www.mapa.gob.es/es/alimentación/temas/consumo/tendencias>

³ www.craega.es

- La vinculación con Galicia es el aspecto fundamental para transmitir el aspecto más positivo de un alimento (37,5%). Los términos “natural”, “ecológico” y “saludable” identifican a un producto de calidad para casi el 30% de la población
- Baja la percepción de los productos ecológicos como productos caros
- Un 38,4% de los gallegos consumen productos ecológicos al menos una vez a la semana
- El porcentaje de consumidores de productos ecológicos supera al de no consumidores
- El tipo de alimento más consumido son las frutas, hortalizas y verduras frescas (80%)
- Los principales lugares de compra habitual de productos ecológicos son los supermercados (63%), las tiendas especializadas (23%) y la tienda tradicional (22,6%). A hipermercados y grandes superficies acude el 11,8% de la población. Directamente del agricultor se compra el 7,9%.

Por otro lado, es clara la tendencia de consumo de productos de cercanía, y, en esa línea, grandes cadenas de alimentación ya anuncian su intención de reforzar su oferta de productos locales. Sirva de ejemplo la noticia aparecida en www.foodretail.es el 7 de febrero de 2022; **“Mercadona venderá 8.400 toneladas de aguacate español en 2022, el 30 % más que en 2021. Comprará una cifra récord de aguacates de proveedores locales asentados en Andalucía y Valencia”**.

- **Factores tecnológicos:**

La adaptación y usos de las nuevas tecnologías será una ventaja competitiva frente a proyectos con tecnologías desfasadas.

Los productores deberán prestar constante atención a todos los avances de la tecnología en sistemas de riego asistidos por inteligencia artificial, métodos de control de desarrollo de los frutos, drones, sistemas de

vigilancia y antirrobo o mecanismos de recolección, manipulación y empacado.

El alto coste de la tecnología juega a favor de las grandes corporaciones, cuya capacidad financiera les permite acometer importantes inversiones para optimizar sus explotaciones, lo que puede suponer una posición de ventaja frente a las pequeñas explotaciones.

La aplicación de la tecnología a la gestión administrativa, la apertura de nuevos canales comerciales a través de la web y la utilización de las redes sociales son aspectos comunes a todos los sectores.

- **Factores ecológicos:**

No se concibe hoy en día un nuevo proyecto en cualquier sector que no tenga entre sus premisas de funcionamiento la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente. La contaminación, el uso de los recursos naturales, la gestión de los residuos, son aspectos claves a considerar en cualquier sector.

El cambio climático, las variaciones de temperatura y los desastres naturales son una realidad indiscutible, que puede afectar a cualquier iniciativa, y a los proyectos agrícolas en particular.

La agricultura es probablemente el sector que sufre en mayor medida la variabilidad del clima y de las condiciones en el entorno provocadas por el cambio climático, principalmente a través del aumento de la erosión de los suelos, de la deforestación, de las inundaciones y de las sequías, o del incremento de las malas hierbas, las plagas y las enfermedades.⁴

El aumento de temperaturas y la variación en el nivel de las precipitaciones suponen el incremento del requerimiento hídrico de los cultivos. Especialmente preocupante es la situación de la escasez de agua, por lo que cualquier proyecto tendrá que estar en alerta permanente sobre la disponibilidad de agua y sobre el funcionamiento óptimo de los sistemas de riego.

La creciente sensibilización sobre la sostenibilidad y el cuidado del medioambiente incidirán positivamente sobre los proyectos responsables y que se posicionen expresamente como tales.

⁴ PWC y AEPLA (2019) *El futuro del sector agrícola español*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/assets/informe-sector-agricola-espanol.pdf>

- **Factores legales:**

Cada vez es más estricta la legislación sobre calidad y seguridad alimentaria y cada vez es mayor su enfoque hacia la sostenibilidad.

Por otro lado, la legislación medioambiental en Europa se centra en la lucha contra el cambio climático, la contaminación, la economía circular y la producción y el consumo sostenible.

En resumen, y en lo que afecta al proyecto de Finca Alvarnúñez, una **situación muy favorable**, basada en las siguientes conclusiones del análisis:

- Factores **políticos**: Apoyo de los distintos gobiernos a la agricultura ecológica, y, por tanto, a este proyecto.
- Factores **económicos**: Agricultura como sector atractivo para los inversores, pero inestabilidad económica clara que puede afectar al consumo, sobre todo a los de precio alto.
- Factores **sociales**: Las tendencias del mercado hacia el consumo de productos sanos y saludables y de origen local, y hacia la compra de productos ecológicos en tiendas de cercanía crean un marco favorable para el éxito del proyecto. Son los que, sin duda, refuerzan la apuesta de un proyecto como el que se analiza.
- Factores **tecnológicos**: El imprescindible uso de las nuevas tecnologías se verá favorecido desde el comienzo de la actividad por tratarse de una nueva iniciativa.
- Factores **medioambientales**: El cuidado del medioambiente y la sostenibilidad como elementos diferenciadores forman parte de la estrategia de cualquier compañía, y especialmente de la nuestra.
- Factores **legales**: La legislación parece favorable para el desarrollo de iniciativas como ésta, y no parece que pueda ser un factor determinante.

3.2. ENTORNO INTERNO

A. PRODUCTO

Árbol y fruto

Se conoce con la palabra aguacate tanto al árbol del género Persea y de la familia Lauraceae como al fruto que de él se obtiene.

Son árboles de hoja perenne, procedentes originariamente de las zonas tropicales y subtropicales centroamericanas, que pueden alcanzar los 20 metros de altura y que adoptan distintas formas, desde más verticales hasta más najas y extendidas.

Suelen ser plantados con dos o tres años de edad, y no dan fruta hasta que desde entonces transcurran otros tres o cuatro más.

La floración se suele producir a finales de invierno-primavera, y su polinización de esta especie es efectuada por abejas y otros insectos de tamaño similar.

El aguacate es, también, un fruto que se obtiene del árbol del mismo nombre. En algunas partes de América del Sur se conoce como Palta.

El fruto mide unos 5-6 cm de longitud y su peso normal oscila entre 200-400 g, aunque pueden encontrarse piezas de hasta 2 kgs. Varían en su forma y en su color. Su corteza es gruesa y dura, y, en su interior, su pulpa de color verde amarillento recubre una única semilla redonda de color marrón no.

Los aguacates se pueden adquirir durante todo el año. Su maduración sólo se produce cuando se separa del árbol y el momento óptimo de su consumo viene marcado por la blandura de la pulpa. Los que no estén totalmente maduros se dejan 2 ó 3 días madurar a temperatura ambiente, pudiendo detener su maduración introduciéndolos en el frigorífico, aunque no soportan temperaturas muy bajas.

Las condiciones ideales para su desarrollo son las temperaturas constantes, sin grandes diferencias entre el día y la noche, que oscilen entre los 15 y los 30 grados. Son peligrosas las superiores a los 35, que pueden dar lugar a la desecación e inviabilidad de las flores.⁵

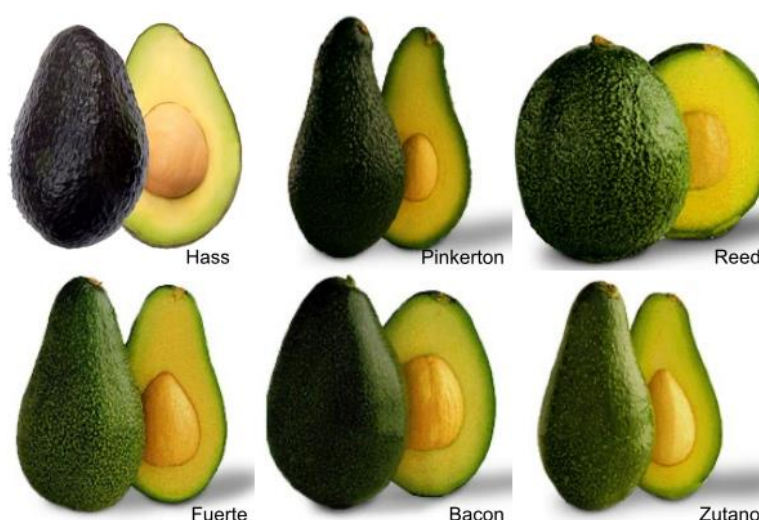
Variedades

⁵ *Mejores prácticas en cultivo en aguacate*. Recuperado de: <https://avogoconsulting.com/subtropicales>

Todas las variedades de aguacate pueden clasificarse en dos grupos, A y B, en función del tipo de flor y de su comportamiento. Los del grupo A responden mejor a condiciones de bajas temperaturas en floración que los del grupo B.

Y a pesar de que la flor del árbol es hermafrodita, la parte macho y la parte hembra no maduran al mismo tiempo, por lo que le cuesta autopolinizarse. Pero sí coinciden entre los dos grupos florales (A y B), por lo que se hace necesario intercalar variedades de un grupo con las de otro, de forma que se solapen las floraciones de ambos y la variedad B fecunde a la A.⁶

En el mundo hay cientos de variedades de aguacate, pero la variedad Hass acapara la inmensa mayoría de los aguacates producidos en las explotaciones actuales. Otras variedades son Bacon, Fuerte, Zutano, Pinkerton o Reed⁷.



Fuente: Variedades de Aguacate: ¿Cuáles son las más importantes? (agrohuerto.com) Recuperado de <https://www.agrohuerto.com/variedades-de-aguacate-mas-importantes/>

Hass, Pinkerton y Reed pertenecen al Grupo A. Fuerte, Bacon y Zutano, al B.

⁶ *Biología reproductiva del aguacate*. Recuperado de: <https://redagricola.com/co/biologia-reproductiva-del-aguacate/>

⁷ *El Aguacate: ¡todo lo que necesitas saber sobre él!* (exoticfruitbox.com). Recuperado de <https://exoticfruitbox.com/frutas-exoticas/aguacate/>

Según las distintas variedades, la siguiente tabla recoge las fechas estimadas de producción en los dos hemisferios.



Fuente: <https://www.trops.es/aguacate/>

Algunos centros de investigación en España experimentan con cruzamientos de genoma en el campo para romper la estacionalidad del producto y no depender de las importaciones del extranjero durante los meses en los que no hay producción local.

La variedad Hass es la más habitual, y la elegida para el desarrollo el proyecto Finca Alvarnúñez.

Propiedades nutricionales y beneficios para la salud

El aguacate contiene un elevado porcentaje de grasa saludable, vegetal, insaturada y sin colesterol. Es una fruta muy rica en minerales, principalmente potasio, hierro y fósforo, y muy baja en hidratos de carbono. Además, es rico en ácido oleico, que ayuda a controlar los niveles de colesterol y en ácido fólico, recomendado para evitar malformaciones durante el embarazo.

Tabla 1
INFORMACIÓN NUTRICIONAL DEL AGUACATE

Agua	67,90%
Calorías	233,00 Kcal.
Proteínas	1,88 grs.

Grasas	23,50 grs.
Carbohidratos	0,40 grs.
Fibra	6,33 grs.
Calcio	12,00 mgrs.
Hierro	0,49 mgrs.
Magnesio	30,00 mgrs.
Fósforo	43,00 mgrs.
Potasio	487,00 mgrs.
Vitamina A	12,00 ug.
Vitamina C	6,00 mgrs.
Vitamina E	1,30 mgrs.
Vitamina K	19,00 ug.
Vitamina B3	31,42 mgrs.

Fuente: <https://exoticfruitbox.com/frutas-exoticas/aquacate>

El aguacate es un superalimento, y son muchos los beneficios que se le atribuyen:

- fortalece el sistema inmune
- reduce los niveles de colesterol y triglicéridos
- controla la presión arterial
- contiene propiedades antiinflamatorias
- regula el nivel de azúcar en sangre
- previene defectos de nacimiento
- reduce el riesgo de accidentes cardiovasculares
- protege contra el cáncer
- es un buen método antienvjecimiento
- limpia el intestino y quita el mal aliento
- aumenta la absorción de nutrientes
- cuida la piel y el cabello
- ayuda a no engordar

Zonas de cultivo

Existen diferentes estadísticas sobre el volumen total de producción de aguacates en el mundo. Se presenta a continuación la elaborada por la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) referida al año 2019:

Tabla 2
PRINCIPALES PAISES PRODUCTORES EN 2019

	Tons.	s/Total
México	2.184.663	34,0%
República Dominicana	644.306	10,0%
Perú	504.517	7,9%
Indonesia	410.094	6,4%
Colombia	326.666	5,1%
Brasil	235.788	3,7%
Kenia	233.933	3,6%
Estados Unidos	168.528	2,6%
Venezuela	139.685	2,2%
Israel	131.720	2,1%
China	128.743	2,0%
Sudáfrica	127.568	2,0%
Guatemala	124.931	1,9%
Chile	124.506	1,9%
Malahui	92.239	1,4%
Haiti	90.699	1,4%
España	89.592	1,4%
Camerún	75.221	1,2%
Congo	65.773	1,0%
Australia	63.486	1,0%
otros América Latina (18)	113.397	1,8%
resto Europa (3)	17.158	0,3%
resto (23)	323.283	5,0%
TOTAL	6.416.496	

Fuente: FAO Stats 2019

Reuperado de: <https://atlasbig.com/es-es/paises-por-produccion-de-aguacate/>

Del análisis de los datos se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La producción mundial ascendió en 2019 a más de 6,4 millones de toneladas, repartidos entre 64 países productores
- Los 20 primeros países concentran el 93% del volumen
- México es, con gran diferencia, el primer productor mundial, con más de un tercio del total (34%)
- América Latina (Centro, Sur y Caribe) acapara el 70% del total
- Europa representa sólo un 1,66%
- España aparece situada en el puesto 17, con un 1,4%, lo que supone casi el 84% de la producción europea
- En el listado sólo aparecen 3 países europeos más (sin contar con España): Francia, Portugal y Grecia

España centra su comercio en el mercado de Europa. Su excelente posición geográfica y condiciones climáticas abren las puertas a un gran nicho de mercado⁸.

De todos modos, se estima que la producción española cubre sólo el 9% de la demanda total europea.⁹

El cultivo del aguacate en España empezó en España en zonas de Málaga (Axarquía), Granada y las Islas Canarias. Más tarde se ha expandido a otras provincias del Sur (Huelva, Cádiz, Almería) y de la franja mediterránea (Castellón, Valencia, Alicante). También hay pequeñas plantaciones en Galicia, Asturias y País Vasco.

El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España detalla la superficie cultivada en todo el país en su informe “Avance de datos de Cítricos, 2021. Resumen nacional de superficies y árboles diseminados, 2021”.¹⁰

⁸ AvoGo Consulting (2022). *El mercado del aguacate en 2021* – Recuperado de: AvoGo Consulting

⁹ Revistamercados.com. La producción española de aguacate solo cubre el 9% de la demanda (revistamercados.com)

¹⁰ https://mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/cuaderno_enero_tcm30-559744.pdf

Tabla 3
FRUTALES NO CITRICOS

AGUACATE: Análisis provincial de superficie, rendimiento y producción, 2021

Provincias y Comunidades Autónomas	Superficie en plantación regular (hectáreas)					Arboles diseminados número
	Total		En producción			
	Secano	Regadío	Total	Secano	Regadío	
A Coruña	1	–	1	1	–	–
Pontevedra	2	–	2	2	–	–
GALICIA	3	–	3	3	–	–
P. DE ASTURIAS	6	15	21	–	–	–
CANTABRIA	–	5	5	–	–	–
Huesca	–	–	–	–	–	–
Tarragona	2	–	2	–	–	–
CATALUÑA	2	–	2	–	–	–
BALEARES	–	9	9	–	8	–
Alicante	–	363	363	–	243	–
Castellón	–	575	575	–	190	–
Valencia	–	1.155	1.155	–	444	–
C. VALENCIANA	–	2.093	2.093	–	877	–
R. DE MURCIA	–	10	10	–	6	–
Badajoz	–	2	2	–	–	–
EXTREMADURA	–	2	2	–	–	–
Almería	–	6	6	–	5	–
Cádiz	116	1.453	1.569	59	722	–
Granada	–	2.793	2.793	–	2.705	–
Huelva	–	1.400	1.400	–	700	–
Málaga	–	7.658	7.658	–	7.449	–
Sevilla	2	233	235	–	25	–
ANDALUCÍA	118	13.543	13.661	59	11.606	–
Las Palmas	–	314	314	–	295	25.080
S.C. de Tenerife	–	1.941	1.941	–	1.732	18.839
CANARIAS	–	2.255	2.255	–	2.027	43.919
TOTAL ESPAÑA	129	17.932	18.061	62	14.524	43.919

Como se puede observar, actualmente, la producción del aguacate en España se concentra en Andalucía, con un 97% de la producción, concretamente en Málaga, Granada, Cádiz y Huelva, seguida de la Comunidad Valenciana y de Canarias.

Las plantaciones en Galicia no son muy extensas y la mayoría se encuentran en el Baixo Miño, comarca del Sur de la provincia de Pontevedra, que limita con Portugal por la frontera natural del Río Miño y se extiende paralela a su cauce desde Tui, su capital, pasando por los municipios de Tomiño y O Rosal, hasta su desembocadura en A Guarda. En el interior, Oia.

La comarca se caracteriza por unas temperaturas suaves de alrededor de los 15°C y unas precipitaciones anuales importantes, próximas a los 1.500 mm., concentradas fundamentalmente en el otoño-invierno.

Las temperaturas medias son elevadas para esta latitud. Por un lado, la influencia atlántica modera las temperaturas y las posibles oscilaciones térmicas; pero por otro, las barreras orográficas del interior reducen esa influencia marítima. La temperatura media oscila entre la máxima de 14,4°C y los 12,2°C. La amplitud térmica anual es moderada, sobre los 10-15°C.

Las precipitaciones registradas anualmente rondan los 1.500-2.000 mm., con una distribución irregular a lo largo del año, con un máximo importante entre octubre y mayo, donde se producen el 85% del total anual. El mínimo de verano se sitúa en unos 300 mm.¹¹

Como se ha explicado, el aguacate necesita una gran cantidad de agua para producir su fruto y **una gran ventaja** del cultivo de aguacate en Galicia es que cuenta con precipitaciones durante gran parte del año. Además, el mar suaviza las bajas temperaturas en la época invernal evitando las heladas.

B. El Mercado

¹¹ Cristina Fernández Alonso. *O Baixo Miño. Apuntes sobre la geografía física de esta comarca del Sur de Galicia*.

A la hora de analizar el mercado, nos centramos en el mercado gallego, porque Galicia será, sin duda, el mercado natural de la compañía y donde se centre su esfuerzo comercial, y quien absorba las 60 toneladas de producción máxima de este proyecto.

No existen datos sobre el consumo de aguacate en esta comunidad autónoma, por lo que habrá que acudir a los del conjunto de España y tratar de extrapolarlos para llegar a una cantidad de referencia.

La disparidad de los distintos datos que se manejan sobre el consumo de aguacate en España es absoluta

En algunos estudios se habla de que el consumo per cápita en España es de los más bajos de Europa: apenas llegamos a un kilo por persona al año¹². Otras estadísticas hablan de 3 Kgs/persona/año, otras de apenas 1,20 Kgs y alguna otra se quedan en 2,42, pero todas inciden en que el consumo español es muy inferior al de otros países europeos como Francia y Reino Unido. Dada la población española (47 millones de habitantes), estaríamos hablando -en el peor de los casos- de entre 70.000 y 100.000 toneladas.

Con todo, si descartamos las cifras extremas de las comentadas y asumimos un consumo per cápita similar al del conjunto de España (de entre 1,20 y 2,42 Kilogramos por persona y año) y una población de 2.7 millones de habitantes, Galicia tendría un consumo estimado de entre 3.000 y 6.000 toneladas, con lo que la cuota estimada para la compañía dentro de 5 años sería del 1,5-1%.

C. La Competencia

En términos amplios, cualquier fruta puede ser competencia del aguacate, pero sus características especiales reducen los competidores a los que específicamente comercian con este producto.

En el mundo existen grandes corporaciones en el sector, y en España, TROPS es el líder, con más de 3.000 asociados que suman 6.000 Hectáreas de cultivo y 40.000 toneladas de producción en 2020 (que suponen una cuota de mercado del 45%).

No se puede considerar competencia la de los operadores internacionales, ya que depende absolutamente de la estacionalidad.

En España, se podría pensar que cualquier aguacate será competencia para Finca Alvarnúñez, pero el posicionamiento de este proyecto como productor de

¹² Enrique Colilles Cascallar. *El aguacate en la Península Ibérica*. Recuperado de Aguacate-Peninsula-Iberica-Colilles.pdf (tecnologiahorticola.com)

producto gallego y ecológico, hace que se pueda estimar que la competencia se reduce a las compañías con su misma propuesta diferencial.

A nivel local, se conocen dos iniciativas con explotaciones plantadas hace cinco años una de ellas y hace dos la otra. La primera explota unas 10 Hectáreas y la segunda 8. Las dos en ecológico.

D. Cinco fuerzas de Porter¹³

Analizamos el sector a través del siguiente análisis de las fuerzas de Porter:

- **Intensidad de la competencia:** riesgo medio

Ya se ha comentado que, aunque hay muchos operadores y productores en el sector, sólo se consideran competidores los que apuntan al mismo nicho de mercado que este proyecto. Se conocen iniciativas con las mismas características, pero la actual situación de exceso de demanda sobre la oferta transmite la sensación de que la competencia no es muy intensa en la producción y venta de aguacate gallego y ecológico.

- **Competidores potenciales, existencia de barreras de entrada:** riesgo medio

Puede parecer que no hay excesivas barreras para la entrada de nuevos actores en el mercado, que cualquiera puede intentar establecer una nueva plantación, por pequeña que sea, y comercializar el fruto obtenido. Sin embargo, la inexistencia en la zona de fincas de relativo tamaño, la inversión necesaria y el largo plazo que transcurrirá hasta obtener rentabilidad pueden desanimar a nuevos competidores o inversores que busquen oportunidades menos intensivas en capital y con expectativa de rentabilidad a más corto plazo.

- **Productos sustitutivos:** riesgo medio.

No parece que exista un producto que pueda competir con el aguacate si se considera el conjunto de sus propiedades saludables, aunque sí si las consideramos de manera separada (aceitunas, nueces, castañas). Sí hay que considerar que el aguacate no ecológico puede llegar a sustituir al ecológico en algunas cestas de la compra si la diferencia de precio entre uno y otro se dispara.

- **Poder negociador de los clientes:** riesgo bajo

¹³ Porter M.E. (2008) *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business School Publishing Corporation

Como en toda la alimentación en general, en este sector, la posible presión que puedan ejercer los clientes será mayor cuanto más lejos esté el consumidor final del productor. Menor en la venta directa a cliente y en la venta a tiendas especializadas, y más intensa en la venta a grandes superficies o mayoristas con gran poder de compra.

- **Poder negociador de los proveedores:** riesgo bajo

El mayor riesgo respecto al poder de los proveedores se reduce a los suministradores de equipos, a la hora de realizar inversiones, en determinados sistemas de riego y de control. Y aun así, la mayoría de los equipamientos de una explotación son de uso corriente en múltiples sectores.

Una vez puesto en marcha el proyecto, no hay proveedores especializados, y los insumos necesarios para una explotación pueden ser suministrados por múltiples compañías de todos los tamaños.

Por tanto, como resumen, concluir que:

- Aunque pueda ser fuerte la competencia, la **demanda actual** es **creciente** y muy por encima de la oferta, por lo que se estima que habrá sitio en el mercado para esta iniciativa.
- **No existen productos** claramente **sustitutivos** del aguacate
- **No parece que se corra riesgo** por la presión que puedan ejercer **clientes o proveedores**

3.3. CONCLUSIONES

Tras el análisis global del sector junto con el análisis interno de la compañía, podemos destacar las siguientes conclusiones:

- Los consumidores de alimentación optan cada vez más por **productos sanos y saludables** y tienden hacia el consumo de productos **ecológicos**
- Al aguacate se le reconocen múltiples **propiedades nutricionales y saludables**
- Existe una **demanda creciente** a nivel mundial, europeo y español

- El **consumo** de aguacate **per cápita** en **España** es **inferior** al de otros países de su entorno cercano y **aumenta** cada año
- Existe una clara tendencia al consumo de productos de **origen cercano**
- La producción máxima estimada para este proyecto -que se espera se alcance el séptimo año de actividad- supondrá una **mínima cuota de mercado** a nivel autonómico y todavía menos a nivel nacional
- Los canales más importantes de comercialización de productos ecológicos en general son las **tiendas tradicionales** y, si hablamos de aguacates y en Galicia, los **supermercados de proximidad**

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1. CANVAS

El modelo CANVAS (desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocio”) ayuda a identificar los aspectos clave de un modelo de negocio, presentándolos de una manera estructurada, considerando cuatro grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Los bloques citados se subdividen en nueve secciones que definen las bases sobre las que una organización crea, proporciona y capta valor.¹⁴

1. Segmentación de clientes

El perfil del comprador intensivo de productos ecológicos se corresponde con hogares formados por parejas adultas sin hijos, parejas adultas con hijos medianos o retirados. Asimismo, se encuentra en un segmento de la población que a nivel socioeconómico es de clase alta y media alta, y cuyo responsable de las compras supera los 50 años, siendo especialmente intensivos los mayores de 65.¹⁵

2. Propuesta de valor

Se buscará el posicionamiento de la empresa como alineada con la protección del medioambiente y con la búsqueda del producto de calidad, reforzada por su condición de gallego y ecológico.

3. Canales

En un principio se dará prioridad a los canales de venta más próximos (venta directa al particular, tiendas tradicionales, pequeños supermercados) tratando de evitar intermediarios. Cuando aumente la producción habrá que apoyarse en otros canales.

Se tendrá, además, presencia continua en los medios digitales (WEB, redes sociales).

¹⁴ Capó Vicedo, J., Ortiz Rodríguez, B. *10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model Canvas*. Recuperado de: <https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>

¹⁵ MAPA: Informe del consumo de alimentación en España 2020

4. Relaciones con clientes

El reducido volumen de ventas permitirá una relación directa con los clientes, que contactarán directamente con la compañía para conseguir su propuesta de valor. Se intentará, así, crear vínculos estrechos y a largo plazo y consumidores fieles y repetitivos.

5. Fuentes de ingresos

Los únicos ingresos de la compañía provendrán de la venta de fruta. No se esperan ingresos hasta transcurridos tres años desde la plantación.

Habrà seguimiento continuo de los programas de ayuda y subvenciones tanto a nivel autonómico como nacional o europeo.

6. Actividades clave

La compañía abarcará todas las actividades del negocio: mantenimiento y cuidado de los árboles y de los frutos, su recolección y procesamiento, logística y comercialización.

Algunas tareas serán compartidas con proveedores externos (mantenimiento, cosecha).

Las tareas administrativas serán subcontratadas en el inicio del proyecto y hasta que adquiriera mayor dimensión.

7. Recursos clave

La compañía contará con los elementos materiales imprescindibles para su actividad: terrenos, y se contará también con el apoyo de recursos de terceros. Los recursos humanos, como se ha explicado, son absolutamente mínimos.

8. Asociaciones clave

Serán fundamentales las asociaciones con entidades que certifiquen y amparen las características de producto gallego (Galicia Calidade) y ecológico (CRAEGA – Consello regulador da agricultura ecolóxica de Galicia).

Y, por otro lado, habrá que potenciar la colaboración con otros productores de la zona actuales y futuros, lo que permitirá sinergias de todo tipo: de compras, logísticas, comerciales. No se descartan, a priori, estrategias de coinversión en el futuro.

9. Estructura de costes

Se pretende reducir al mínimo los gastos de funcionamiento de la compañía. El gasto se concentrará en el mantenimiento y cuidado de los árboles: personal fijo, abonos y todo tipo de productos necesarios para su buen desarrollo y contratación de servicios agrícolas que colaboren con el personal.

Se explotará la finca en régimen de alquiler.

Como se ha comentado, los servicios administrativos serán subcontratados.

Una estructura de costes sencilla y austera en un principio, pero absolutamente dependiente de la colaboración de los promotores del proyecto, que asumirán multitud de responsabilidades del día a día **sin que su coste se refleje en la cuenta de resultados.**

Se aporta el resumen del modelo Canvas en el Anexo 1.

4.2. VENTAJAS COMPETITIVAS

Del análisis del entorno se desprende el potencial del proyecto de Finca Alvarnúñez si aprovecha las principales ventajas del cultivo de aguacate en Galicia, que serán las que marquen sus líneas estratégicas para diferenciarse de la competencia.

Galicia en general, y la finca elegida en particular, a orillas del río Miño, tienen abundancia de agua. Por ello, conociendo las zonas en las que se cultivan los aguacates en la actualidad (Granada, Málaga), se tratará de posicionar a la empresa como un productor responsable y cuidadoso con el medioambiente.

Otras referencias de productos de la zona (vinos de la Denominación de Origen Rías Baixas, zona líder en la producción de Kiwi en España) serán las que haya que explotar para conseguir situar al aguacate del Sur de Galicia como alternativa válida frente al producto actual.

Por otro lado, la imagen de Galicia como símbolo de calidad en todo lo que se refiere a alimentación potenciará la imagen del producto. Acogerse a iniciativas como la del sello **GALICIA CALIDADE** será objetivo prioritario de la compañía.

Y, por último, la certificación del producto como ecológico, en línea con las modas del mercado, lo que permitirá una mejor imagen del producto que se traducirá en un mayor precio que los clientes estarán dispuestos a pagar. Se perseguirá la obtención del certificado del CRAEGA desde un principio.

Conseguidas las certificaciones referidas, a las que se ha hecho referencia, se utilizarán expresamente como argumento comercial, destacándolas en todas las acciones de publicidad y marketing y en el diseño de cualquier tipo de envase o embalaje.

La consideración del producto como ecológico permitirá también -como se verá más adelante- la apertura de canales de comercialización adecuados para el volumen estimado de producción y venta, que podrán ser atendidos directamente desde la compañía, eliminando intermediarios comerciales y logísticos e incrementando los precios medios de venta.

Se puede concluir, por tanto,

- que hay una demanda creciente para los productos ecológicos, sanos y saludables en general y para el aguacate en particular, tanto a nivel mundial como nacional
- que los consumidores están dispuestos a pagar un sobreprecio por este tipo de productos
- que el objetivo de producción del proyecto (60 Toneladas al año) será fácilmente absorbible por el mercado

5. DAFO

El análisis DAFO es básico para establecer estrategias que corrijan las Debilidades, pongan en alerta contra las Amenazas, potencien las Fortalezas y aprovechen las Oportunidades.¹⁶

Para Finca Alvarnúñez, su análisis detallado se convierte en elemento imprescindible para sus promotores para la toma de la decisión de emprender considerando todos los aspectos positivos y negativos del negocio, y sin dejarse llevar por la tendencia de las inversiones respecto a lo que está de moda.

- **Debilidades**

- Inexperiencia de los promotores
- Fuerte inversión inicial y ausencia de ingresos durante los primeros años
- Dimensión empresarial pequeña (poco poder de influencia y negociador)
- Estructura financiera débil, que puede poner en riesgo la supervivencia de la compañía en caso de incumplimiento de las previsiones
- Estructura de costes mínima, pero totalmente dependiente de la colaboración de los socios administradores. Los socios tienen que asumir absolutamente todas las labores de gestión, al no estar prevista la contratación de una persona que asuma esas tareas. Algo que puede funcionar en la etapa inicial del proyecto podrá convertirse en un grave problema en el futuro, cuando la gestión se vuelva más complicada.
- Al tratarse de un producto estacional, riesgo de desaparecer del mercado durante demasiados meses al año

- **Amenazas**

- El cambio climático, las variaciones de temperatura y la escasez de recursos hídrico es una amenaza constante para los proyectos agrícolas
- El entorno de casi permanente crisis económica puede influir en el comportamiento de los consumidores, que busquen productos alternativos más económicos
- La inexistencia de fuertes barreras de entrada permite la incorporación fácil al mercado de nuevos competidores
- En línea con lo explicado, el necesario grado de implicación de los socios en el día a día pone en riesgo permanente la correcta gestión de la compañía. La imposibilidad de contratar profesionales que la atiendan dada la capacidad financiera del proyecto, se convierte en la amenaza más importante

¹⁶ Fuente, Oscar *Qué es un análisis DAFO: usos y ejemplos*. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/analisis-dafo-creacion-empresas/>

- El incumplimiento de las previsiones sobre rendimientos o sobre la evolución del precio de venta pueden poner en peligro el éxito del proyecto

- **Fortalezas**

- Localización geográfica en zona con clima benigno y con abundancia de agua
- Diferenciación del producto como gallego y ecológico en un entorno de tendencia hacia ese tipo de productos
- Orientación hacia el mercado local, lo que permitirá un mayor tiempo de maduración de la fruta en el árbol, obteniéndose mayor calidad y reducción de la huella de carbono frente a importaciones de terceros países¹⁷
- Plantación nueva, dotada de medios tecnológicos modernos y actuales
- Estructura de costes ajustada

- **Oportunidades**

- Aumento de la conciencia social sobre el consumo de productos naturales saludables y ecológicos
- Obtención de acreditaciones de producto como gallego y ecológico
- Posibilidad de acometer nuevos proyectos e inversiones en alianza con nuevas iniciativas
- Acuerdos con productores del hemisferio sur para comercialización de productos durante los meses de no producción, aprovechando la imagen de marca y el posicionamiento de la compañía
- El éxito del modelo de negocio permitirá su réplica en el futuro, con la puesta en marcha de nuevas instalaciones
- Uso de las nuevas tecnologías para acceder a canales cortos de comercialización (clientes particulares)
- Programas públicos de ayudas y nuevos instrumentos de financiación bancaria orientados hacia el sector agrícola
- Interés creciente de actuales operadores de diversificar sus zonas de producción y orientación de inversores profesionales hacia el sector agrícola como valor refugio, pueden abrir escenarios de operaciones corporativas (fusiones, adquisiciones) en el futuro.

La siguiente tabla resume lo analizado:

¹⁷ A. Estrella Yáñez. El aguacate aspira a liderar la fruta tropical. Recuperado de: [El aguacate aspira a liderar la fruta tropical \(diariodesevilla.es\)](http://diariodesevilla.es)

Tabla 4
RESUMEN DAFO

DEBILIDADES inexperiencia de los promotores fuerte inversión inicial tamaño de la empresa estructura financiera débil excesiva dependencia de los socios en la gestión estacionalidad de la producción	AMENAZAS cambio climático crisis económica nuevos competidores cambio tendencias de consumo productos sustitutivos excesiva dependencia de los socios incumplimiento hipótesis Plan
FORTALEZAS clima abundancia de agua producto gallego producto ecológico proximidad al mercado inversión moderna y automatizada estructura de costes	OPORTUNIDADES alianzas estratégicas tendencias del mercado acreditaciones acuerdos con otros productores nuevas plantaciones comercialización vía web programas de ayudas interés inversor

La **dependencia de los socios** y cuál pueda ser su actitud en el futuro aparece como la mayor debilidad y amenaza para el proyecto, convirtiéndose en un punto crítico del que seguro depende la decisión e invertir.

6. ESTRATEGIA

Una vez analizado el entorno externo y el interno del proyecto, procederemos a formular la estrategia de la compañía, estableciendo la misión, visión y valores del proyecto y sus capacidades internas o competencias críticas. A partir de entonces, procederemos a la exposición de los objetivos marcados para cada área funcional.

6.1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES

Misión: poder satisfacer las necesidades de los consumidores de aguacate ofreciendo un producto de calidad, ecológico y de cercanía

Visión: ser considerados en Galicia y en España un referente en la producción y comercialización de aguacate ecológico de calidad

Valores:

- calidad
- respeto al medioambiente
- cercanía al cliente
- humildad
- orientación a la mejora continua

6.2. ESTRATEGIA

La Estrategia Empresarial es la metodología que busca alcanzar distintos por medio de planes de acción, fijando objetivos para cada área funcional de la organización.

En línea con lo que se consideran ventajas competitivas, se pueden marcar las líneas estratégicas del negocio:

El proyecto no contempla la existencia de distintas áreas funcionales en la organización, sino que se busca una estructura mínima absolutamente basada en la colaboración y el compromiso de los socios administradores.

Durante los primeros años, todo el esfuerzo habrá de centrarse en el cuidado de la finca y de los árboles, que será la actividad fundamental durante toda la vida del proyecto.

Pero a pesar de la simplicidad del proyecto y de su estructura, se puede definir un Plan Estratégico que marque objetivos claros y ciertos planes de acción que contribuyan a conseguir el éxito empresarial, asignando responsables, analizándolos continuamente y cambiándolos cuando sea conveniente.

Se tratará de establecer Indicadores Claves de Rendimiento (KPI's – Key Performance Indicators), directamente relacionados con los objetivos. el objetivo, aunque será difícil en ciertas áreas organizativas en un principio.

Analizaremos -con distinta intensidad en el estudio dada la simplicidad de la compañía- los siguientes elementos del Plan Estratégico:

- Plan de Marketing
- Plan de Producción
- Plan Logístico
- Plan de Recursos humanos
- Plan Financiero

A. Plan de Marketing (4 p's)

Aunque la compañía no efectuará sus primeras ventas hasta transcurridos tres años de la plantación, se perseguirán dos objetivos claros desde el inicio de la actividad:

- Dar a conocer la compañía, sus valores y su marca
- Conocer el mercado local y entablar relaciones con otros clientes potenciales

A medida que vayan creciendo las producciones, se intensificará el esfuerzo comercial y se empezarán a entablar negociaciones con los canales de venta elegidos.

Se marcarán objetivos cuantitativos para alguna de las acciones programadas (número de apariciones en los medios, número de visitas a clientes potenciales, número de visitas organizadas a la explotación) y se medirá su grado de cumplimiento en función de la consecución total o no del objetivo (sí/no) y del % logrado sobre lo presupuestado.

A medida que se acerque el momento de las primeras cosechas, los objetivos se volverán mucho más concretos y medibles, e igualmente los planes de acción para conseguirlos, pero a corto plazo se pueden marcar los siguientes:

Tabla 5
OBJETIVOS PLAN DE MARKETING

Objetivo	Acción	KPI	Responsable
- dar a conocer la marca	- manual de identidad Corporativa - presencia en los medios	sí/no % cumpl.	socios/administradores
- conocimiento del mercado y relación con potenciales clientes	- visitas a potenciales clientes - análisis permanente del mercado y de los clientes objetivo	% cumpl.	
- fidelizar a los clientes	- visitas programadas a la plantación - atenciones comerciales y RRPP	% cumpl.	

Objetivos vagos muchos de ellos, dada la naturaleza del negocio y la ausencia de ingresos en los primeros años, pero que habrá que cuantificar a medida que avance la actividad en términos de precios y ventas.

Con estas consideraciones sobre la evolución futura de los objetivos, para su cumplimiento, se asignan los siguientes importes para el Plan de Marketing en los siguientes ejercicios:

Tabla 6
PRESUPUESTOS ASIGNADOS AL PLAN DE MARKETING

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Total Gastos	500	1.020	1.040	1.561	1.592	1.624	1.657	1.690	1.724
RRPP	500	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126	1.149	1.172
WEB	0	0	0	500	510	520	531	541	552

Análisis de las 4 p's

Se analiza con más detalle el Plan de Marketing acudiendo a la herramienta de las 4 p's.

A. Producto

En línea con lo ya explicado, tres son los pilares en los que se asienta la imagen que se pretende mostrar del producto:

- Calidad
- Procedencia de Galicia
- Ecológico

B. Precio

Se fijarán distintos precios en función del canal de venta. Serán de mercado, en función de los precios de la competencia, intentando hacer valer las características explicadas de producto gallego y ecológico.

Se han visitado diferentes establecimientos comerciales de tipología absolutamente dispar, desde grandes hipermercados hasta pequeñas tiendas de barrio, para tratar de establecer precios de referencia para el consumidor final en los distintos canales que puedan servir para fijar precios objetivo para los próximos años, aunque la distancia desde el momento actual hasta 2026 - primera cosecha esperada en Finca Alvarnúñez- implica que cualquier análisis

sobre el tema tenga que ser revisado con el transcurrir del tiempo, por los cambios que se puedan producir hasta entonces en el mercado.

Además, la disparidad entre los productos encontrados en los distintos puntos de venta (en tamaño, en origen, ecológico o no) dificulta sobremanera la obtención de conclusiones definitivas sobre precios de referencia.

A pesar de estas limitaciones, se presenta la siguiente tabla con los resultados obtenidos, en aras de, por lo menos, manejar algún dato que pueda centrar el análisis:

Tabla 7
Análisis de PVP en distintos canales

PVP con IVA	NO ECO			ECO		
	Máx	Mín	media	máx	mín	media
Hipermercados	6,24	3,18	4,40	8,72	6,64	7,68
Grandes supermerc.	8,95	4,00	4,88	9,25	8,00	8,63
Supermercados	6,39	4,19	4,79	9,50	5,60	7,55
Tiendas tradicionales	7,95	5,50	6,85	7,95	7,25	7,60

PVP sin IVA (4%)	NO ECO			ECO		
	Máx	Mín	media	máx	mín	media
Hipermercados	6,00	3,06	4,23	8,38	6,38	7,38
Grandes supermerc.	8,61	3,85	4,69	8,89	7,69	8,29
Supermercados	6,14	4,03	4,61	9,13	5,38	7,26
Tiendas tradicionales	7,64	5,29	6,59	7,64	6,97	7,31
Promedio	7,10	4,06	5,03	8,51	6,61	7,56

Tres conclusiones sí parecen estar claras:

- Los precios del aguacate ecológico son superiores a los del no ecológico en cualquier punto de venta considerado
- El precio medio del aguacate ecológico entre los distintos canales de venta no presenta grandes diferencias.

- El precio de venta mínimo de aguacate ecológico supera al precio mínimo del aguacate no ecológico

Con el paso del tiempo, el seguimiento y control de los precios vigentes en el mercado ha de convertirse en tarea fundamental.

Así, se realiza la siguiente previsión sobre los precios de venta para los próximos años, que servirá para la proyección de los ingresos y de los resultados del proyecto que se analizará más adelante.

Tabla 8
PRECIOS DE VENTA POR CANAL €/Kg.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
consumidor final	4,70	4,84	4,99	5,14	5,29	5,45
Detallista	4,50	4,64	4,77	4,92	5,06	5,22
pequeño distribuidor	3,60	3,71	3,82	3,93	4,05	4,17
gran distribuidor	3,20	3,30	3,39	3,50	3,60	3,71
INC.anual		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

C. Punto de venta

Como se explicará más adelante, en los primeros años de comercialización, dada la escasa producción y la estructura de costes de la compañía, se tratará de atender a los canales de venta más cercanos (particulares, tiendas tradicionales). Se estima que la comercialización directa aguantará hasta unas ventas de 5.000 Kgs. anuales.

Esta estrategia de tiendas tradicionales es congruente con la tendencia de tipo de compra y canal en lo referente a alimentos ecológicos, tal como se refleja en informe-anual-consumo-2020-v2-nov2021-baja-res_tcm30-562704.pdf mapa.gob.es páginas 541-547

A medida que la producción vaya aumentando, se buscarán canales de mayor venta: cadenas de fruterías, pequeños supermercados.

Y cuando se alcance el máximo de producción esperado se hará necesaria la sofisticación del canal, con acuerdos con cadenas de distribución (supermercados, hipermercados, grandes superficies) y con mayoristas de fruta, cuya necesidad de compra de importantes cantidades hará que, en todo caso, el volumen máximo de producciones del proyecto se pueda colocar en el mercado sin grandes dificultades, aunque pueda ser a costa del sacrificio de precio y de márgenes.

Se prevé el siguiente reparto de las ventas por canal para los próximos años:

Tabla 9
VENTAS POR CANAL Kgs.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
VENTAS EN KGS.						
consumidor final	450	450	450	450	450	450
Detallista	2.550	3.000	3.300	3.600	4.200	4.200
pequeño distribuidor	0	3.750	6.600	6.750	7.200	7.200
gran distribuidor	0	7.800	22.650	34.200	48.150	48.150
Total	3.000	15.000	33.000	45.000	60.000	60.000
VENTAS EN %						
consumidor final	15,00%	3,00%	1,36%	1,00%	0,75%	0,75%
Detallista	85,00%	20,00%	10,00%	8,00%	7,00%	7,00%
pequeño distribuidor	0,00%	25,00%	20,00%	15,00%	12,00%	12,00%
gran distribuidor	0,00%	52,00%	68,64%	76,00%	80,25%	80,25%

No se estima, con esta dimensión del Proyecto, tener que acudir a la venta del producto a grandes operadores comerciales. Se buscará la comercialización más directa entre las posibles.

Desde un inicio la compañía estará presente en redes sociales. Presencia testimonial durante los primeros ejercicios, y más intensa a medida que se acerque la primera cosecha. Llegado el momento, se acometerá la apertura de tienda online.

D. Promoción

La reducida dimensión de la compañía y el pequeño volumen de Kilogramos producidos y puestos en el mercado podrían hacer pensar en la no necesidad de desarrollar un plan de Marketing con desarrollo de una identidad corporativa clara.

Sin embargo, la Compañía intentará desde sus comienzos crear una imagen de marca que ayude a reforzar su presencia en el mercado y el conocimiento por parte de sus clientes.

Así, desde el principio se incluirá la imagen corporativa en todo tipo de envases y embalajes utilizados, pegatina en cada aguacate y ciertas acciones promocionales.

Se ha desarrollado para ello un manual de Identidad corporativa basado en la explotación de la marca comercial **“A JUACATA”**, incidiendo en el origen gallego del producto. Se adjunta este manual como Anexo 2.



A medida que se vayan obteniendo los sellos y certificados a los que ya se ha hecho alusión (Galciia Calidade, CRAEGA), serán incorporados a la imagen de marca, reforzando el mensaje de producto diferenciado de los actualmente en el mercado.



Un número cada vez mayor de proyectos como el de Finca Alvarnúñez en Galicia permite pensar que en futuro puedan surgir iniciativas que busquen la creación de una denominación de origen o marca reconocida para la defensa de los intereses comunes. La compañía tratará de ser pionera en la consecución de estos objetivos y estar presente en cualquier iniciativa.

B. Plan de Producción

Todo el éxito del negocio depende de la buena marcha de la plantación y del correcto desarrollo de los frutos, así como de la obtención de los rendimientos esperados.

Estos serán los objetivos y los planes a cumplir mientras no exista producción:

Tabla 10
OBJETIVOS PLAN DE PRODUCCIÓN

Objetivo	Acción	KPI	Responsable
- estado óptimo de la plantación	- crear manual de mantenimiento - reuniones quincenales para evaluar resultados	sí/no sí/no	socios/administradores peones empresa servicios agrícolas
- mantenimiento óptimo de las instalaciones	- crear manual de mantenimiento - reuniones quincenales para evaluar resultados	sí/no sí/no	
- control de consumos y de gastos Mantenimiento	- elaboración de presupuesto - planificación semanal - control mensual de los resultados	sí/no sí/no sí/no	

El buen desarrollo de las plantas y el perfecto mantenimiento de la finca y de las instalaciones debe constituir la actividad fundamental en esta etapa, concentrando casi la totalidad del esfuerzo de las partes implicadas y casi la totalidad de los recursos de la compañía.

De ello dependerá que se puedan marcar otros objetivos y conseguir otros resultados en el futuro.

Objetivo	Acción	KPI	Responsable
- cosechar aguacates de calidad - obtener rendimientos previstos - control de costes		% cumpl. % cumpl. % cumpl.	socios/administradores peones empresa servicios agrícolas

Objetivos que deberán ser mucho más concretos a medida que evolucione el negocio y, sobre todo, la explotación.

Estos son los presupuestos asignados para el cumplimiento del Plan de Producción:

Tabla 11
PRESUPUESTOS ASIGNADOS AL PLAN DE PRODUCCIÓN

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Total Gastos	37.026	58.843	59.975	61.129	69.057	90.222	92.026	93.867	95.744
Consumos	9.000	12.240	12.485	12.734	12.989	13.249	13.514	13.784	14.060
Personal Fijo	13.439	18.277	18.643	19.015	19.396	39.567	40.359	41.166	41.989
Arrendamiento finca	1.688	2.250	2.250	2.250	9.000	9.180	9.364	9.551	9.742
Mantenimiento	6.000	12.000	12.240	12.485	12.734	12.989	13.249	13.514	13.784
Servicios agrícolas	6.000	12.240	12.485	12.734	12.989	13.249	13.514	13.784	14.060
Energía	900	1.836	1.873	1.910	1.948	1.987	2.027	2.068	2.109

C. Plan Logístico

Se espera que la manipulación el producto antes de su venta se lleve a cabo en instalaciones de terceros hasta que no se produzcan asociaciones de productores que puedan compartir y rentabilizar instalaciones propias.

Y que la distribución del producto se haga con medios propios en los primeros ejercicios, dado el escaso volumen. A medida que se vayan incrementando las producciones se combinará con la contratación de terceros o con el alquiler de medios de transporte.

En la venta a particulares se contará también con empresas de mensajería y paquetería y de reparto a domicilio.

Con este modelo, los objetivos a corto plazo no tendrán especial importancia:

Tabla 12
OBJETIVOS PLAN LOGÍSTICO

Objetivo	Acción	KPI	Responsable
- asegurar para el futuro los servicios logísticos y de transporte	- conocimiento y negociación con instalaciones de terceros - conocimiento y negociación con compañías de transporte y mensajería		socios/administradores

Conocer colaboradores que serán imprescindibles más adelante, y comenzar con ellos negociaciones de futuro, serán las tareas básicas ed los gestores.

Estos son los presupuestos que se le asignan:

Tabla 13
PRESUPUESTOS ASIGNADOS AL PLAN LOGÍSTICO

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Total Gastos	0	0	0	660	4.336	9.420	13.231	16.994	17.449
Personal de cosecha	0	0	0	360	1.836	4.120	5.731	7.794	7.949
Arrendamiento maquinaria	0	0	0	0	1.000	2.000	3.000	3.200	3.500
Portes	0	0	0	300	1.500	3.300	4.500	6.000	6.000

D. Plan de Recursos Humanos

Los objetivos básicos serán fundamentalmente tres:

- Elección del personal más capacitado
- Formación
- Motivación y fidelización

Se marcan para conseguirlos ciertos planes de acción, que pasan, en una organización peculiar como será ésta (tres socios/administradores y al principio, un solo trabajador, después dos), por la necesidad de una estrecha relación personal que vaya más allá de lo profesional.

La gran dependencia que la marcha de la explotación tendrá de la actitud del empleado obligará a extremar las políticas de motivación y fidelización.

Tabla 14
OBJETIVOS PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo	Acción	KPI	Responsable
-elegir a los mejores candidatos	- apoyo centro de empleo y habitantes de la zona - entrevistas con 5 candidatos	sí/no	socios/administradores
- garantizar la cualificación del personal y la formación continua	- asistencia a cursos de formación	% cumpl.	
- motivar a los trabajadores	- apoyo permanente - mínimo de visitas a la plantación - delegación de responsabilidades	% cumpl.	
-fidelizar a los trabajadores	- organización de actos sociales - planes de retribución variable - planes de entrega de acciones	% cumpl. sí/no sí/no	
- promover una cultura corporativa	- ejemplo continuo - insistencia en los valores de la		

	Compañía		
--	----------	--	--

No se asignan, e momento, recursos especiales para el cumplimiento de este plan.

E. Plan Financiero

El éxito financiero de la compañía depende de dos factores fundamentales:

- Que pueda financiar su plan de inversiones y los gastos corrientes hasta que entre en explotación
- Que no se produzcan desviaciones respecto al presupuesto de gastos de cada año

Se marcan, por tanto, los siguientes objetivos financieros de segundo nivel y los planes de acción para su consecución:

Tabla 15
OBJETIVOS PLAN FINANCIERO

Objetivo	Acción	KPI	Responsable
- captación financiación bancaria a LP por importe de 150.000 euros	- negociación entidades - aportación garantías	sí/no	
- captación de subvenciones por el 35% de la inversión	- control continuo del cumplimiento de los requisitos de la ayuda	% cumpl.	
- conseguir anticipos de IVA y de la subvención	- negociación entidades - pignoración de los ingresos	sí/no	
- control de la inversión inicial	- elaboración de presupuesto - reuniones semanales con Proveedores	% desviac.	socios/administradores

	- análisis de desviaciones	
- control de costes operativos	- elaboración de presupuesto - negociación con proveedores - cierres mensuales de contabilidad antes de día 10 del mes siguiente - relación permanente con asesores - análisis de desviaciones	% desviac.
- garantizar la sostenibilidad financiera de la compañía	- transparencia permanente con entidades financieras - información constante sobre programas de ayudas	

El cumplimiento de estos objetivos depende absolutamente de la actividad de los socios promotores, cuya colaboración será absolutamente imprescindible en la etapa de inicial de su propio compromiso financiero y personal y de la búsqueda y cierre de la financiación de la inversión inicial y de los gastos de funcionamiento de los primeros años.

Se considera como únicos recursos asignados al Plan Financiero el gasto en servicios profesionales independientes, cuya labor será fundamental para la elaboración de la información imprescindible para mantener al tanto del negocio a las distintas entidades, y los gastos derivados de la formalización de la financiación necesaria.

Tabla 16
PRESUPUESTOS ASIGNADOS AL PLAN FINANCIERO

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Total Gastos	2.600	1.224	1.248	1.273	1.299	1.325	1.351	1.378	1.406
Asesores	600	1.224	1.248	1.273	1.299	1.325	1.351	1.378	1.406
formalización préstamos	2.000	0	0	0	0	0	0	0	0

Casi todos los planes de acción explicados son encomendados a los socios, que asumen en este planteamiento todas las tareas de gestión. La coordinación entre ellos y su compromiso deberán ser totales para cumplir los objetivos explicados.

7. PLAN DE INVERSIONES Y PLAN DE FINANCIACIÓN

7.1. INVERSIONES

Varios son los pasos fundamentales para llevar adelante la inversión:

- Elaboración del Proyecto por Ingeniero agrícola (levantamiento topográfico, líneas de plantación, sistema de riego, instalaciones auxiliares...)
- Obtención de licencias (Xunta de Galicia, Concello de Tomiño, Confederación Hidrográfica)
- Tala de árboles (el propietario de la finca procederá a la corta de los árboles existentes y a la venta de la madera obtenida)
- Destocoamiento/Preparación del terreno/movimiento de tierras/fresado de líneas. Tras la tala, quedarán enterradas las raíces y parte de los troncos de los árboles cortados (tocones), que habrá que extraer mecánicamente utilizando palas excavadoras.

Con las mismas se procederá a la preparación del terreno y se analizará la composición del suelo, mejorando sus condiciones con las enmiendas necesarias y con abonado de fondo.

Las máquinas marcarán entonces las líneas de plantación y los pasillos que faciliten el movimiento de personas y mercancías, y que separarán las plantas entre ellas para permitir su desarrollo.

- Cierre de la finca con postes de madera y alambre agrícola
- Construcción de Pozo para asegurar el suministro de agua, incorporando el motor que bombee directamente a la central de riego
- Instalación de la central de riego y sistemas antihelada y de fertilización y tendido de las líneas principales de riego
- Plantación de los árboles: se plantarán 350 plantas por Hectárea.

Se lleva a cabo semiautomáticamente guiada por GPS, Se marcan primero los puntos de plantación en el plano, para que a continuación un tractor con elementos de excavación vaya haciendo los agujeros de cada

planta, los operarios las coloquen, incorporen tutores individuales, las tapen e incorporen abono en ese mismo momento.

El marco de plantación elegido será de 4 metros entre plantas y de 5 entre líneas.

- Guiado y alambrado de las plantas: Líneas horizontales de alambrado que servirán de soporte para el sistema de riego por goteo.
- Tendido de líneas de riego secundarias: Tomando como soporte los alambres, se instalará un goteo por cada planta, de manera que cada una reciba el agua estrictamente necesaria, acompañada de los nutrientes que en cada momento sean necesarios.

Se instalará además el sistema antihelada.

Se estima empezar el proyecto durante el mes de abril de 2023, porque la época preferible de plantación es el mes de mayo. La duración de los trabajos será de tres meses.

Este es el resumen de la inversión prevista, cuyo detalle se aporta en el Anexo 3.

Tabla 17
RESUMEN DE LA INVERSIÓN

	€
Proyecto	600
Preparación Terreno	12.391
Cierre perimetral	5.000
Abonado	6.539
Plantas y Plantación	27.753
Emparrado/Tutorado	14.224
Riego	47.690
Antihelada	24.841
Pozo	5.610
Maquinaria y utillaje	1.492
TOTAL INVERSIÓN	146.140

Cobertura de gastos de los primeros años.

Habrá que financiar también las pérdidas soportadas por la Sociedad durante el período en que la generación de ingresos, por tratarse de un proyecto agrícola con maduración a largo plazo, no cubra los gastos necesarios para desarrollo de la actividad durante los primeros años. Se estima -como se verá más adelante- un importe adicional de unos 250.000 euros.

Si fuera necesario, se tratará de conseguir financiación específica para este fin, vía Pólizas de crédito renovables año a año.

Con todo ello, si sumamos la inversión en inmovilizado de 146.140 euros y estos 250.000, la financiación a captar necesaria ascenderá a casi 400.000 euros.

No se contempla la inversión en instalaciones logísticas, de clasificación o de almacenamiento, dado el pequeño volumen de producción de los primeros ejercicios y la estacionalidad del producto. En ningún caso parece lógico destinar fuertes inversiones a la construcción de instalaciones que sólo van a ser utilizadas unos cuantos meses al año. Recordar que la recogida del aguacate se lleva a cabo en Galicia únicamente durante los meses de Febrero/Marzo a Abril/Mayo.

Para cubrir las necesidades de los primeros años de producción, se establecerán acuerdos con instalaciones actualmente existentes en la zona, dedicadas al tratamiento de otros productos agrícolas (otras frutas, hortalizas, plantas...).

En el futuro, la evolución del propio negocio o del sector en la zona conllevará, con toda seguridad, la toma de decisiones concretas sobre este tipo de inversiones: o bien tendrá que ser la propia compañía la que las acometa o se potenciar  la colaboración entre varios productores de aguacate o de otros productos para buscar escenarios de coinversión y de optimización y racionalización de los recursos compartiendo las instalaciones.

7.2. ESTRUCTURA FINANCIERA

Tres serán las vías fundamentales de financiación del proyecto:

- Recursos aportados por los accionistas vía suscripción de capital
- Subvenciones
- Entidades de crédito

1. Capital social

Se constituirá una sociedad limitada con capital inicial de 300.000 euros, correspondiente a 3.000 participaciones sociales de 100 euros de valor nominal.

Los socios fundadores serán tres, con las siguientes aportaciones y participaciones:

Tabla 18
COMPOSICIÓN DEL CAPITAL SOCIAL

	nº de participac.	capital	% s/Total
Alvaro Núñez González Babé	2.980	298.000,00	99,33%
Socio 1	10	1.000,00	0,33%
Socio 2	10	1.000,00	0,33%
Total Capital	3.000	300.000,00	100,00%

Los trámites necesarios para la constitución de la sociedad serán los siguientes:

- Registro de la denominación social elegida en el Registro Mercantil, que - en su caso- expedirá certificación negativa autorizándolo
- Apertura de cuenta corriente bancaria
- Obtención de NIF provisional
- Firma ante Notario de la escritura pública de constitución (que incluirá los Estatutos Sociales).
- Liquidación de impuestos y tasas
- Alta en Impuesto de Actividades Económicas. Declaración censal de IVA
- Inscripción en el Registro Mercantil
- Obtención de NIF definitivo

La constitución de la Sociedad supondrá unos gastos de constitución de Notaría y Registro Mercantil que se estiman en 1.200 euros (honorarios, aranceles, copias de escrituras, suplidos).

Órgano de administración

En la misma escritura de constitución se optará por un órgano de administración de tres administradores solidarios.

La elección de este órgano de administración puede parecer incongruente con la presencia en el capital de un socio muy mayoritario, pero los otros administradores solidarios serán personas de máxima confianza que evitarán los problemas que puedan surgir por no vivir en la zona el promotor del proyecto y no ser ésta su actividad principal.

Una vez constituida, se procederá al alta de la compañía en los distintos registros que la Ley obliga (IBI, IAE, IVA).

2. Subvenciones

Se presentará el proyecto a los programas de ayudas que se detecten, tanto a nivel autonómico como nacional.

Se cita, a título de ejemplo, la ORDEN de 30 de diciembre de 2021 publicada en el DOGA el 9 de febrero de 2022.

Este tipo de ayudas se suelen convocar cada año.

El cumplimiento de las condiciones de la Subvención implica, entre otros aspectos, los siguientes:

- Obtención del Acta de no inicio. Se personará en la finca un funcionario de la Consellería de Medio Rural de la Xunta de Galicia, que verificará que no se han comenzado los trabajos que se pretende que sean objeto de la subvención

- Presentación de tres presupuestos (facturas proforma) para cada una de las actuaciones o inversiones susceptibles de ser subvencionadas
- Justificación de la realización de las obras según lo presentado en el expediente y del pago de todas las facturas elegibles para el cálculo de la cantidad subvencionada

Se estima que se conseguirá un 35% de subvención sobre la totalidad de los elementos que forman parte del proyecto.

3. Entidades bancarias

El apoyo que se buscará en las entidades financieras se puede desglosar como sigue:

1º Una financiación a largo plazo de 150.000 euros, a un tipo de interés del 3,00%, a pagar en un plazo de 84 meses (24 meses de carencia en los que sólo se pagarán intereses y 60 con cuota que incluya también la amortización del principal). Se aportarán las garantías que se exijan (personales, prenda de acciones).

El objetivo que se persigue es tratar de adecuar en lo posible el calendario del préstamo al calendario del proyecto, que, dada su naturaleza, no obtendrá ingresos, al menos, hasta el tercer año de iniciado.

Se adjunta como Anexo 4 el cuadro de pagos del préstamo y de los intereses generados, cuyo resumen es el que recoge la siguiente tabla.

Tabla 19
SALDOS, INTERESES Y PAGOS PRÉSTAMO

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
saldo final	150.000	150.000	133.636	104.908	75.307	44.805	13.376	0
Largo Plazo	150.000	133.636	104.908	75.307	44.805	13.376	0	0
Corto Plazo	0	16.364	28.727	29.601	30.502	31.429	13.376	0
Intereses	2.625	4.500	4.378	3.616	2.742	1.842	914	100
servicio deuda	2.625	4.500	20.742	32.344	32.344	32.344	32.344	13.477



2º Una financiación a corto plazo en concepto de anticipo de la subvención que se consiga, hasta el momento en el que se cobre, que se estima que será en febrero de 2024. Se ofrecerá a la entidad bancaria el derecho de cobro de la subvención como garantía, domiciliando el cobro en una cuenta indisponible. Se estima un coste de financiación por esta vía del 4,00% anual.

3º Anticipo de la cantidad a devolver en concepto de IVA por la declaración correspondiente al segundo trimestre de 2023, en el que se llevará a cabo la inversión. Tal devolución se solicitará una vez transcurrido el trimestre en el que se rematen las inversiones. Se estima que la fecha de devolución por parte de la Agencia Tributaria será enero de 2024, y un coste de esta financiación del 4,00%.

Se podría acudir en el futuro a la financiación vía Póliza de crédito de los gastos incurridos en los primeros años si fuese necesario, aunque de los flujos de caja del proyecto no se deriva que vaya a ser necesario.

8. PLAN DE NEGOCIO

8.1. HIPÓTESIS GENERALES

Como hipótesis generales se utilizan las siguientes:

- Cierre del ejercicio a 31 de diciembre de cada año.
- Ejecución de las obras durante los meses de abril a junio de 2023
- Contratación de personal desde el mes de junio de 2023
- Inflación: El Fondo Monetario Internacional prevé que la tasa de inflación para la economía española se moderará en la segunda mitad de 2022, lo que permitiría reducir el alza de los precios a una media del 5,3% a fin de año.

A más largo plazo, se contempla que la tasa caiga hasta el 1,3% en 2023, repunte hasta el 1,4% en 2024, 1,6% en 2025 y hasta el 1,7% en 2026 y 2027.¹⁸

En línea con estas previsiones, se proyecta un incremento lineal de la mayoría de los gastos del 2% para cada uno de los próximos años.

8.2. CUENTAS DE RESULTADOS PREVISIONALES

ANÁLISIS DE INGRESOS

Rendimientos por hectárea y número de kilogramos

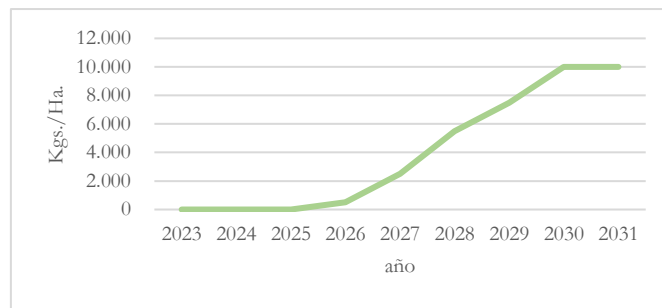
Hasta transcurridos tres años desde el inicio de la explotación los árboles no empezarán a dar fruto. Será a partir de ese tercer año cuando se pueda empezar a cosechar.

En el sector agrícola, cualquier previsión que se quiera hacer sobre los rendimientos futuros de las explotaciones conllevan un gran componente de incertidumbre, puesto que nadie puede prever con exactitud cuáles serán las condiciones climáticas del futuro, ni aún a corto plazo.

¹⁸ El FMI prevé una corrección de la inflación en España y la recuperación del mercado laboral a niveles de 2008 (europapress.es)

Tabla 20
RENDIMIENTOS Kgs./Ha.

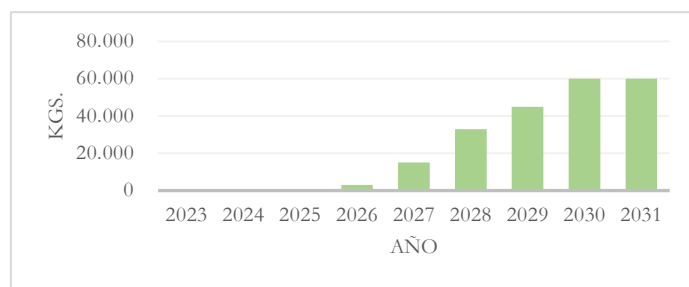
	Kgs/Ha
2023	0
2024	0
2025	0
2026	500
2027	2.500
2028	5.500
2029	7.500
2030	10.000
2031	10.000



Considerando 6 Hectáreas productivas, los Kilogramos obtenidos en los siguientes años serán los siguientes:

Tabla 21
PRODUCCIONES ANUALES Kgs.

	Has.	Kgs/Ha	Kgs
2023	6		0
2024	6		0
2025	6	0	0
2026	6	500	3.000
2027	6	2.500	15.000
2028	6	5.500	33.000
2029	6	7.500	45.000
2030	6	10.000	60.000
2031	6	10.000	60.000



Precios estimados

Para estimar el precio medio de venta de cada Kilo de aguacate, se han considerado cuatro canales diferentes de comercialización que se corresponden a cuatro categorías diferentes de clientes.

Así, se proyecta la evolución de ventas en cada canal y se consideran distintos precios para cada uno de ellos, considerando su proximidad al cliente final y, por tanto, el diferente peso que debe tener para ellos el coste en origen para poder soportar los márgenes que apliquen los distintos intermediarios. Es decir, para que el producto pueda llegar al cliente final a un precio parecido, el primer comprador de la fruta deberá tener un coste mayor o menor en función de su proximidad al consumidor final: si se vende directamente al particular no habrá intermediarios, con lo que el precio podrá ser más alto, y si para llegar al consumidor intervienen varios intermediarios (venta a tienda que aplicará su margen o mayorista que vende a tienda o a supermercado, con lo que habrá dos márgenes que aplicar) el precio para el productor será lógicamente menor.

Como se ha explicado en páginas anteriores, dada la escasa producción en el primer año de actividad, se buscará la comercialización directa del producto a tiendas tradicionales, acudiendo a clientes de menor margen (pequeños distribuidores, mayoristas) a medida que las producciones vayan creciendo. Será lógico pensar, por tanto, que el precio medio de venta pueda ir disminuyendo cada año.

Se estima el siguiente reparto de ventas, con sus respectivos precios y la siguiente formación del precio medio de venta:

Tabla 22
VENTAS POR CANAL Y PRECIOS MEDIOS

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
VENTAS EN KGS.						
consumidor final	450	450	450	450	450	450
detallista	2.550	3.000	3.300	3.600	4.200	4.200
pequeño distribuidor	0	3.750	6.600	6.750	7.200	7.200
gran distribuidor	0	7.800	22.650	34.200	48.150	48.150
Total	3.000	15.000	33.000	45.000	60.000	60.000
VENTAS EN %						
consumidor final	15,00%	3,00%	1,36%	1,00%	0,75%	0,75%
detallista	85,00%	20,00%	10,00%	8,00%	7,00%	7,00%
pequeño distribuidor	0,00%	25,00%	20,00%	15,00%	12,00%	12,00%
gran distribuidor	0,00%	52,00%	68,64%	76,00%	80,25%	80,25%
€/KgG.						
consumidor final	4,70	4,84	4,99	5,14	5,29	5,45
detallista	4,50	4,64	4,77	4,92	5,06	5,22
pequeño distribuidor	3,60	3,71	3,82	3,93	4,05	4,17
gran distribuidor	3,20	3,30	3,39	3,50	3,60	3,71
INC.anual		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
PRECIO MEDIO €/Kg.	4,53	3,71	3,64	3,69	3,77	3,88

Como se observa, el peso creciente de los canales con menor precio a medida que se incrementan las producciones obtenidas cada año hace que el precio medio en euros/Kg. disminuya de manera considerable. El esfuerzo de la compañía habrá de centrarse, por tanto, en tratar de colocar la mayor cantidad de Kgs. en los canales más directos, en línea con la estrategia ya comentada.

Como resumen, estos serán los precios medios de venta considerados para la realización de las proyecciones financieras:

Tabla 23
PRECIOS €/Kg.

	€/Kg.	Incr.año
2026	4,53	
2027	3,71	-18,03%
2028	3,64	-1,99%
2029	3,69	1,46%
2030	3,77	2,12%
2031	3,88	3,00%

Ingresos

Conocidos los kilogramos producidos y los precios de venta, asumiendo que la totalidad de la producción será colocada en el mercado, estos serán los ingresos esperados en los próximos ejercicios:

Tabla 24
EVOLUCIÓN INGRESOS €

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Has.	6	6	6	6	6	6
Kgs./Ha	500	2.500	5.500	7.500	10.000	10.000
Total Kgs.	3.000	15.000	33.000	45.000	60.000	60.000
€/Kg.	4,53	3,71	3,64	3,69	3,77	3,88
TOTAL INGRESOS	13.590	55.697	120.099	166.155	226.244	233.031

ANÁLISIS DE GASTOS

Se analizan a continuación los principales componentes de gasto.

Consumos

El aguacate necesita aportes que contribuyan a su crecimiento y a su desarrollo correcto durante su vida futura. Fundamentalmente Potasio, Nitrógeno y Fósforo.

Los principales son nutrientes, abonos, sulfatos y fertilizantes. Al tratarse de una plantación en ecológico

El éxito de la plantación dependerá en gran medida de los cuidados en el arranque de la plantación, por lo que no se escatimará en el aporte de cuanto nutriente se considere necesario, sin descuidar los tratamientos una vez puesta en marcha.

Los principales son los siguientes nutrientes, abonos, sulfatos, fertilizantes

Se estima un gasto de 3.000 euros por hectárea el año de arranque y de dos tercios de dicho importe en los años posteriores.

Tabla 25
CONSUMOS

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Total Consumos	9.000	12.240	12.485	12.734	12.989	13.249	13.514	13.784	14.060
€/Ha. Mes	3.000	2.040	2.081	2.122	2.165	2.208	2.252	2.297	2.343
Has.	6	6	6	6	6	6	6	6	6
meses	6	12	12	12	12	12	12	12	12

Personal

Se estima que, por el tamaño y las características de la finca alquilada, durante los primeros años de actividad, sólo hará falta llevar a cabo la contratación de una persona, retribuido con el sueldo mínimo interprofesional previsto (14.000 euros brutos anuales) repartido de 12 pagas.

Se estima un coste de la Seguridad Social a cargo de la empresa del 27,99% de dicho sueldo bruto.

Por tanto, el coste de personal estimado será de 1.493 euros mensuales.

A partir de 2028, se reforzará la plantilla con la contratación de un segundo empleado, con las mismas condiciones que el anterior.

Las labores de los empleados de la compañía serán compartidas con empresas externas que se dedican a la prestación de todo tipo de servicios agrícolas contando con sus propios medios, lo que evitará, además, la necesidad de aumentar la inversión prevista con la compra de maquinaria, utillaje o elementos de trabajo y transporte (tractores, segadoras desbrozadoras).

Para la captación de personal se acudirá a distintos centros de empleo y se consultará a los habitantes de la zona, tratando de identificar, al menos, a 5 candidatos, a los que se procederá a hacer entrevistas para tratar de encontrar al empleado más capaz y que demuestre más compromiso con el proyecto.

En el futuro, se contemplará la fidelización del personal con sistemas de retribución variable e incluso a través de un programa entrega de acciones de la compañía, lo que propiciará un mayor compromiso y su fijación al territorio.

En la nómina tipo, se contempla la remuneración bruta mensual (14.000 euros anuales en 12 pagas) y las deducciones por los aportes del trabajador a la Seguridad Social (6,28%), sin retenciones de IRPF.

Se detalla también el aporte de Seguridad Social a cargo de la empresa, que se estima en el 27,99% sobre el sueldo bruto del trabajador.

De la nómina y de la SS Empresa obtendremos el coste de Personal.

Tabla 26
COSTE PERSONAL FIJO

	nº de empl.	Sueldos y Salarios		SS Empresa %	SS	Total empleado		Total €
		€/año empl.	INC. anual			año	meses	
2023	1	14.000		27,99%	3.919	17.919	9	13.439
2024	1	14.280	2,00%	27,99%	3.997	18.277	12	18.277
2025	1	14.566	2,00%	27,99%	4.077	18.643	12	18.643
2026	1	14.857	2,00%	27,99%	4.158	19.015	12	19.015
2027	1	15.154	2,00%	27,99%	4.242	19.396	12	19.396
2028	2	15.457	2,00%	27,99%	4.326	19.784	12	39.567
2029	2	15.766	2,00%	27,99%	4.413	20.179	12	40.359
2030	2	16.082	2,00%	27,99%	4.501	20.583	12	41.166
2031	2	16.403	2,00%	27,99%	4.591	20.994	12	41.989

Personal de cosecha

En el futuro, cuando los árboles empiecen a dar fruto, se hará necesaria la contratación de personal eventual, con carácter variable, que ayude en los trabajos de recolección y manipulación del producto.

En base a la información obtenida de agricultores de la zona, se puede estimar que cada trabajador puede recoger 100 Kgs. de fruta en una hora, con un coste de 12 euros cada hora trabajada.

Se obtendrá el coste de personal en la recogida dividiendo el número de Kgs entre el total de horas necesarias y multiplicando por el coste hora.

Tabla 27
COSTE PERSONAL COSECHA

	Kgs	Kgs./hora	Horas	€/hora	Incr.	€
2026	3.000	100	30	12,00		360
2027	15.000	100	150	12,24	2,00%	1.836
2028	33.000	100	330	12,48	2,00%	4.120
2029	45.000	100	450	12,73	2,00%	5.731
2030	60.000	100	600	12,99	2,00%	7.794
2031	60.000	100	600	13,25	2,00%	7.949

Otros gastos

- **Arrendamiento**

Al tratarse esta iniciativa de un proyecto agrícola, con rentabilidad a largo plazo, y dada la situación de los precios vigentes en la zona, se opta por destinar todos los recursos financieros del proyecto al desarrollo de la plantación, optando por el alquiler del terreno en vez de por la compra.

Esta estrategia permitirá plantearse un crecimiento más rápido del negocio en el futuro, si se quieren plantar nuevas fincas.

El espíritu de los contratos de arrendamiento para explotaciones agrícolas es que se pague menos renta al principio, mientras no hay producción,

incrementándose el precio a medida que van apareciendo los kilogramos de fruta.

El contrato básico de arrendamiento en la zona, tal como se puede contemplar en el Anexo 5, presenta las siguientes características esenciales:

1º Larga duración (20 años)

2º Precio progresivo, de forma que se bonifican los primeros años de vigencia mientras el arrendador no obtiene ingresos por tratarse de plantaciones recientes, y se incrementa notablemente en cuanto se estima que ya empezarán a obtenerse.

Se prevé el siguiente gasto por alquiler de la finca para los próximos años:

Tabla 28
ALQUILER FINCA €

	Has.	€/Ha	IPC	meses	€
2023	6	375		9	1.687,50
2024	6	375		12	2.250,00
2025	6	375		12	2.250,00
2026	6	375		12	2.250,00
2027	6	1.500		12	9.000,00
2028	6	1.530	2,00%	12	9.180,00
2029	6	1.561	2,00%	12	9.363,60
2030	6	1.592	2,00%	12	9.550,87
2031	6	1.624	2,00%	12	9.741,89

- **Otros gastos**

Se contemplan, básicamente, los siguientes:

- **Otros alquileres:** máquinas para trabajos puntuales en época de recogida de la fruta
- **Mantenimiento** de la finca y de las instalaciones
- **Servicios agrícolas** prestados por terceros de forma regular, tal como se ha explicado al hablar del Personal
- **Otros gastos**

- **Portes:** en principio los del traslado de la fruta hasta el lugar de su clasificado y empaquetado.
- **Energía**
- Servicios profesionales independientes: nos referimos a consultorías técnicas sobre la plantación y gestión para cumplir las exigencias legales en materia de Fiscalidad (fundamentalmente IVA, IRPF e Impuesto sobre Sociedades), y laboral (elaboración de nóminas, liquidaciones de Seguridad Social), llevanza de libros, presentación de cuentas anuales...
- **RRPP** y atenciones comerciales
- **Gastos de constitución** de la sociedad
- Gastos de **formalización de préstamos**
- Página **WEB**
- **Otros**
- **Tributos**

Tabla 29
OTROS GASTOS

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Total Otros gastos	6.000	5.406	5.514	6.424	7.747	9.672	10.999	12.629	12.762
Portes	0	0	0	300	1.500	3.300	4.500	6.000	6.000
Energía	900	1.836	1.873	1.910	1.948	1.987	2.027	2.068	2.109
Asesores	600	1.224	1.248	1.273	1.299	1.325	1.351	1.378	1.406
RRPP	500	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126	1.149	1.172
WEB				500	510	520	531	541	552
gastos constitución	1.200								
formalización préstamos	2.000								
Otros	500	1.020	1.040	1.061	1.082	1.104	1.126	1.149	1.172
Tributos	300	306	312	318	325	331	338	345	351

Detalle de Portes

	0	0	0	300	1.500	3.300	4.500	6.000	6.000
Kgs. fruta				3.000	15.000	33.000	45.000	60.000	60.000
€/Kg				0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10

Amortización

Sin considerar el importe relativo a la preparación del terreno como amortizable, en base a las tablas de coeficientes de amortización del Impuesto sobre Sociedades, el cálculo de la amortización anual es el siguiente:

Tabla 30
CÁLCULO DE AMORTIZACIÓN

	€	años amortiz.	amortiz. anual
Proyecto	600	10	60
Preparación Terreno			
Cierre perimetral	5.000	10	500
Abonado	6.539	10	654
Plantas y Plantación	27.753	10	2.775
Emparrado/Tutorado	14.224	10	1.422
Riego	47.690	10	4.769
Antihelada	24.841	10	2.484
Pozo	5.610	10	561
Maquinaria y utillaje	1.492	10	149
TOTAL AMORTIZACIÓN			13.375

En el primer año, se asume que la explotación entra en funcionamiento a mitad del ejercicio, por lo que el importe se reduce a la mitad.

Gastos financieros

Serán los resultantes de la suma de los que se deriven del préstamo a Largo Plazo y los del resto de instrumentos financieros contratados (anticipos de IVA y de la subvención).

Tabla 31
GASTOS FINANCIEROS

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Total	4.279	4.500	4.378	3.616	2.742	1.842	914	100	0
Préstamos a Largo Plazo	2.625	4.500	4.378	3.616	2.742	1.842	914	100	0
Póliza IVA	631								
Póliza Subvención	1.023								

Resultados extraordinarios

El importe de la subvención aprobada se imputará a resultados en función del criterio de amortización del inmovilizado material subvencionados. El primer año se consideran 6 meses desde la finalización de la inversión.

Tabla 32
IMPUTACIÓN A P&G

	2023	2024 y ss
Total Inversión	146.140	146.140
Amortización año	13.375	13.375
% s/Inversión	9%	9%
Subvención	51.149	51.149
Imputación a P&G año	4.681	4.681
Meses	6	12
Imputación a P&G	2.341	4.681

Conocidos los ingresos y gastos esperados, ya analizados, se proyectan las siguientes **Cuentas de Resultados Previsionales** para los próximos ejercicios.

Tabla 33
RESUMEN DE CUENTAS DE RESULTADO PREVISIONALES 2023-2031

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
TOTAL INGRESOS	0	0	0	13.590	55.697	120.099	166.155	226.244	233.031
TOTAL GASTOS	-42.126	-62.413	-63.616	-66.004	-77.691	-104.026	-109.729	-115.422	-117.846
EBITDA	-42.126	-62.413	-63.616	-52.414	-21.994	16.073	56.426	110.822	115.185
Amortización	-6.687	-13.375	-13.375	-13.375	-13.375	-13.375	-13.375	-13.375	-13.375
Resultado financiero	-4.279	-4.500	-4.378	-3.616	-2.742	-1.842	-914	-100	0
Imputación de Subvenciones	2.341	4.681	4.681	4.681	4.681	4.681	4.681	4.681	4.681
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	-50.752	-75.607	-76.688	-64.723	-33.430	5.537	46.818	102.028	106.492
Impuesto sobre Sociedades	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	-50.752	-75.607	-76.688	-64.723	-33.430	5.537	46.818	102.028	106.492

El detalle de las cuentas de resultados se adjunta como **Anexo 6**.

La evolución de los resultados previsionales en los próximos años refleja claramente la naturaleza agrícola del proyecto: durante los primeros ejercicios, carencia absoluta de ingresos y, al mismo tiempo, necesidad de mantener la finca y los árboles en óptimas condiciones y de financiar los gastos corrientes. Pero una vez alcanzadas las producciones estándar, fuerte generación de resultados con costes fijos muy similares.

8.3 BALANCES DE SITUACIÓN PREVISIONALES

Varias son las hipótesis asumidas:

- **Inversión y financiación:** en función de lo ya explicado
- **Fondo de Maniobra**
 - **Existencias:** La totalidad de la cosecha se recoge y se vende en los meses de marzo y abril, con lo que se llegará a final del ejercicio sin existencias de aguacate.

Tampoco se prevén existencias de envases y embalajes a fin de ejercicio.

Las existencias a final del ejercicio se reducen al importe de seguridad necesario correspondiente a los consumos (abonos, fertilizantes) utilizados en el mantenimiento de la finca y de los árboles.
 - **Clientes:** aunque el período de cobro se estima en 60 días, las ventas se producirán durante el primer semestre del ejercicio, con lo que se estima que se llegará a final de año sin importe alguno pendiente de cobro.
 - **Administraciones Públicas deudoras:**
 - **Hacienda Pública deudora por IVA:** saldo correspondiente a la diferencia entre el IVA soportado y el repercutido del último trimestre del ejercicio. En el primer año se incluye el IVA correspondiente a la inversión realizada durante el ejercicio

- **Administraciones Públicas deudoras por subvención:**
importe aprobado en 2023, a cobrar en febrero de 2024
- **Proveedores:** 30 días de Consumos
- **Acreedores:** 30 días de Otros gastos
- **Administraciones Públicas acreedoras:**
 - **Hacienda pública acreedora por IVA:** saldo a ingresar como diferencia entre el repercutido y el soportado en el último trimestre del ejercicio
 - **Hacienda pública retenciones de IRPF:** saldo del importe a pagar en el mes de enero del año siguiente correspondiente a las retenciones practicadas a los trabajadores durante el último trimestre
 - **Seguridad Social acreedora:** saldo del último mes del importe de la seguridad social a cargo de la empresa y de la soportada por el trabajador, que se pagará en el mes de enero del siguiente ejercicio

De la aplicación de estas hipótesis, y conocidas las Cuentas de Resultados, se derivan los siguientes **Balances de Situación Previsionales** para los próximos años:

Tabla 34
BALANCES DE SITUACIÓN PREVISIONALES 2023-2031

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
ACTIVO NO CORRIENTE	139.453	126.078	112.703	99.328	85.953	72.578	59.203	45.828	32.453
Inmovilizado Material Bruto	146.140	146.140	146.140	146.140	146.140	146.140	146.140	146.140	146.140
- Amortización acumulada	-6.687	-20.062	-33.437	-46.812	-60.187	-73.562	-86.937	-100.312	-113.687
ACTIVO CORRIENTE	396.582	246.855	162.599	78.028	23.920	8.959	33.295	130.928	246.252
Existencias	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HP Deudora por IVA	36.089	2.199	2.243	2.330	2.439	2.581	2.692	2.820	2.870
AP Deudoras por Subvención	51.149	0	0	0	0	0	0	0	0
Tesorería	304.345	239.656	155.356	70.698	16.481	1.378	25.603	123.108	238.382
TOTAL ACTIVO	536.035	372.932	275.302	177.356	109.873	81.537	92.498	176.757	278.706

PATRIMONIO NETO	298.057	217.769	136.400	66.995	28.884	29.740	71.876	169.223	271.034
Capital	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Reservas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resul.negat.ejerc.anter.	0	-50.752	-126.359	-203.046	-267.770	-301.200	-295.662	-248.845	-146.816
Resultado del ejercicio	-50.752	-75.607	-76.688	-64.723	-33.430	5.537	46.818	102.028	106.492
Subvención	48.808	44.127	39.446	34.765	30.084	25.402	20.721	16.040	11.359
PASIVO NO CORRIENTE	150.000	133.636	104.908	75.307	44.805	13.376	0	0	0
Entidades de crédito LP	150.000	133.636	104.908	75.307	44.805	13.376	0	0	0
PASIVO CORRIENTE	87.978	21.528	33.994	35.054	36.184	38.421	20.622	7.533	7.672
Entidades de crédito CP	82.678	16.364	28.727	29.601	30.502	31.429	13.376	0	0
Préstamo	0	16.364	28.727	29.601	30.502	31.429	13.376	0	0
Póliza IVA	31.529	0	0	0	0	0	0	0	0
Póliza Subvención	51.149	0	0	0	0	0	0	0	0
Proveedores/Acreedores	4.379	4.224	4.308	4.475	4.685	4.957	5.170	5.416	5.512
HP IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HP retenciones IRPF	525	536	546	557	568	1.159	1.182	1.206	1.230
Seguridad Social	397	404	413	421	429	876	893	911	929
TOTAL PASIVO	536.035	372.932	275.302	177.356	109.873	81.537	92.498	176.757	278.706

Un comentario sobre los Balances:

- Puede hacerse necesaria una reducción de capital en algún momento para reestablecer el equilibrio patrimonial, puesto que las pérdidas de los primeros años excederán con mucho al 50% del capital social. A efectos del análisis, se considera no trascendente, porque, en cualquier escenario de reducción, la sociedad contaría con capital suficiente.

8.4. TESORERÍAS PREVISIONALES

Analizadas y detalladas las inversiones necesarias, el plan de financiación, la evolución del fondo de maniobra en función de las hipótesis de proyección y los resultados esperados en base a la proyección de las cuentas de resultados, se pueden analizar los movimientos de caja de los próximos ejercicios y elaborar las siguientes **Tesorerías Previsionales**:

Tabla 35
TESORERÍAS PREVISIONALES 2023-2031

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
SALDO INICIAL		304.345	239.656	155.356	70.698	16.481	1.378	25.603	123.108
Capital	300.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión	-146.140	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Inversión	-29.014	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvención	0	51.149	0	0	0	0	0	0	0
Préstamo	150.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamo	-2.625	-4.500	-20.742	-32.344	-32.344	-32.344	-32.344	-13.477	0
Póliza Devolución IVA	31.529	-31.529	0	0	0	0	0	0	0
Póliza Anticipo Subvención	51.149	-51.149	0	0	0	0	0	0	0
Intereses Pólizas	-1.654	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobro de Clientes	0	0	0	14.134	57.925	124.903	172.801	235.294	242.353
Pago Nóminas	-8.295	-11.281	-11.507	-11.737	-11.972	-24.422	-24.911	-25.409	-25.917
Seguridad Social	-3.172	-4.846	-4.943	-5.042	-5.142	-10.061	-10.700	-10.914	-11.133
Personal Cosecha	0	0	0	-360	-1.836	-4.120	-5.731	-7.794	-7.949
Proveedores	-15.384	-15.132	-15.082	-15.384	-15.691	-16.005	-16.325	-16.652	-16.985
Acreeedores	-20.999	-38.428	-39.252	-40.870	-52.415	-56.733	-60.465	-63.522	-65.087
IVA	0	43.158	9.401	9.161	9.519	7.726	6.607	4.779	4.889
IRPF	-1.050	-2.132	-2.174	-2.218	-2.262	-4.046	-4.707	-4.801	-4.897
Impuesto de Sociedades	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO AÑO	304.345	-64.689	-84.299	-84.658	-54.218	-15.103	24.225	97.505	115.274
SALDO FINAL	304.345	239.656	155.356	70.698	16.481	1.378	25.603	123.108	238.382

Como se puede observar, el consumo de recursos financieros es intenso durante los primeros ejercicios, generándose importantes excedentes en cuanto la plantación empiece a producir.

8.5. VALORACIÓN Y ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Se ha optado por el método del **Descuento de Flujos de Caja (DCF)** para valorar la compañía y calcular la rentabilidad del proyecto.

Para el cálculo del WACC, hemos seguido su fórmula:

$$WACC = \frac{E}{E + D} * R_E + \frac{D}{E + D} * R_D * (1 - T)$$

Siendo:

E: cantidad de fondos propios en la estructura de capital de la empresa

D: cantidad de deuda en la estructura de capital de la empresa

Re: coste de los fondos propios

Rd: coste de la deuda

T: impuestos

El método más preciso para el cálculo en este caso sería obtener un “Rolling WACC”, es decir, calcular un WACC para cada año dependiendo de la estructura de capital de cada ejercicio y descontar cada flujo a esa cifra. Sin embargo, ante la complejidad de dicho cálculo y atendiendo a las características de nuestro negocio, hemos considerado la estructura de capital media de los 6 años y hemos calculado un WACC medio para descontar todos los flujos.

Así, la **estructura de capital** considerada será de 64% fondos propios y 36% fondos ajenos.

Siguiendo por el **coste de la deuda** de nuestra compañía, utilizaremos el tipo medio efectivo pagado en los años 2023 a 2030, que es un 3.7% antes de impuestos (incluye los gastos de comisiones) y un 2.8% después de impuestos (considerando un 25% de impuestos).

En cuanto al **coste de los fondos propios**, y ante la dificultad de realizar un CAPM de un negocio tan pequeño y específico, hemos recurrido al coste de compañías comparables (por sector y geografía). Actualmente, Viscofan y Ebro Foods son las dos únicas compañías agroalimentarias españolas que cotizan y sobre las que hay información pública. Atendiendo a la información disponible en Refinitiv Eikon como resumen de informes de expertos, el coste de los fondos propios medio para la primera compañía es de 7.9% y de 8.1% para la segunda, por lo que el coste medio sería de 8.0%.

Debido a la iliquidez de las acciones de nuestra empresa frente a la de nuestros comparables, a esta cifra se le debería aplicar un **premium**. Para la realización de nuestra valoración se considera un 25% de premium, haciendo que el coste final de los fondos propios sea de 10.0%.

En conclusión, nuestra formula de Wacc quedaría de la siguiente manera:

$$WACC = 64\% \times 10.0\% + 36\% \times 3.7\% \times (1-25\%) = 7.4\%$$

En cuanto a la **g (tasa de crecimiento)** de este proyecto, hemos optado por darle un valor de 1.0%, lo cual va en línea con lo visto en compañías similares (media de 1.5%) y es razonable con la vida útil y esperada de nuestra plantación.

Para la **valoración de la compañía** se han seguido los siguientes pasos:

- Cálculo de los Flujos de Caja Libres
- Cálculo del WACC
- Cálculo del valor residual
- Descuento de los flujos de caja

Para calcular el **valor de los fondos propios**, habrá que restar a la cifra resultante el importe de la deuda.

Se presentan a continuación los cálculos efectuados:

Tabla 36
VALORACIÓN POR DESCUENTO DE FLUJOS DE CAJA

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
EBITDA	-42.126	-62.413	-63.616	-52.414	-21.994	16.073	56.426	110.822	115.185
(-) Amortizaciones	-6.687	-13.375	-13.375	-13.375	-13.375	-13.375	-13.375	-13.375	-13.375
EBIT	-48.814	-75.788	-76.991	-65.788	-35.369	2.698	43.051	97.448	101.810
Impuesto Sociedades									-25.453
(+) Amortizaciones	6.687	13.375	13.375	13.375	13.375	13.375	13.375	13.375	13.375
(-) Capex	-94.991	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) NOF	-6.774	4.738	59	99	120	1.168	143	159	88
FCF	-143.891	-57.675	-63.557	-52.314	-21.874	17.241	56.569	110.982	89.821
Valor Residual									1.407.661
FCF	-143.891	-57.675	-63.557	-52.314	-21.874	17.241	56.569	110.982	1.497.482

WACC	7,38%
G	1,00%
Valor descontado	610.181
(-) Deuda	-150.000
VAN	460.181

Es decir, una valoración total de la compañía de 610.181 euros y una valoración de los Fondos Propios de 460.181 euros.

Para calcular la **rentabilidad del accionista** consideraremos que, tras la inversión inicial de los 300.000 euros, recibirá como dividendo la totalidad del saldo positivo de tesorería al final de cada ejercicio siempre y cuando haya existido generación de caja, y se considera como valor residual el último resultado de la compañía aplicada la tasa impositiva del 25%, que se descontará teniendo en cuenta el coste de los recursos propios y la tasa de crecimiento.

El siguiente será el cálculo de la rentabilidad obtenida por el accionista en caso de cumplimiento de los estados financieros previsionales analizados:

Tabla 37
CÁLCULO DE LA TIR DEL ACCIONISTA

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Flujos de caja para el accionista	-300.000	0	0	0	0	1.378	24.225	97.505	1.002.796
Inversión	-300.000								
Dividendo						1.378	24.225	97.505	106.492
Dividendo perpetuo									896.305
TIR	16,60%								

La **tasa interna de rentabilidad** obtenida por los accionistas se estima, así en el 16,60%

9. CONCLUSIONES

Se trata de un proyecto **muy intensivo en capital** y con **rentabilidades a muy largo plazo**, pero habiéndolo analizado desde diferentes perspectivas, se puede concluir que el proyecto propuesto puede ser viable y rentable:

- Desde un punto de vista **operativo**, la finca identificada, las condiciones meteorológicas y los demás factores necesarios para que el producto crezca son favorables, por lo que la viabilidad en este sentido estaría asegurada.
- Desde un punto de vista **estratégico**, los objetivos están claros, y los puntos fuertes y débiles de la compañía identificados, y el posicionamiento de la compañía va en línea con las tendencias del mercado.
- Desde un punto de vista **legal**, todos los requisitos necesarios para realizar la plantación están identificados y son fácilmente cumplibles. El resto de condiciones necesarias para constituir la empresa son trámites sencillos y viables.
- Desde un punto de vista **financiero y económico**, el proyecto podría suponer retornos interesantes para el inversor:
 - Inversión de los accionistas: 300.000 euros
 - Valor Actual Neto de la compañía: 610.181 euros
 - Valor de los recursos propios: 460.181
 - Tasa Interna de Rentabilidad: 16,60%
- El cumplimiento de los objetivos del negocio depende absolutamente del compromiso y del grado de **colaboración de los accionistas y administradores**, que asumen gran parte de las tareas de gestión sin las que el éxito estaría en entredicho. El proyecto no contempla importe alguno como gasto, asumiendo que toda su implicación será remunerada

en el futuro vía dividendo. Cualquier hipótesis que se haga sobre remuneración vía gasto de todos estos servicios de gestión supondría **un importante impacto sobre los estados financieros proyectados**.

- El proyecto debería contemplar, por tanto, más plantaciones en el futuro. La réplica del modelo de negocio analizado, con nuevas inversiones, supondría una generación de resultados que permitiría plantearse la **profesionalización de la gestión** vía contratación de un gestor, y asumir un gasto ahora no contemplado.
- Sin embargo, el desarrollo de nuevas plantaciones supondría la necesidad de recursos financieros adicionales, para poder plantearse una explotación de mucho mayor tamaño desde un principio. Retrasar estas inversiones a ejercicios posteriores implicaría la necesaria y ya explicada implicación de los socios para rentabilizar mientras tanto el modelo básico ahora explicado.
- Se trata, en suma, de un proyecto estratégicamente coherente y en línea de las tendencias del mercado desde el punto de vista de producto y de mercado, rentable desde el punto de vista financiero si se respeta la estructura de costes diseñada en este plan, pero muy dependiente de la voluntad de los accionistas sobre su grado de implicación y compromiso. **A ellos corresponderá la toma de la decisión.**

10. BIBLIOGRAFÍA

1- San Antonio Vázquez, Paula (2018): *Análisis del sector de la agricultura ecológica en España*. Universitat Politècnica de Valencia

2- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2021): *Informe del consumo de alimentación en España 2020*. Recuperado de

<https://www.mapa.gob.es/es/alimentación/temas/consumo/tendencias>

3- www.craega.es

4- PWC y AEPLA (2019) *El futuro del sector agrícola español*. Recuperado de:

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/assets/informe-sector-agricola-espanol.pdf>

5- *Mejores prácticas en cultivo en aguacate*. Recuperado de:

<https://avogoconsulting.com/subtropicales>

6- *Biología reproductiva del aguacate*. Recuperado de: <https://redagricola.com/co/biologia-reproductiva-del-aguacate/>

7- *El Aguacate: ¡todo lo que necesitas saber sobre él!* (exoticfruitbox.com) Recuperado de

<https://exoticfruitbox.com/frutas-exoticas/aguacate/>

8- AvoGo Consulting (2022). *El mercado del aguacate en 2021* – Recuperado de: AvoGo Consulting

9- Revistamercados.com. La producción española de aguacate solo cubre el 9% de la demanda (revistamercados.com)

10- https://mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/cuaderno_enero_tcm30-559744.pdf

11- Cristina Fernández Alonso. *O Baixo Miño. Apuntes sobre la geografía física de esta comarca del Sur de Galicia.*

12- Enrique Colilles Cascallar: *El aguacate en la Península Ibérica* Recuperado de: [Aguacate-Peninsula-Iberica-Colilles.pdf \(tecnologiahorticola.com\)](https://tecnologiahorticola.com/El-aguacate-en-la-Peninsula-Iberica-Colilles.pdf)

13- Porter M.E. (2008) *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business School Publishing Corporation

14- Capó Vicedo, J., Ortiz Rodríguez, B. *10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model Canvas*. Recuperado de: <https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>

15- MAPA: Informe del consumo de alimentación en España 2020

16- Fuente, Oscar *Qué es un análisis DAFO: usos y ejemplos*. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/analisis-dafo-creacion-empresas/>

17- A. Estrella Yáñez. El aguacate aspira a liderar la fruta tropical. Recuperado de: [El aguacate aspira a liderar la fruta tropical \(diariodesevilla.es\)](http://diariodesevilla.es/El-aguacate-aspira-a-liderar-la-fruta-tropical)

11. LISTADO DE TABLAS

1. Informe nutricional del aguacate
2. Principales países productores en 2019
3. Aguacate: Análisis provincial de superficies, rendimientos y producción, 2021
4. Resumen DAFO
5. Objetivos Plan de Marketing
6. Presupuestos asignados al Plan de Marketing
7. Análisis de PVP en distintos canales
8. Precios de venta por canal
9. Ventas por canal Kgs.
10. Objetivos Plan de Producción
11. Presupuestos asignados al Plan de Producción
12. Objetivos Plan Logístico
13. Presupuestos asignados al Plan Logístico
14. Objetivos Plan de Recursos Humanos
15. Objetivos Plan Financiero
16. Presupuestos asignados al Plan Financiero
17. Resumen de la inversión
18. Composición del Capital Social
19. Saldos, intereses y pagos Préstamo
20. Rendimientos Kgs./Ha.
21. Producciones anuales Kgs.
22. Ventas por canal y precios medios
23. Precios €/Kg.
24. Evolución de Ingresos €
25. Consumos
26. Coste personal fijo
27. Coste personal cosecha
28. Alquiler finca €
29. Otros gastos
30. Cálculo Amortización
31. Gastos financieros
32. Imputación de la Subvención a P&G
33. Resumen Cuentas de resultados previsionales 2023-2031

- 34. Balances de situación previsionales 2023-2031
- 35. Tesorerías previsionales 2023-2031
- 36. Valoración por Descuento de Flujos de Caja

10. ANEXOS

1. Canvas.....	81
2. Manual de identidad corporativa.....	82
3. Detalle de la inversión.....	92
4. Detalle de Préstamo Bancario.....	93
5. Contrato de arrendamiento.....	94
6. Cuentas de resultados previsionales 2023-2031.....	99

ANEXO 1

THE BUSINESS MODEL CANVAS

Asociaciones clave - Galicia Calidade - CRAEGA - Otros productores	Actividades Clave - Producción - Comercialización	Propuesta de valor - Producto de calidad - Producto gallego - Producto ecológico - Respetuoso con el medioambiente	Relación con clientes - Directa	Segmento de clientes - Parejas adultas - Nivel medio alto - Preocupados por su salud - Comprometidos con el medioambiente
	Recursos clave - Producción		Canales - grandes distribuidores - supermercados - tiendas cercanía - particulares - WEB, app, correo	
Estructura de costes - Personal - Cuidado de la plantación (con colaboración de terceros) - Alquiler de la finca - Colaboraciones externas - No estructura administrativa			Flujo de ingresos - Venta de fruta a partir del tercer año de plantación - Posibilidad de Subvenciones	

A Juacata

Manual identidad corporativa

Origen

A Juacata es una de las pocas marcas de aguacates gallegos que se producen actualmente en Galicia.

Por ello hemos querido ser de alguna manera embajadores del aguacate gallego, darle una identidad propia y diferenciarlo gráficamente.



Inspiración

Al querer representarse un producto gallego se ha decidido realizar un estudio de los orígenes de la comunidad para así aportar una identidad totalmente gallega.

En esta investigación hemos querido obtener una visión 360 de las referencias gráficas gallegas, su historia, gastronomía, cultura y tradición.



Logotipo

Para la identidad de la marca se ha elegido la imagen de las vestimentas clásicas gallegas. Estas vestimentas son utilizadas en festividades sobre todo para realizar bailes tradicionales como La Muñeira.

Se ha querido representar una mujer vestida de gallega tradicional ilustrada en forma de aguacate. En cuanto el nombre se ha realizado un juego de palabras que implica la forma femenina del aguacate. Además está escrito en gallego y se le está dando personalidad y "nombre". La traducción sería La Guacata.



Packaging



Papelería



Publicidad



Merchandising



Merchandising



Tienda



ANEXO 3

Presupuesto de Inversión

				Total	IVA	con IVA
Proyecto				600		726
Planos				600	21%	726
Preparación Terreno				12.391		14.993
desbroce				2.800	21%	3.388
corte árboles y planificación finca				3.900	21%	4.719
fresado líneas				975	21%	1.180
varios (despedregado y repostado)				4.716	21%	5.706
Cierre perimetral				5.000		6.050
postes				5.000	21%	6.050
alambre+otros						0
colocación (mano de obra)						0
Abonado				6.539		7.912
Chamae				1.470	21%	1.778
Calcmag				1.284	21%	1.554
abonos (fertilización)				599	21%	724
abonos (fertilización)				1.510	21%	1.827
trabajos varios (limpieza malas hierbas)				1.677	21%	2.029
Plantas y Plantación	8,55			27.753		31.906
plantas	6,65 €/unidad.	2.288 Ud.		15.224	10%	16.746
tutores	1,50 €/unidad.	2.285 Ud.		3.438	21%	4.159
portes				850	21%	1.029
protectores monocapa	0,40 €/unidad.	2.340 Ud.		928	21%	1.123
Plantación con Maquinaria-GPS				1.792	21%	2.168
Mano de Obra propia apoyo plantación				4.741	21%	5.737
TROE apoyo plantación				780	21%	944
Emparrado/Tutorado				14.224		17.211
material perfiles				5.362	21%	6.488
hierros sujección tutoración	1,80 unid.	1.000,00 €/unidad.		1.800	21%	2.178
hierros sujección reforzados	3,57 unid.	180,00 €/unidad.		643	21%	778
instalación sujección riego				6.204	21%	7.506
tensores				123	21%	149
alambre, tuercas				93	21%	112
Riego				47.690		57.705
tuberías generales, sec., terc., valvulería				21.861	21%	26.452
automatización				4.882	21%	5.907
filtrado y bombeo				6.192	21%	7.492
fertilización				7.181	21%	8.689
apertura y tapado zanjas				5.580	21%	6.752
instalación goteros y microtubo				1.994	21%	2.412
Antihelada				24.841		30.058
material sujección	3,41 unid.	1.100,00 €/unidad.		3.751	21%	4.539
otro material				350	21%	423
Instalacion sujección				5.698	21%	6.895
instalación				4.215	21%	5.100
material				3.437	21%	4.159
bomba				7.390	21%	8.942
Pozo				5.610		6.788
pozo				3.800	21%	4.598
bomba				1.810	21%	2.190
Maquinaria y utillaje				1.492		1.805
TOTAL INVERSION				146.140		175.154
Subvención				51.149		29.014
				35%		

ANEXO 4

CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO A LARGO PLAZO

condiciones		Tipo					
		cuota	interés	Cuota	Intereses	Principal	Saldo
Importe	150.000						
tipo	3.00%						
plazo	60						
carencia	24						
comisión apertura	0.75%						
gastos	-2.000						
año 1	May						150.000
	Jun	84	3.00%	375	375		150.000
	Jul	83	3.00%	375	375		150.000
	Ago	82	3.00%	375	375		150.000
	Sep	81	3.00%	375	375		150.000
	Oct	80	3.00%	375	375		150.000
	Nov	79	3.00%	375	375		150.000
	Dic	78	3.00%	375	375		150.000
año 2	Ene	77	3.00%	375	375		150.000
	Feb	76	3.00%	375	375		150.000
	Mar	75	3.00%	375	375		150.000
	Abr	74	3.00%	375	375		150.000
	May	73	3.00%	375	375		150.000
	Jun	72	3.00%	375	375		150.000
	Jul	71	3.00%	375	375		150.000
	Ago	70	3.00%	375	375		150.000
	Sep	69	3.00%	375	375		150.000
	Oct	68	3.00%	375	375		150.000
	Nov	67	3.00%	375	375		150.000
	Dic	66	3.00%	375	375		150.000
año 3	Ene	65	3.00%	375	375		150.000
	Feb	64	3.00%	375	375		150.000
	Mar	63	3.00%	375	375		150.000
	Abr	62	3.00%	375	375		150.000
	May	61	3.00%	375	375		150.000
	Jun	60	3.00%	2.695	375	2.320	147.680
	Jul	59	3.00%	2.695	369	2.326	145.354
	Ago	58	3.00%	2.695	363	2.332	143.022
	Sep	57	3.00%	2.695	358	2.338	140.684
	Oct	56	3.00%	2.695	352	2.344	138.340
	Nov	55	3.00%	2.695	346	2.349	135.991
	Dic	54	3.00%	2.695	340	2.355	133.636
año 4	Ene	53	3.00%	2.695	334	2.361	131.274
	Feb	52	3.00%	2.695	328	2.367	128.907
	Mar	51	3.00%	2.695	322	2.373	126.534
	Abr	50	3.00%	2.695	316	2.379	124.155
	May	49	3.00%	2.695	310	2.385	121.770
	Jun	48	3.00%	2.695	304	2.391	119.379
	Jul	47	3.00%	2.695	298	2.397	116.983
	Ago	46	3.00%	2.695	292	2.403	114.580
	Sep	45	3.00%	2.695	286	2.409	112.171
	Oct	44	3.00%	2.695	280	2.415	109.756
	Nov	43	3.00%	2.695	274	2.421	107.335
	Dic	42	3.00%	2.695	268	2.427	104.908
año 5	Ene	41	3.00%	2.695	262	2.433	102.475
	Feb	40	3.00%	2.695	256	2.439	100.036
	Mar	39	3.00%	2.695	250	2.445	97.591
	Abr	38	3.00%	2.695	244	2.451	95.139
	May	37	3.00%	2.695	238	2.457	92.682
	Jun	36	3.00%	2.695	232	2.464	90.218
	Jul	35	3.00%	2.695	226	2.470	87.749
	Ago	34	3.00%	2.695	219	2.476	85.273
	Sep	33	3.00%	2.695	213	2.482	82.791
	Oct	32	3.00%	2.695	207	2.488	80.302
	Nov	31	3.00%	2.695	201	2.495	77.808
	Dic	30	3.00%	2.695	195	2.501	75.307
año 6	Ene	29	3.00%	2.695	188	2.507	72.800
	Feb	28	3.00%	2.695	182	2.513	70.287
	Mar	27	3.00%	2.695	176	2.520	67.767
	Abr	26	3.00%	2.695	169	2.526	65.241
	May	25	3.00%	2.695	163	2.532	62.709
	Jun	24	3.00%	2.695	157	2.539	60.170
	Jul	23	3.00%	2.695	150	2.545	57.625
	Ago	22	3.00%	2.695	144	2.551	55.074
	Sep	21	3.00%	2.695	138	2.558	52.517
	Oct	20	3.00%	2.695	131	2.564	49.953
	Nov	19	3.00%	2.695	125	2.570	47.382
	Dic	18	3.00%	2.695	118	2.577	44.805
año 7	Ene	17	3.00%	2.695	112	2.583	42.222
	Feb	16	3.00%	2.695	106	2.590	39.632
	Mar	15	3.00%	2.695	99	2.596	37.036
	Abr	14	3.00%	2.695	93	2.603	34.433
	May	13	3.00%	2.695	86	2.609	31.824
	Jun	12	3.00%	2.695	80	2.616	29.208
	Jul	11	3.00%	2.695	73	2.622	26.586
	Ago	10	3.00%	2.695	66	2.629	23.957
	Sep	9	3.00%	2.695	60	2.635	21.322
	Oct	8	3.00%	2.695	53	2.642	18.680
	Nov	7	3.00%	2.695	47	2.649	16.031
	Dic	6	3.00%	2.695	40	2.655	13.376
año 8	Ene	5	3.00%	2.695	33	2.662	10.714
	Feb	4	3.00%	2.695	27	2.669	8.046
	Mar	3	3.00%	2.695	20	2.675	5.370
	Abr	2	3.00%	2.695	13	2.682	2.689
	May	1	3.00%	2.695	7	2.689	0

ANEXO 5

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE FINCA RÚSTICA

En Vigo, a X de X de 2023

=====REUNIDOS=====

De una parte:

XXXXXXX, con C.I.F n° XXXXXXXX y domicilio en XXXXXXXXXXXX, representada por XXXXXXXXX, en adelante, “**la Arrendadora**”.

Y de otra parte:

FINCA ALVARNÚÑEZ, S.L., con C.I.F XXXXXX y domicilio en Vigo, Pontevedra, calle Laxe, 11-1º, representada por su Administrador D. Álvaro Núñez González-Babé, en adelante “**la Arrendataria**”.

Ambas partes intervienen en su propio nombre y derecho, reconociéndose mutuamente la capacidad legal necesaria para otorgar el presente **contrato de arrendamiento de finca rústica**, y a tal efecto,

=====EXPONEN=====

I.- Que la Arrendadora es la legítima titular de la siguiente finca rústica, sita en el término municipal de Tomiño (Pontevedra):

Finca rústica denominada “XXXXXXX”, situada en la parroquia de XXXXX, municipio de Tomiño, Pontevedra. Con una superficie de seis hectáreas. Terreno a labradío y otros cultivos, que linda: Norte, tierras de XXXXX; Sur, carretera de XXXXX; este, río Miño y Oeste, camino público.- Superficie según Catastro: _____. Referencia catastral: _____

Inscrita: Tomo XXX del Libro XXX, Folio XX, finca número XXXX.

II.- Que, la Arrendataria está interesada en arrendar la mencionada finca, por lo que lo llevan a efecto a tenor de las siguientes

=====CLÁUSULAS=====

Primera.- Por el presente contrato, XXXXX, como Arrendadora, cede en arrendamiento a FINCA ALVARNÚÑEZ, S.L., quien acepta, las 6 Hectáreas de la finca rústica descrita en el expositivo primero del presente contrato para su aprovechamiento agrícola, en los términos y condiciones pactados.

Las Partes acuerdan la realización en el plazo máximo de un mes desde la firma de este Contrato de un estudio topográfico que delimitará la superficie efectivamente alquilada, según plano que será firmado por las Partes y que se adjuntará como parte al presente contrato.

Segunda.- Este contrato entrará en vigor en el día de la fecha señalada en su encabezamiento.

Tercera.- El objeto del contrato será el uso y aprovechamiento de la finca rústica descrita, así como los elementos vinculados a las mismas, en su destino de plantación agrícola.

La Arrendataria tiene libertad para determinar libremente el tipo de cultivo, incluso modificándolo según sus intereses durante el plazo del arrendamiento rústico, sin perjuicio de su obligación de devolver la finca en el estado en que la recibió. Los aprovechamientos secundarios de la finca rústica arrendada, pertenecerán a la arrendataria.

Cuarta.- Las partes, de común acuerdo, estipulan la duración del arrendamiento **en el plazo de 20 años**. Llegado el momento de su vencimiento, si ninguna de las partes manifiesta, con un plazo de antelación de tres meses su voluntad de no prorrogar el contrato, éste quedará prorrogado por periodos anuales.

Tales prorrogas continuarán, si al menos con tres meses de antelación a la finalización de las mismas ninguna de las partes notifica a la otra su voluntad de que el arrendamiento concluya.

Transcurridos dos años, podrá la arrendataria desistir del contrato sin pagar ninguna indemnización. El ejercicio de este derecho requerirá su notificación con seis meses de antelación a la finalización del año agrícola.

Quinta.- La renta queda fijada en las siguientes cantidades anuales por Hectárea:

Años 2022 a 2025: 375 Euros por Hectárea

Año 2026: 1.500 Euros por Hectárea

En adelante: importe del año anterior actualizado al IPC

Por excepción, el importe correspondiente al primer año de funcionamiento se calculará en función de los meses transcurridos hasta fin del ejercicio desde la fecha de firma del presente contrato.

El pago anual se realizará dentro de los 5 primeros días del año, por anticipado y sin necesidad de requerimiento previo, mediante ingreso en la cuenta número____, abierto a nombre de la Arrendataria en el_____.

En el caso de prorrogarse el contrato, en todas las anualidades que se prorrogue, la renta también se incrementará para cada anualidad por referencia a la variación anual del Índice de Precios de Consumo.

Serán por cuenta del arrendador las contribuciones e impuestos que recaigan sobre la finca, excepto los relativos a la actividad agrícola que se desarrolle en las fincas rústicas arrendadas, que serán por cuenta de la Arrendataria.

Sexta.- En el momento de la firma del presente contrato, la Arrendataria hace entrega a la Arrendadora de la cantidad de____, equivalente a dos mensualidades de renta, en concepto de fianza legal, en garantía de las

obligaciones legales y contractuales de los Arrendatarios, sirviendo esta cláusula de eficaz carta de pago.

Séptima.- La Arrendataria no podrán subarrendar ni ceder, en todo o en parte, la finca arrendada sin consentimiento expreso de la Arrendadora.

Octava.- Serán por cuenta de la Arrendataria las reparaciones ordinarias que exija el desgaste por el uso normal de la finca.

La Arrendataria podrá realizar las mejoras útiles de que sea susceptible la finca según su destino, sin comunicación previa a la Arrendadora.

La Arrendataria podrá optar entre retirar la mejora si la finca no sufriera deterioro o percibir el valor que tuviera la mejora en el momento en que el contrato finalice.

Novena.- La enajenación de la finca no será causa de extinción del contrato, subrogándose el adquirente en todas las obligaciones de la Arrendadora.

1. En caso de transmisión a título oneroso de la finca rústica arrendada o de porción determinada de la misma, la Arrendataria que estuvieran cultivándola de modo personal durante al menos tres años ininterrumpidos podrá ejercitar el derecho de tanteo dentro de los treinta días hábiles siguientes a la notificación fehaciente que habrá de realizar el arrendador, indicándole el precio ofrecido y las demás condiciones de la transmisión.

2. En defecto de notificación, la Arrendataria tendrán derecho de retracto durante treinta días hábiles, a contar a partir de la fecha en que, por cualquier medio, tuviera conocimiento de la transmisión y de las condiciones en que se hizo.

Los derechos de tanteo y retracto de la Arrendataria serán preferentes a cualquier otro de adquisición, salvo el retracto de colindantes y el de coherederos y comuneros.

Ejercitados los derechos de tanteo o retracto, no podrá la arrendataria enajenar total o parcialmente la finca hasta que transcurran tres años al menos desde su adquisición, en los cuales la finca tendrá que ser cultivada de modo personal. En caso de incumplimiento, el comprador tanteado o retractado podrá pedir la reversión de la finca.

Décima.- Para la práctica de cuantos requerimientos y notificaciones haya de verificarse, ambas partes designan los domicilios que figuran en el encabezamiento del presente contrato.

Cualquier modificación de los mismos deberá ser comunicada fehacientemente a la otra parte con, al menos, quince días de antelación a la fecha en la que la citada modificación deba producir sus efectos.

Decimoprimera.- Para cualquier controversia, las partes convienen someter el presente acuerdo a los Juzgados y Tribunales del partido judicial donde radican las fincas rústicas arrendadas.

Así lo convienen, otorgan y firman – por duplicado y a un solo efecto – en el lugar y fecha expresados en el encabezamiento.

LA ARRENDADORA

LA ARRENDATARIA

ANEXO 6

Resumen Cuentas de Resultados previsionales 2023-2031

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
TOTAL INGRESOS				13.590	55.697	120.099	166.155	226.244	233.031
TOTAL GASTOS	-42.126	-62.413	-63.616	-66.004	-77.691	-104.026	-109.729	-115.422	-117.846
Consumos	-9.000	-12.240	-12.485	-12.734	-12.989	-13.249	-13.514	-13.784	-14.060
Personal Fijo	-13.439	-18.277	-18.643	-19.015	-19.396	-39.567	-40.359	-41.166	-41.989
Personal Cosecha				360	-1.836	-4.120	-5.731	-7.794	-7.949
Arrendamiento Finca	-1.688	-2.250	-2.250	-2.250	-9.000	-9.180	-9.364	-9.551	-9.742
Arrendamiento Maquinaria	0	0	0	0	-1.000	-2.000	-3.000	-3.200	-3.500
Mantenimiento	-6.000	-12.000	-12.240	-12.485	-12.734	-12.989	-13.249	-13.514	-13.784
Servicios Agrícolas	-6.000	-12.240	-12.485	-12.734	-12.989	-13.249	-13.514	-13.784	-14.060
Otros gastos	-6.000	-5.406	-5.514	-6.424	-7.747	-9.672	-10.999	-12.629	-12.762
EBITDA	-42.126	-62.413	-63.616	-52.414	-21.994	16.073	56.426	110.822	115.185
Amortización	-6.687	-13.375	-13.375	-13.375	-13.375	-13.375	-13.375	-13.375	-13.375
Resultado financiero	-4.279	-4.500	-4.378	-3.616	-2.742	-1.842	-914	-100	0
Imputación de Subvenciones	2.341	4.681	4.681	4.681	4.681	4.681	4.681	4.681	4.681
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	-50.752	-75.607	-76.688	-64.723	-33.430	5.537	46.818	102.028	106.492
Impuesto sobre Sociedades									
RESULTADO DEL EJERCICIO	-50.752	-75.607	-76.688	-64.723	-33.430	5.537	46.818	102.028	106.492