

# **GRADO EN COMERCIO**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UN  
SEMILLERO HORTÍCOLA:**

**Semilleros del Duero”**

**HERRERA CAPDEPONT, JORGE**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, 18/09/2020**



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2019/2020

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UN  
SEMILLERO HORTÍCOLA:  
Semilleros del Duero”**

**Trabajo presentado por: Herrera Capdepont, Jorge**

Firma:



**Tutora: Cumbreño Barreales, María del Amor**

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, 18/09/2020

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN – ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>2. PALABRAS CLAVE – KEYWORDS</b> .....	<b>4</b>
<b>3. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
3.1- DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS.....	5
<b>4. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DEL TEMA ELEGIDO</b> .....	<b>6</b>
4.1- ANTECEDENTES .....	6
4.2- METODOLOGÍA .....	7
<b>5. OBJETIVO DEL PROYECTO</b> .....	<b>7</b>
<b>6. PROMOTORES</b> .....	<b>7</b>
<b>7. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD: PRODUCTO O SERVICIO</b> .....	<b>8</b>
<b>8. ANÁLISIS DEL MERCADO</b> .....	<b>9</b>
8.1- ANÁLISIS PESTEL .....	9
8.2- ANÁLISIS INTERNO.....	14
8.3- ANÁLISIS EXTERNO .....	15
8.4- ANÁLISIS DAFO .....	15
8.5- PANEL DE EXPERTOS .....	21
<b>9. PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>25</b>
9.1- MARKETING ANALÍTICO.....	25
A. <i>Análisis y punto de partida</i> .....	25
B. <i>Análisis socioeconómico y legal</i> .....	26
C. <i>Análisis de consumidores</i> .....	27
D. <i>Análisis de la competencia</i> .....	27
E. <i>Estudio comercial sobre el producto</i> .....	29
F. <i>Análisis de los canales de distribución</i> .....	30
9.2- MARKETING ESTRATÉGICO .....	31
A. <i>Estrategia de marketing</i> .....	31
B. <i>La segmentación</i> .....	32
C. <i>El posicionamiento</i> .....	32
9.3- MARKETING OPERATIVO.....	32
A. <i>Política de producto</i> .....	33
B. <i>Política de precios</i> .....	35

C. Política de distribución.....	36
D. Política de ventas y organización comercial.....	36
E. Política de comunicación .....	37
F. Timing de puesta en marcha.....	39
<b>10. POLÍTICA DE COBRO A CLIENTES .....</b>	<b>39</b>
<b>11. PLAN DE PRODUCCIÓN .....</b>	<b>41</b>
<b>12. PAGO A PROVEEDORES Y POLÍTICA DE APROVISIONAMIENTO .....</b>	<b>46</b>
<b>13. UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURAS.....</b>	<b>49</b>
<b>14. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>50</b>
<b>15. POLÍTICA DE REMUNERACIONES .....</b>	<b>52</b>
<b>16. ASPECTOS FORMALES- LEGISLACIÓN A TENER EN CUENTA .....</b>	<b>53</b>
<b>17. CALENDARIO DE PUESTA EN MARCHA .....</b>	<b>56</b>
<b>18. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....</b>	<b>56</b>
18.1- POLÍTICA DE INVERSIONES .....	57
18.2- POLÍTICA DE FINANCIACIÓN .....	57
18.3- CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL .....	58
18.4- PRESUPUESTO DE TESORERÍA AÑO 1 .....	60
18.5- BALANCE PREVISIONAL .....	61
18.6- ANÁLISIS DE DATOS FINANCIEROS.....	62
A. Análisis de ratios .....	62
B. Análisis de la viabilidad económico-financiera .....	63
<b>19. PLAN DE CONTINGENCIAS.....</b>	<b>63</b>
<b>20. CONCLUSIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>21. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>66</b>
<b>22. ANEXOS .....</b>	<b>70</b>
22.1- ANEXO 1 – PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑO 1.....	70
22.2- ANEXO 2 – PÉRDIDAS Y GANANCIAS 5 AÑOS .....	73
22.3- ANEXO 3 – TESORERÍA AÑO 1.....	75
22.4- ANEXO 4 – TESORERÍA 5 AÑOS .....	78
22.5- ANEXO 5 – BALANCE AÑO 1 .....	80
22.6- ANEXO 6 – BALANCE 5 AÑOS.....	82

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. CONSUMO DE HORTALIZAS EN ESPAÑA .....	12
ILUSTRACIÓN 2. AMENAZAS.....	16
ILUSTRACIÓN 3. OPORTUNIDADES .....	17
ILUSTRACIÓN 4. FORTALEZAS .....	18
ILUSTRACIÓN 5. DEBILIDADES .....	20
ILUSTRACIÓN 6. EDAD .....	22
ILUSTRACIÓN 7. HORTALIZAS MÁS CULTIVADAS .....	22
ILUSTRACIÓN 8. INTENCIÓN DE PAGO POR BANDEJA DE PRODUCTO.....	23
ILUSTRACIÓN 9. CANTIDAD DE BANDEJAS POR PRODUCTO.....	24
ILUSTRACIÓN 10. IMPORTANCIA DEL INJERTO.....	24
ILUSTRACIÓN 11. BANDEJA DE CEBOLLAS TERMINADA.....	34
ILUSTRACIÓN 12. BANDEJA DE CEBOLLAS EN PROCESO .....	34
ILUSTRACIÓN 13. INVERNADEROS CON PLÁSTICO .....	41
ILUSTRACIÓN 14. BANDEJAS DE POLIESPÁN.....	42
ILUSTRACIÓN 15. SEMILLAS DE TOMATE.....	42
ILUSTRACIÓN 16. VARIEDADES DE TURBA .....	43
ILUSTRACIÓN 17. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA .....	52
ILUSTRACIÓN 18. PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	58
ILUSTRACIÓN 19. PÉRDIDAS Y GANANCIAS A 5 AÑOS .....	59
ILUSTRACIÓN 20. CASH FLOW ACUMULADO AÑO 1.....	60
ILUSTRACIÓN 21. TESORERÍA AÑO 1.....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CULTIVOS EN CASTILLA Y LEÓN.....	29
TABLA 2. VARIEDADES, CANTIDADES Y PRECIOS DE LAS SEMILLAS.....	44
TABLA 3. CALENDARIO DE PUESTA EN MARCHA .....	56
TABLA 4. INVERSIONES INICIALES .....	57
TABLA 5. FINANCIACIÓN NECESARIA.....	58
TABLA 6. ANÁLISIS DE RATIOS .....	62

## 1. Resumen – Abstract

Este Trabajo de Fin de Grado plantea un modelo de negocio desconocido en la provincia de Valladolid y en gran parte de Castilla y León. Se trata de un semillero hortícola situado en Laguna de Duero, Valladolid.

Los productos que se ofertan se basan en aquellos más cultivados en Valladolid y Castilla y León, los más destacados son: tomates, pimientos, cebollas, coles, puerros y lechugas.

La estrategia de marketing fundamental para la empresa será el trato al cliente, lo que se produzca será en base a sus peticiones intentando estrechar lazos para fidelizar los clientes que acudan.

En cuanto al Plan Económico y Financiero, la inversión inicial no será muy elevada y supondrá una financiación ajena de aproximadamente el 70%. El esfuerzo económico se realizará al principio y la empresa se ira recomponiendo internamente gracias a las ventas que se hagan.

This Final Degree Project proposes a business model that is unknown in the province of Valladolid and in a large part of Castilla y León. It is a horticultural seedbed located in Laguna de Duero, Valladolid.

The products offered are based on those most grown in Valladolid and Castilla y León, the most outstanding being: tomatoes, peppers, onions, cabbages, leeks and lettuces.

The fundamental marketing strategy for the company will be the treatment to the client, what is produced will be based on its requests trying to strengthen bonds to promote loyalty on the clients who come.

As for the Economic and Financial Plan, the initial investment will not be very high and will involve external financing of approximately 70%. The economic effort will be made at the beginning and the company will be recomposed internally thanks to the sales made.

## 2. Palabras clave – Keywords

Negocio, planta, hortaliza, naturaleza, Valladolid.

Business, plant, vegetable, nature, Valladolid.

### 3. Introducción

Este trabajo pretende demostrar la viabilidad del siguiente proyecto: Semillero agrícola. Un semillero agrícola es un negocio relacionado con la agricultura intensiva donde se trabaja con las mismas plantas que el cliente final, el horticultor u hortelano, pero solamente hasta la hora de trasplantarlas al campo, es decir, el trabajo se basa en la siembra y crecimiento correcto de la planta que es el trabajo que requiere más cuidados.

En el presente trabajo se recogen puntos como la justificación del tema elegido, metodología de trabajo con su correspondiente explicación, un análisis tanto interno como externo de la empresa para saber qué factores son importantes y que habrá que tener en cuenta que quedarán recogidos en los análisis DAFO y PESTEL.

La posterior realización de un plan de expertos donde se realiza una encuesta a aquellos horticultores que nos pueden ofrecer más información. La realización de un plan de marketing detallado para la puesta en marcha de la empresa donde se hacen análisis como los competidores directos, necesidades internas de la empresa, etc.

Las políticas de cobros y pagos con los proveedores que se elegirán, el plan de producción donde se explica lo que se necesita para el desarrollo de la actividad y cómo se va a usar.

La organización interna de la empresa, la ubicación y las remuneraciones. Los pasos para la creación de la empresa y su calendario de puesta en marcha.

Por último, el Plan Económico Financiero donde están todos los datos y análisis numéricos, el plan de contingencias ante posibles situaciones adversas y, finalmente, las conclusiones.

#### 3.1- Dedicatorias y agradecimientos

La realización de este Trabajo de Fin de Grado no me ha resultado nada fácil, me han surgido muchísimas dificultades durante este año especialmente por la pandemia que vivimos y apenas he tenido tiempo para realizarlo.

Sin embargo, me gustaría agradecer el apoyo y preocupación que han tenido en todo momento por mí y la situación de mi trabajo a mis padres y en especial a mi padre que, gracias a él, he tenido muchas facilidades en muchos puntos de este trabajo y además este trabajo tampoco se hubiera llevado a cabo si no hubiese sido por él.

Por último, dar las gracias a mi tutora Amor por ofrecerme las facilidades que han estado en su mano para que pudiera finalizar este trabajo pese al poco tiempo del que ha dispuesto.

## 4. Justificación teórica del tema elegido

En este apartado se va a definir el porqué de la elección de este negocio así como la forma en la que se le va a llevar a cabo.

### 4.1- Antecedentes

La base de este proyecto está en la experiencia e interés adquirido por este sector en los 4 años de trabajo en la empresa de agricultura familiar. Vi una oportunidad a nivel provincial e incluso regional de realizar un proyecto relacionado con la agricultura y más concretamente, con la horticultura, un sector que, en general, no suele acaparar muchas hectáreas de trabajo ya que requiere mucho esfuerzo y mucha mano de obra y, al fin y al cabo, no le es rentable al agricultor tener una explotación muy grande. Por otro lado, al haber trabajado en este sector, se puede saber a grandes rasgos los principales clientes potenciales y algunas de sus ubicaciones puesto que la agricultura es un sector orientado principalmente a pueblos y a ciudades pequeñas, por tanto el proyecto se puede centrar en aquellos que más se dediquen a la horticultura puesto que ellos serán los clientes finales.

La clave de este proyecto está en proveer al cliente final, el horticultor, de las plantas que nos encargue bajo pedido además de un pequeño stock de seguridad, y que esos pedidos no tengan que realizarlos fuera de la provincia o región ya que de esta manera su calendario de siembra y producción tiene que ser más amplio porque los plazos de entrega y preparación son mayores.

Finalmente, la experiencia laboral adquirida en esos 4 años de trabajo servirá para utilizar técnicas caseras que muchas veces son más efectivas que las adquiridas en los estudios y prácticas previas al trabajo, además de poder realizar el trabajo de una forma mucho más eficiente ya que se irá siempre al grano mientras que no haya ningún imprevisto.



## 4.2- Metodología

La metodología utilizada para la realización de este trabajo se basa en los siguientes puntos:

- Consulta de múltiples referencias bibliográficas relacionadas con el tema de este TFG.
- Realización de un panel de expertos para conocer las intenciones de compra de los agricultores.
- Un estudio o análisis de mercado.
- Realización de un análisis DAFO y PESTEL.
- Análisis detallado de todo aquello necesario para el Plan Económico Financiero.

## 5. Objetivo del proyecto

El principal objetivo de este proyecto es facilitar la vida a los horticultores locales, provinciales y regionales a la hora de hacer sus pedidos de planta para sus campañas evitando así que tengan que prever con mucha antelación sus campañas de trabajo, ya que podrán hacer los pedidos más tarde y por consiguiente ahorrarles costes de mano de obra puesto que las contrataciones las podrán hacer también más tarde.

## 6. Promotores

El único promotor será Jorge Herrera Capdepont que se encargará de la dirección y mantenimiento de la empresa aunque realizará labores como un empleado más puesto que es un negocio que requiere dedicación y trabajo y es una de las formas más económicas para la empresa, al menos al principio. Los datos del promotor son los siguientes:

Jorge Herrera Capdepont

DNI:71167798W

Domicilio: C/Federico García Lorca 1, 2ºF

47140 Laguna de Duero (Valladolid)

Estudiante de Grado en Comercio

Experiencia laboral: Agricultor

## 7. Descripción de la actividad: producto o servicio

La actividad que se llevará a cabo será la siguiente:

La empresa realizará cada uno de los pasos que sean necesarios para que el producto llegue al horticultor en las condiciones necesarias para poder trasplantarlo a en el momento que ellos consideren oportuno. Los pasos a seguir serán los siguientes:

1. Se adquirirán por un lado las semillas, las bandejas de poliespán la turba o sustrato que es la tierra que se utiliza en las bandejas de los semilleros para su germinación, los abonos y los productos fitosanitarios necesarios para comenzar la actividad. Por otro lado, una máquina que ayude a facilitar el proceso de siembra de las bandejas. Todas las compras se realizarán a nuestros mejores proveedores previamente estudiados y seleccionados con la antelación necesaria para que los productos finales lleguen al cliente cuando lo solicite.
2. Una vez recibidos todos los productos, los dos miembros de la empresa junto con la ayuda de la maquinaria, seleccionarán por pedido la variedad de productos solicitados y se pondrán manos a la obra con la siembra.
3. Se introducirán los productos en cada uno de los compartimentos de la máquina y se comprobará que todo va a la perfección.
4. Con las bandejas sembradas se transportarán al invernadero con una temperatura e iluminación adecuada donde se regarán por primera vez acto seguido a la siembra para que ésta germine cuanto antes.

5. Durante el proceso de crecimiento se realizará el proceso de entresacar las plantas, que consiste en dejar solamente una planta por agujero de la bandeja. Este proceso se puede omitir en caso de que se tenga una máquina muy precisa o una simiente de alta calidad que nos dé por seguro que una semilla equivale a una planta.
6. En el mismo proceso de crecimiento se procederá a seguir regando, fertilizando y tratando a las plantas con los productos fitosanitarios necesarios en caso de que las condiciones lo exijan. Las plantas poseen muchas plagas y enfermedades que se agravan con la buena temperatura de los invernaderos ya pueden surgir cualquiera de ellas, se tiene que poner mucha atención ya que es algo que retrasa el proceso de crecimiento de la planta.
7. Una vez finalizados todos estos procesos, se procederá a entregar el producto final al cliente esperando que quede satisfecho.

## 8. Análisis del mercado

Para un correcto funcionamiento del negocio se debe tener en cuenta aspectos tanto internos como especialmente externos que puedan perjudicar o favorecer notablemente a la empresa.

Los cambios que se producen constantemente en la sociedad y en la agricultura se deben conocer antes de poner en marcha el negocio ya que es algo fundamental para empresas de este sector.

### 8.1- Análisis PESTEL

- **Factores Políticos**

La pandemia del Covid-19 está dejando importantes secuelas económicas para las empresas en general y, más concretamente, para los autónomos. Por esto, la Junta de Castilla y León y el Gobierno de España están dando ayudas y subvenciones a las empresas que contraten de forma ordinaria indefinida a tiempo completo a personas desempleadas para ofrecer servicios en Castilla y León. La empresa cumple con todos los requisitos necesarios para solicitar la ayuda de

10.000€ por contrato que se le realizará al Ingeniero Técnico Agrícola que necesitará la empresa. (Programa, 2020)

El mismo virus hace que en la empresa se tengan que adaptar las zonas y desinfectarlas cada día. A priori, no es algo que vaya a suponer un gran coste, pero son restricciones que hay que cumplir bajo amenaza de sanción por parte del gobierno. (MITECO, 2020)

- **Factores Económicos**

Una inversión para realizar un estudio de mercado entre los principales semilleros de España puede dar cierta ventaja a la hora de fijar los precios ya que la empresa, en un principio, sólo producirá acorde a las necesidades demandadas.

La pandemia todavía presente del Covid-19 ha dejado serias e importantes consecuencias en muchas de las Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante PYMES) de España tras la no apertura de los comercios durante los meses de confinamiento y, actualmente, la nueva normalidad, por ello la Junta de Castilla y León (en adelante JCYL) tras el confinamiento está ofreciendo ayudas financieras para el mantenimiento de empresas que necesiten empleados o simplemente para seguir llevando a cabo la actividad empresarial. (Subvenciones, 2020)

Al igual que la JCYL, el Banco de España y la Unión Europea están proporcionando muchas ayudas a las empresas españolas de los sectores más castigados por el confinamiento, como son las empresas del sector servicios al cual pertenecerá la empresa. (Hernández de Cos, 2020)

- **Factores Sociales**

Históricamente tanto el pueblo de Laguna de Duero como la mayoría de los municipios de Valladolid han basado su economía en la agricultura, ganadería, etc., es decir, el sector primario es clave para la subsistencia de Laguna de Duero. Por tanto, se puede decir que la clase social de este pueblo es una clase social trabajadora y de clase media o media-baja. Esta información nos indica que la experiencia que se puede

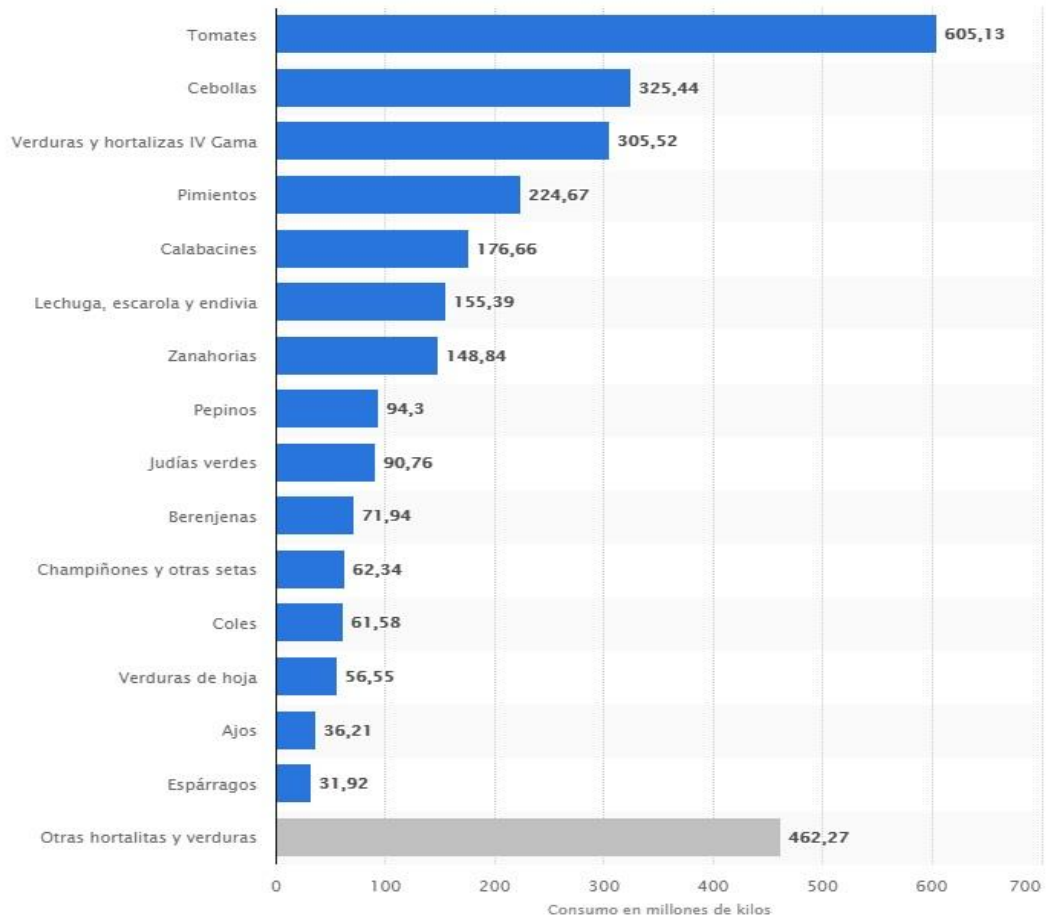
encontrar en el ámbito agrónomo es muy positiva para el tipo de negocio que se quiere llevar a cabo. (Duero, 2020)

La amenaza continua con los rebrotes en muchos puntos de España hace que se pueda volver al confinamiento lo cual sería un impedimento muy grande para la puesta en marcha del negocio. Cabe destacar que, en caso de seguir así, podría haber una posibilidad de llevarlo a cabo puesto que los agricultores, al pertenecer al sector primario el cual es fundamental, siguen teniendo que trabajar y por lo tanto tienen que hacer sus compras a negocios como este. (Sanidad, 2020)

Los agricultores en general y, especialmente, los de regadío, han ido suprimiendo cada vez más el uso de la técnica del barbecho, esto hace que las tierras estén ocupadas más tiempo con cultivos ya sean de época estival o invernal lo que puede suponer un punto positivo para empresas como esta. Acudir a aquellos agricultores que menos utilizan esta técnica puede generarnos ingresos a corto plazo. (IES Juan Carlos, 2020)

El consumo de hortalizas en España es elevado sobre todo de cultivos como los tomates o cebollas, esto puede suponer un punto importante a la hora de producir ciertos tipos de planta en especial. (Statista, 2020)

Ilustración 1. Consumo de hortalizas en España



Fuente: Statista

- **Factores Tecnológicos**

Actualmente una de las medidas más utilizadas por las empresas de reciente creación es la tecnología. Redes sociales, páginas web, etc., son algunos de los ejemplos que se utilizan en prácticamente todos los sectores con el fin de atraer potenciales clientes para los negocios. Por el contrario, una empresa como esta, dedicada a ofrecer productos a los agricultores no es el mejor caso para la utilización de métodos tecnológicos. El e-commerce está en auge año tras año, pero para el sector primario no es el mejor amigo que puede tener ya que los agricultores no venden sus productos a través de internet ya que, al ser perecederos, no llegaría en las condiciones que los consumidores finales requieren. (Actualidad, 2019)

La maquinaria requerida para trabajar no es precisamente barata, pero si se quiere llevar a cabo este proyecto es fundamental adquirirla ya que realizar el trabajo a mano cuesta mucho esfuerzo y horas de dedicación cuya rentabilidad que se sacará no merecerá la pena. Por tanto, se tendrá que hojear bien el mercado y buscar la mejor oferta para tratar de reducir los costes iniciales de la mayor forma posible. (Cinta, 2020)

- **Factores Ecológicos o Ambientales**

Los inviernos en la provincia de Valladolid suelen ser fríos con heladas por las noches lo que hace que no sea el clima ideal para criar las plantas en esta época que es cuando mayoritariamente hay que hacerlo, ya que las plantas hortícolas la gran mayoría se planta en verano. (Clima, 2020)

Como los inviernos son fríos los invernaderos que utilizaremos para llevar a cabo el cultivo de las plantas serán más que óptimos para moderar la temperatura en invierno. Cabe decir que dichos invernaderos tienen que estar bien precintados y cerrados para que la temperatura varíe lo menos posible. En caso de que el grado de variación de la temperatura sea muy elevado, se tendría que estudiar el instaurar un climatizador en los invernaderos para que las plantas crezcan en condiciones óptimas.

Un estudio del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (en adelante, MAPA) señala que cada vez es más la gente que recurre a la compra de productos agrícolas ecológicos ya que poseen menos pesticidas y son mejores para la salud. Todo esto hace que a la hora de tratar los productos con pesticidas es necesario que lleve la etiqueta de producto ecológico y que no dañe los futuros frutos de la planta hortícola. (MAPA, 2019)

- **Factores Legales o Jurídicos**

A priori no se ha encontrado ninguno. Simplemente habría que cumplir con todos los procedimientos legales y judiciales para poder constituir la empresa ya sea en proceso físico o electrónico que, tal y como está la situación mundial, se tendría que hacer electrónicamente. (pymes, 2020)

Por otro lado, existe una subvención que sería de gran ayuda para hacer frente a los gastos de créditos suscritos con entidades financieras ya que se tendrá que solicitar un crédito o préstamo a una entidad financiera para hacer frente a la inversión inicial. (Creditos, 2020)

## 8.2- Análisis interno

El modo de trabajo interno de la empresa se llevará a cabo prácticamente en su totalidad en el interior del invernadero salvo el momento de siembra que será en el lugar donde se ubique la máquina sembradora. Por tanto la forma y cantidad de trabajo dependerá del clima principalmente. Al ser Valladolid un clima tan irregular donde pueda hacer mucho calor y mucho frío el crecimiento también dependerá de ello. Si hay mucho calor la planta crecerá antes pero también aumentará la necesidad de riego y las plagas de insectos y enfermedades que puedan aparecer también aumentarán, por el contrario, si hace frío sucederá todo lo contrario.

Para paliar el frío a las plantas se tiene la estructura de los invernaderos, la cual mantiene el calor que, si está bien cerrado sin necesariamente estar hermético, será suficiente para conservar la temperatura la mayor parte del tiempo posible.

Los dos miembros de la empresa trabajarán de forma conjunta y complementarán sus habilidades y conocimientos de forma que si alguna vez falla uno de los miembros, el otro pueda realizar las tareas necesarias para mantener el ritmo de trabajo.

La superficie de la empresa es de 0,7 hectáreas por lo que no es gran cantidad de terreno donde, en caso de necesitar la ayuda del otro miembro de la empresa, tengas que recorrer gran terreno para solicitarla. Pese a que se vaya a trabajar de forma conjunta prácticamente todo el tiempo, el ingeniero agrícola tendrá labores que el socio fundador no pueda realizar y al revés, pero sí podrán ayudar con sus conocimientos.

Se intentará tener todas las materias primas ordenadas en un pequeño almacén que se ubicará en la nave contigua a los invernaderos, con todas las semillas, turba y productos fitosanitarios ordenados correctamente para que se puedan utilizar con rapidez en todo momento. (Kyocera, 2020)



### 8.3- Análisis externo

Como se ha explicado anteriormente, la estructura de trabajo de la empresa es un invernadero formado por plásticos, no tiene cierre hermético pero el cierre que tiene es suficiente para poder mantener una temperatura óptima para la germinación y crecimiento de las plantas. Esto puede suponer un problema a la hora de los climas extremos como alguna helada o alguna ola de calor, como estos climas son imprevisibles hay que estar preparados para ello y tener las medidas de corrección pertinentes como puede ser una malla de sombreo o un cierre completo de los invernaderos.

La vuelta al confinamiento provocado por el aumento de contagios de la pandemia actual del Covid-19 puede suponer un revés para la puesta en funcionamiento de la empresa. Como los clientes pertenecen al sector primario y es un sector fundamental para la economía de un país el semillero podría seguir en funcionamiento con las medidas de seguridad necesarias tanto internamente como con los clientes.

Los productos fitosanitarios son perjudiciales para la salud y para el medio ambiente, por ello, la Comisión Europeo dictaminó una serie de normas a seguir para las empresas que los utilicen o comercialicen. La empresa va a ser una de ellas, por tanto se tendrán que seguir normas como la separación de los fitosanitarios del resto de cosas en un armario, recogida de envases previo triple enjuague o la prohibición de verter los restos a aguas públicas, entre otros. (MyAgro, 2020)

### 8.4- Análisis DAFO

El análisis DAFO es un proceso sencillo y eficaz a la hora de analizar a la empresa tanto interna como externamente. Se empezará con un análisis de tipo externo con las amenazas y oportunidades y posteriormente un análisis interno con las fortalezas y debilidades.

- **Amenazas**

*Ilustración 2. Amenazas*



*Fuente: Elaboración propia*

Una de las principales amenazas para llevar a cabo este proyecto será la más que probable crisis económica inminente tras la actual pandemia del COVID-19. Las cotizaciones en bolsa, entre otros factores, de las principales empresas españolas pertenecientes al IBEX-35 van de mal en peor día sí y día también. Sumado a esto el desembolso que tiene que hacer el estado para apoyar a los centros sanitarios principalmente supondrá en un futuro unas consecuencias económicas un tanto graves para la economía española.

Pese a que los horticultores deban seguir con su producción, ya que el sector primario es fundamental para la economía española y global, todo lo sucedido provocará un descenso de la demanda por parte de ellos debido a las dificultades económicas que tendrán. En otras palabras, su producción bajará por la incapacidad de hacer frente a los mismo costes de antes y por lo tanto su demanda también se verá reducida. Cabe destacar que a los horticultores que más se verán afectados por la pandemia y sus consecuencias son los que tienen explotaciones pequeñas (<10 Ha aproximadamente) ya que aquellos que tienen una explotación menor tienen unos costes más reducidos al tener la maquinaria y los útiles de trabajo más rentabilizados.

La edad de la mayoría de los agricultores oscila en torno a los 50 años y las nuevas generaciones no se quieren hacer cargo de las empresas familiares o, al menos, involucrarse en el negocio lo que pueda llevar a dar relevo cuando llegue el momento de la jubilación de su padre o madre. Esto puede hacer que las empresas hortofrutícolas desciendan y por consiguiente la demanda de nuestros productos.

A niveles nacionales, la competencia está muy bien situada y con los clientes realmente fidelizados ya que, como se ha resaltado anteriormente, los agricultores tienen elevada edad y anteriormente no había empresas que se dedicaran a esto, por lo tanto, las pocas empresas que existían son las que actualmente tienen fidelizados a los clientes. Dichas empresas tienen muchas fortalezas como transporte nacional, gran capacidad de desarrollo de productos y buena relación con los clientes.

- **Oportunidades**

*Ilustración 3. Oportunidades*



*Fuente: Elaboración propia*

Una oportunidad fundamental es que no hay otro negocio dedicado a esto en la región de Castilla y León, por lo tanto, nos abre las puertas a una gran cantidad de horticultores locales y regionales que anteriormente realizaban sus pedidos fuera de la región. La disponibilidad geográfica que se les presenta puede jugar un papel muy importante a la hora de captar esos clientes, como ya se ha dicho anteriormente, los agricultores son gente de una edad en la que cuantas más comodidades se les presente mejor y ese es uno de los objetivos de la empresa para la fidelización de clientes. (Empresite, 2020)

La gran cantidad de agricultores que hay en los diferentes pueblos de Castilla y León es una oportunidad para ofrecer nuestros productos y tratar de captar y fidelizar esos clientes. Normalmente los horticultores de Castilla y León y, más concretamente, de Valladolid, tienen explotaciones pequeñas (en comparación con los agricultores de secano) lo que hace que sean un número un poco más elevado que los de secano, ya que cuantas más hectáreas cultive un agricultor menos posibilidades hay de que lo haga otro, por lo tanto, reduce el número de agricultores.

En la actualidad, mucha gente se está aficionando a hacer huertos ecológicos tanto en fincas y pequeñas extensiones de terreno como en sus propios jardines, esto puede ayudar a incrementar nuestra venta de productos, aunque este tipo de clientes no es nuestro principal target, ya que el principal cliente potencial que interesa son horticultores con un número importante de hectáreas cultivadas para que los pedidos sean lo más grandes posibles. La posibilidad de vender a pequeños huertos o particulares es un frente que medio y largo plazo no se descarta ya que, al fin y al cabo, son más ventas y no supone ningún coste adicional.

- **Fortalezas**

*Ilustración 4. Fortalezas*



*Fuente: Elaboración propia*

El semillero será el único dedicado exclusivamente al desarrollo de plantas hortícolas ya que el resto de las empresas ubicadas en la provincia de Valladolid se dedican a un desarrollo general de todo tipo de plantas y árboles como son los viveros.

Se cultivarán pocos productos, pero siempre adaptados a las necesidades de los clientes. En un principio, el proceso de darse a conocer en la provincia y comunidad autónoma será difícil, pero es fundamental para poder llevar a cabo esta fortaleza ya que será un punto clave a la hora de fidelizar clientes. Desarrollar los productos que el cliente solicite es una fortaleza que casi ninguna empresa de este tipo tiene puesto que el resto de ellas siembran lo que ellos creen conveniente además de lo que el cliente les encargue. Todo esto conlleva un gran incremento de los costes lo cual no es lo más adecuado en los primeros años de vida de la empresa. En un futuro se podría empezar a sembrar algún otro tipo de producto que no sea encargado

por ningún cliente simplemente para estudiar su viabilidad aprovechando las cualidades y conocimientos del ingeniero agrónomo que poseerá la empresa.

La empresa posee las dos cualidades más importantes de cara al escenario laboral. Esas cualidades son experiencia, que aportará el socio fundador y conocimientos fundamentales para el buen funcionamiento del semillero, los cuales aportará el ingeniero agrónomo. Combinando estas dos cualidades el desarrollo de los productos será más que satisfactorio ya que, en la agricultura, se requiere más experiencia que conocimientos adquiridos en formaciones profesionales o universitarias. Esto es debido a que muchas de las técnicas utilizadas para la siembra de hortalizas se vienen utilizando desde hace muchos años y que siguen siendo muy efectivas pese a todas las innovaciones que se tratan de hacer las cuales son muy costosas y requieren una inversión muy elevada. Por el contrario, estas técnicas puede que requieran un poco más de trabajo pero que, a medio y largo plazo, merecerá la pena.

Otro punto fuerte de la empresa y aprovechando la experiencia que tiene el socio fundador es la buena atención al cliente que se puede ofrecer, así como un buen servicio posventa. El socio fundador puede atender casi la totalidad de las dudas e inquietudes que les puedan surgir a nuestros clientes o potenciales clientes gracias a su experiencia laboral.

Un punto a favor muy importante es la posesión del terreno donde se va a desarrollar el proyecto. Ya se dispone del terreno e invernaderos donde llevar a cabo el semillero, lo cual es un ahorro en costes de alquiler o compra de parcelas y terrenos para la puesta en marcha del semillero. Todo el líquido que se ahorrará la empresa en este ámbito se podría utilizar para hacer un buen estudio de mercado para localizar nuestros potenciales clientes.

El objetivo es encontrar un ingeniero técnico agrícola que esté motivado y con ganas de trabajar en un nuevo proyecto ya que, junto al socio fundador, será una pieza clave y tendrá la misma importancia a la hora de llevar a cabo el proyecto. Su trabajo y el del socio fundador serán complementarios por lo que sin uno no hay el otro, es decir, si el ingeniero no aporta conocimiento, el socio fundador no puede aportar sus dotes adquiridas en la experiencia laboral adquirida.

- **Debilidades**

*Ilustración 5. Debilidades*



*Fuente: Elaboración propia*

La poca variedad de productos puede ser un punto negativo puesto que muchos de los clientes a veces quieren probar variedades nuevas de productos los cuales, como no lo han solicitado previamente, no han sido sembrados y por lo tanto no se los pueden llevar ni la empresa recibir feedback de ellos. A largo plazo sería interesante de estudiar ya que visto de esta manera esta debilidad puede convertirse en una fortaleza.

El personal que trabaje en el semillero solamente se compondrá de dos personas, el socio fundador y el ingeniero técnico agrícola. Esto es, en principio, una debilidad importante ya que, aunque normalmente no se tendrá mucho trabajo y no serán necesarias más de dos personas, ese poco trabajo que se tenga, si no es bien gestionado o surgen inconvenientes puede ser un problema a la hora de las horas trabajadas. Otro problema adherido a este es que, si se trabajan más horas al ingeniero habrá que pagarle las horas extra lo que conlleva unos gastos y una inversión mayores o guardar los ingresos para el pago de la nómina y no para la siembra de nuevos productos.

Las dos personas que trabajarán en el semillero no tendrán más que los conocimientos básicos de publicidad para promocionar el negocio, como pueden ser, anuncios en periódicos, radio, revistas, ..., también carteles promocionales o promoción en redes sociales. Este último sería el menos efectivo ya que los productos que desarrolla la empresa no son de lo más carismáticos para promocionar en redes sociales donde predominan más los adolescentes que los adultos y más concretamente, los agricultores adultos.

Actualmente el e-commerce es de lo más utilizado por casi todas las empresas, para la nuestra, por el contrario, es un instrumento de venta un tanto inútil ya que los agricultores, al menos hoy en día, son personas mayores que rechazan el uso de las nuevas tecnologías y por lo tanto nuestras ventas por internet serían bajas o nulas.

El desarrollo de una bandeja de plantas hortícolas requiere una inversión elevada entre semillas, bandejas, turba, abonos y productos fitosanitarios además del riego y la mano de obra. Todo esto hace que se necesite producir en un número elevado de bandejas para poder obtener rentabilidad de ellas.

Otros semilleros de talla nacional están muy asentados y tienen clientes muy fieles que les compran en grandes cantidades, esto hace que tengan ingresos suficientes para afrontar nuevos proyectos y nuevas inversiones. Esto es malo para la empresa puesto que arrebatarse clientes a esos semilleros es tarea difícil que requerirá mucho esfuerzo.

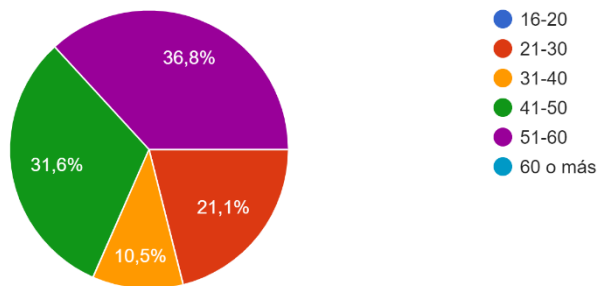
Actualmente la situación global que se está viviendo no es la propicia para solicitar financiación y por lo tanto es negativa para los nuevos emprendedores. En caso de que el proyecto sea viable encontrar financiación será una tarea dura y difícil de conseguir puesto que las entidades bancarias serán muy estrictas a la hora de solicitar un préstamo o un crédito.

## 8.5- Panel de expertos

Se ha realizado un panel de expertos a 20 horticultores, 19 de ellos pertenecientes a la provincia de Valladolid y 1 a la de Segovia. La finalidad de este panel de expertos no es otro que recopilar los datos más exactos posibles de individuos que se dedican a cultivar hortalizas, es decir, el target del semillero.

En este panel de expertos se les realiza un total de 13 preguntas tales como su rango de edad, cultivos predominantes, número de bandejas y pedidos que realiza y extensión que dedica al cultivo de hortalizas, entre otras. A continuación se procede a hacer el análisis de las respuestas más importantes:

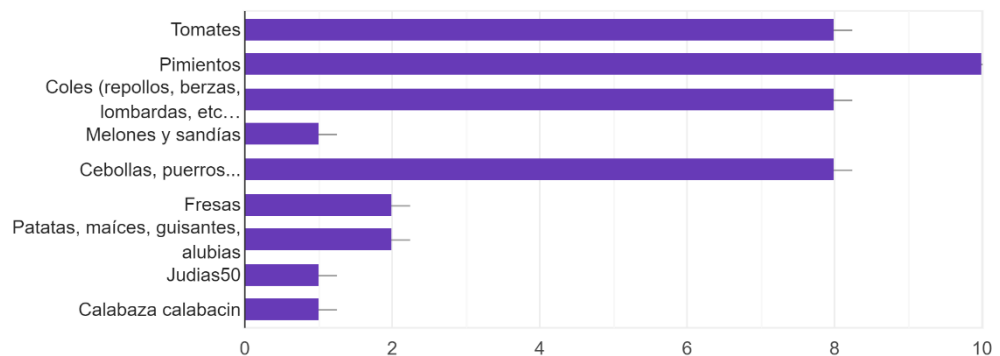
*Ilustración 6. Edad*



*Fuente: Google Docs*

La ilustración 6 indica los rangos predominantes de edad, como se puede observar, los rangos de 41-50 y de 51-60 años son los que más individuos copan, esto indica que la minoría son los denominados jóvenes agricultores.

*Ilustración 7. Hortalizas más cultivadas*



*Fuente: Google Docs*

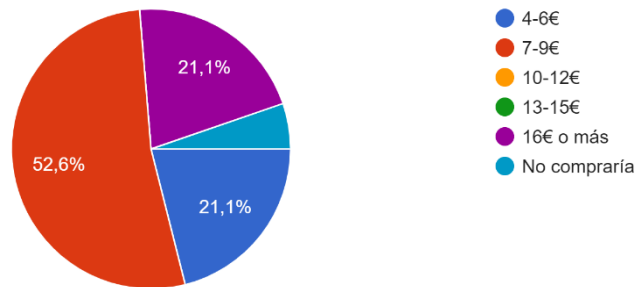
La ilustración 7 muestra las hortalizas más cultivadas por nuestros encuestados, los pimientos son los más cultivados seguidos de tomates, coles, cebollas y puerros, coincide exactamente con la apuesta que ha realizado la empresa en base a los estudios.



Se ha hecho una pregunta también sobre el porcentaje de explotación que dedican al cultivo más predominante y, de forma media, el porcentaje se aproxima al 35-40% y los cultivos más predominantes son coles y puerros. Algún caso aislado hay de zanahorias y tomates con el mismo porcentaje de explotación media.

Otra de las preguntas relacionada con la explotación de hortalizas era el número total de hectáreas que dedica al cultivo de hortalizas. En este caso los datos son más variados pues oscilan entre muchos valores, los más predominantes se ubican en el rango de 10 hasta 25 hectáreas. También existen datos aislados que se ubican en rangos muy distintos, unos en torno a 1 o 2 hectáreas y otros alrededor de las 100 hectáreas.

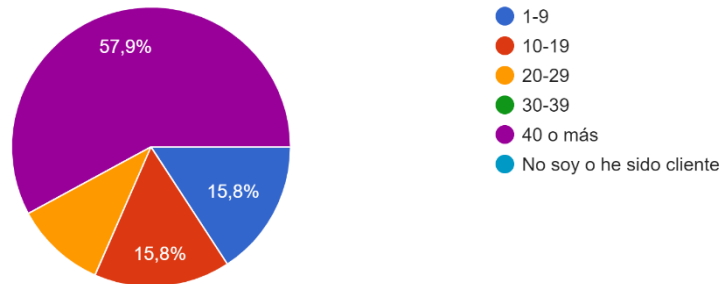
*Ilustración 8. Intención de pago por bandeja de producto*



*Fuente: Google Docs*

En la ilustración 8 se representan los datos a la pregunta que se hizo sobre una nueva apertura de un semillero cerca de sus explotaciones y la intención de pago por bandeja de producto de forma aproximada. Los agricultores están acostumbrados a pagar o pagarían por una bandeja de planta entre 7 y 9 euros aunque algunos de los individuos pagarían más y otros menos. Con esto la empresa puede hacer cuentas sobre el precio de venta de una bandeja más o menos.

Ilustración 9. Cantidad de bandejas por producto



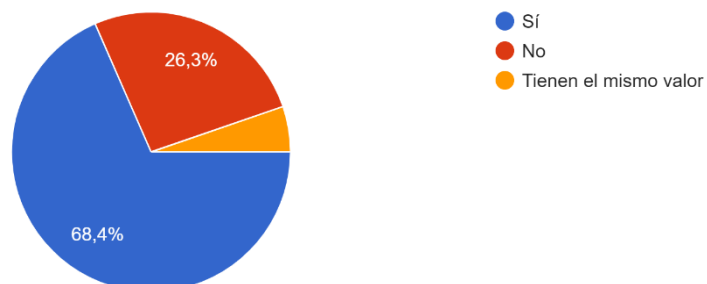
Fuente: Google Docs

Los datos de la ilustración 9 son muy importantes si los sumamos a los representados en la ilustración 8 ya que son los datos muy aproximados de cuantas bandejas compran y el precio por cada una. Gracias a estos datos se puede saber de forma aproximada el gasto que realizan por producto. La mayoría de los individuos realizan pedidos de 40 o más bandejas, algo muy bueno para la empresa si se capta uno de los target principales.

Se ha realizado también una pregunta sobre el número de pedidos que realizan durante su campaña, los resultados son muy dispersos ya que las respuestas oscilan entre el pedido único hasta los 15 o 20 pedidos por campaña.

Dos preguntas realizadas y que las respuestas han sido casi unánimes son si les interesa que se les transporte los pedidos hasta su explotación y si les interesa saber cómo se trabaja en el semillero. Las respuestas a ambas preguntas han sido afirmativas en un 90% de los casos.

Ilustración 10. Importancia del injerto



Fuente: Google Docs

Los datos representados en la ilustración 10 indican la importancia o no del injerto en las plantas. El injerto de una planta consiste en coger dos plantas del mismo cultivo pero que sean variedades diferentes. Una de ellas será resistente a cierta plagas o enfermedades y se obtendrá la raíz con un trozo de tallo, la otra será la que se quiere cultivar y se obtendrá un gran pedazo de tallo y las hojas. Ambas serán juntadas con una guía o una pinza para que los tallos se unan y se forme la nueva planta. Para conseguir que se junten se tienen que dar unas condiciones muy especiales.

Los datos indican que la mayoría de los individuos piensan que tienen más valor las plantas injertadas, por lo tanto la empresa tendría que valorar el comercializarlas.

## 9. Plan de Marketing

Gracias a los resultados del panel de expertos y con la consiguiente elaboración del plan de marketing, se conseguirá llegar al target principal de la empresa con el que, a largo plazo, se intentará conseguir ingresos con el fin de hacer viable la empresa. (Minarro, 2020)

### 9.1- Marketing analítico

El marketing analítico da una visión objetiva de la empresa en el mercado respecto a los potenciales competidores y la situación actual. (Minarro, 2020)

#### A. Análisis y punto de partida

La empresa es un semillero dedicado exclusivamente a realizar bandejas de planta para horticultores, es decir, sembrar hortalizas para que el cliente pueda trasplantarlas en un margen de tiempo concreto como máximo. En un principio todo lo realizado será bajo pedido más un stock de seguridad y, más adelante, variedades nuevas con las que los clientes puedan experimentar. Por otro lado, es cierto que siendo una empresa nueva los pedidos serán pocos para poder trabajar solo de esa manera, por tanto, poniéndose en contacto con la/s empresa/s proveedora/s de semillas se concretará cuál son las variedades de cada cultivo más solicitadas. Si se consigue superar la barrera de inicio, más adelante se podrá ir trabajando bajo pedido.

La propiedad de la empresa será por cuenta del socio fundador Jorge Herrera Capdepont, el cual, dedicará su tiempo a realizar labores como la siembra, tareas administrativas o supervisión, entre otras.

La intención de la empresa es facilitar las campañas de plantación a los horticultores de la provincia de Valladolid y, de forma más ambiciosa, también de Castilla y León. Para más detalle, nuestra misión es colaborar con el horticultor como si la empresa formase parte de la del horticultor, trabajar juntos para conseguir sus objetivos.

La organización de la empresa se basará en el socio fundador que será el mandatario o jefe, aunque también realice el resto de las tareas como las que realice el otro miembro de la empresa, que será un ingeniero técnico agrícola, el cual se encargará de tareas como el sembrado, riego, abono, tratamiento con fitosanitarios y, de forma más específica, injertos de plantas y su seguimiento.

A primera vista, la intención de la empresa es trabajar sobre pedido, por lo que su capacidad es suficiente para albergar todos los pedidos, en caso de haber gran cantidad de ellos se recurriría a la contratación de un nuevo empleado, pero con los medios que se disponen no tendría que hacer falta.

El público objetivo es cualquier horticultor que necesite de los servicios de la empresa. El trabajo de un semillero no tiene un target específico por defecto y así sucede en este caso, cualquier persona que se dedique a la horticultura puede ser un cliente potencial para la empresa.

El canal de distribución utilizado será el transporte por carretera mediante un camión inferior a los 3.500 kg de Masa Máxima Admitida adquirido como donación del padre del promotor. (Minarro, 2020)

## B. Análisis socioeconómico y legal

Actualmente la situación que se vive en España y en el mundo entero no es la más propicia para los nuevos emprendedores ya que no se ofrecen las mismas posibilidades que en otros momentos y sumado a la crisis económica más que inminente producida por la pandemia se hace muy difícil sacar adelante una nueva empresa. Por otro lado, los potenciales clientes son, la gran mayoría, horticultores pertenecientes al sector primario el cual es indispensable para la economía de un país. En otras palabras, los clientes van a seguir comprando sus bandejas de planta si quieren seguir con sus trabajos o con sus empresas, se entiende que la

crisis pueda afectar a todos, pero es un sector que no puede detenerse y los clientes seguirán activos. (Minarro, 2020)

### C. Análisis de consumidores

El perfil de consumidor de nuestros productos es simple, se basa en un horticultor de cualquier género, mayor de edad y terrateniente o que esté en disposición de cultivo de esos terrenos. La compra que haga es indiferente puesto que todas las ventas son aceptadas al principio de vida de la empresa, posteriormente se podría orientar a pedidos mínimos para los nuevos clientes. El pico de ventas se encontrará una vez empezado el año ya que el periodo de plantación de los horticultores empieza en marzo. (Minarro, 2020)

### D. Análisis de la competencia

A nivel provincial, la competencia es escasa o prácticamente nula, puesto que negocios como semilleros íntegramente dedicados a la venta de planta y productos agrícolas no existen como tal, sino que existe una versión más reducida como son los viveros, que, además de vender este tipo de productos en los últimos años, también se dedican a la venta de flores y árboles ornamentales, entre otros. (Expansión, 2020)

Por tanto, como competencia a nivel provincial se encuentran las siguientes empresas:

- **Viveros Gimeno**

La empresa más cercana y por lo tanto la que más competencia hará a nivel provincial. No es una empresa dedicada exclusivamente a ningún tipo de planta en concreto, más bien todo lo contrario, dispone de poca cantidad de productos, pero de muchos tipos distintos. (Gimeno, 2020)

- **Viveros California**

Otro vivero, pero especializado en plantas de fresa y frambuesa, un cultivo que no es de lo más comercializado en la provincia de Valladolid. (California, 2020)

A nivel regional es una situación similar, empresas dedicadas exclusivamente a proveer a horticultores de planta para su profesión no existe, solo existen aquellas empresa del mismo ámbito que Valladolid, las que se dedican principalmente al cultivo de flores y árboles ornamentales, aunque también y en

menor medida, produzcan una pequeña cantidad de planta hortícola. Las principales empresas son:

- **Veganiña**

Ubicada en Segovia, tiene plantas hortícolas, pero está especializada en espárragos, fresas, cebolletas y zanahorias. (Agrivega, 2020)

- **Semilleros Ferrero**

Se encuentra en Zamora, no es muy conocido ni es una empresa muy actualizada pero su servicio es bastante bueno en todos los sentidos y su principal canal de marketing es el boca a boca. (Ferrero, 2020)

A nivel nacional es más fácil encontrar competencia ya que toda la zona del sur y este de España como Andalucía, Murcia, Valencia y Extremadura son los principales proveedores de hortalizas de España ya que tienen un clima más propicio para el cultivo anual de todo tipo de hortalizas. Ese mismo clima es el que permite también que puedan auto proveerse de las plantas necesarias para su trabajo, lo que les hace agilizar la producción en muchos de los casos. Otros, simplemente se dedican a la actividad propia del semillero y distribuyen las plantas por toda España. Las principales provincias que se dedican a ello son Murcia, Almería y Badajoz. (Expansión, 2020)

También a nivel nacional, existen una pequeña cantidad de ellos en el norte del país, por la zona de Cantabria y Asturias, que, aunque no tengan el mejor clima y temperatura para el desarrollo de la planta, sus estructuras, los invernaderos, les permite tener las condiciones adecuadas para realizar esta actividad. (Expansión, 2020)

Las principales empresas son:

- **Semilleros Mar Menor**

Tiene su sede en Murcia, uno de los principales lugares de producción y cultivo, posee de todo tipo de plantas hortícolas. (Einforma, 2020)

- **Semilleros Álvarez**

Ubicado en Toledo, de los mejores proveedores que tienen los agricultores por motivos como el transporte y la producción. (Álvarez, 2020)

- **JM Escobar**

Situado en Fuenlabrada, Madrid. No es el mejor en cuanto a calidad, pero la atención al cliente y la producción bajo pedido les hace tener clientes muy fieles. (Escobar, 2020)

#### E. Estudio comercial sobre el producto

Como ya se ha explicado anteriormente, nuestro desarrollo de productos irá en función de los pedidos que los clientes hagan, pero al ser una nueva empresa se empezará sembrando los principales cultivos que se desarrollen en Castilla y León y, más concretamente, en Valladolid, aunque también se tenga en cuenta la producción de León y Burgos.

*Tabla 1. Cultivos en Castilla y León*

Cultivo	Incidencia en Castilla y León	Incidencia en Valladolid	Incidencia en León	Incidencia en Burgos
Col	7,14%	2,02%	49,80%	23,28%
Cebolla	3%	9,04%	50,49%	11,68%
Lechuga	3%	3,52%	16,04%	57,18%
Pimiento	1,9%	6,33%	56,79%	6,11%
Puerro	40%	15,94%	6,48%	2,87%
Tomate	0,8%	8,85%	39,81%	9,04%

*Fuente: Elaboración propia*

La tabla indica los porcentajes de incidencia que tienen esos cultivos en Castilla y León en comparación con el resto de España en cuanto a hectáreas cultivadas se refiere. Como se puede comprobar, Valladolid, salvo en el caso de los puerros y de aquellos cultivos que se puedan trasplantar, es una provincia cuya incidencia es más bien baja, ya que cada vez menos son los agricultores que se dedican a cultivos más costosos como pueden ser los señalados en la tabla. (JCYL, Formación agraria, 2001)

En comparativa con las otras provincias como son Burgos y León, se puede observar que las otras dos provincias poseen un mayor número de hectáreas cultivadas en Castilla y León ya que ellos son unas provincias más rurales. (JCYL, Formación agraria, 2001)

Por otro lado, Castilla y León está a la cabeza de cultivos como la endivia o achicoria la cual se cultiva casi a la totalidad de la producción española en Castilla y León. Más concretamente, en Valladolid se cultiva mucho guisante y mucha judía verde, cultivos, por el contrario, que son de siembra y que casi nunca se trasplanta ya que la labor es muy costosa y la recogida se hace normalmente con cosechadora. (JCYL, Formación agraria, 2001)

Los productos que va a llevar a cabo la empresa son complementarios, es decir, según aumenta la demanda de las empresas o consumidores de alimentos, también aumentará la demanda a empresas como la propia.

Cabe decir, que los horticultores normalmente son fieles a la variedad de producto que estén cultivando, es decir, si un horticultor le da buenos resultados un tipo de col X por norma general, va a seguir consumiendo ese tipo de col y rara vez cambiará. Al contrario, sucede con los cultivos de siembra, pues estos requieren menos cuidados y los resultados se pueden ver mejor dependiendo del suelo y, en menor medida, del clima ya que o son cultivos de secano o las siembras se hacen en un número muy elevado de hectáreas. (Minarro, 2020)

#### F. Análisis de los canales de distribución

El principal canal de distribución de nuestros productos se basará en el transporte por carretera realizado mediante un camión inferior a los 3.500 kg de Masa Máxima Admitida obtenido como donación del padre del socio fundador. Es el método más efectivo ya que es puerta a puerta, se entrega el producto en la misma empresa del consumidor directamente desde el invernadero que sale en el mismo día que se hace el reparto. Esto es fundamental ya que las bandejas de planta saldrán con la humedad suficiente para que durante el transporte y sufriendo todos los cambios de temperatura posibles no pierdan humedad o pierdan la menor posible. Al llegar a su destino se recomienda a los horticultores regar las bandejas nada más colocarlas si no se tiene en mente el trasplante, de esta forma, se aseguran de la adaptación a su nuevo lugar.



Por otro lado, también se acepta la recogida en los invernaderos de producción, una forma mucho más sencilla y menos costosa para la empresa y por la cual se optará en un primer momento. (Minarro, 2020)

## 9.2- Marketing estratégico

En este punto se tratarán las distintas estrategias necesarias para focalizar al público al que va a ir dirigido el producto final.

### A. Estrategia de marketing

La mayor ventaja competitiva de la empresa será trabajar sobre pedido. Como ya se ha explicado anteriormente, la empresa empezará trabajando con las variedades de hortalizas más populares en Valladolid y en Castilla y León ya que, como es obvio, no se tendrán clientes nada más poner en marcha en negocio. Posteriormente, la empresa intentará trabajar sobre pedido según las necesidades de los clientes más un stock adicional por si los clientes a última hora quieren aumentar sus pedidos.

La opción estratégica de crecimiento que utilizará la empresa será, según la matriz de Ansoff, la estrategia de penetración de mercados, que consiste en utilizar los productos y mercados ya existentes e intentar aumentar la cuota de mercado. Los productos que comercializa la empresa son de lo más comunes, son plantas que se cultivan y, la agricultura, es un proceso que lleva realizándose desde siempre. Pero la oportunidad que se brinda en Valladolid a un semillero nuevo y con clientes muy cercanos en la misma provincia y otras cercanas como Palencia o Segovia, es única y puede ser una gran ocasión. (Espinosa, Roberto Espinosa, 2015)

Por lo tanto, la estrategia de marketing de la empresa será una estrategia de cartera, que consiste en agrupar los productos en líneas para ofrecérselo a los clientes. Aplicado al caso del semillero, hay varios productos como pueden ser coles, lechugas, cebollas, etc.... y dentro de esos productos que son los genéricos hay variedades, el conjunto de ellas con las que trabaje la empresa será la línea de productos. Dentro de la estrategia de cartera los productos se ubicarán en el área seleccionar/beneficios cuyo objetivo no es la inversión, la cual no se prioriza, pero tampoco se descarta, sino simplemente guardar los beneficios y, cuando se tenga claro un plan y una oportunidad de crecimiento, se harán las inversiones necesarias previo estudio del desembolso que se tendrá que hacer con el fin de obtener más beneficios o reducir las horas de trabajo. (Espinosa, Roberto Espinosa, 2015)

## B. La segmentación

El principal target de la empresa no es otro que el horticultor, indistintamente de la edad, sexo o clase social a la que pertenezca. También es indistinta la cantidad de hectáreas que cultive ya que ese dato para lo único que es útil es para la cantidad de productos que van a solicitar.

El cliente al que van dirigidos nuestros productos es de un solo estilo, es decir, todos los horticultores realizan el trabajo de la misma forma, las plantas se cultivan todas por igual sea cual sea el lugar de cultivo. Por lo tanto, solo existe un tipo de consumidor hacia el semillero que será el horticultor. (Minarro, 2020)

## C. El posicionamiento

Para posicionarse en el mercado respecto a la competencia la cual está muy asentada, la empresa incidirá en los siguientes aspectos.

Los tipos de plantas que se sembrarán en un principio serán de los más cultivados en la provincia de Valladolid y/o en la región de Castilla y León, por lo tanto, nuestros primeros productos serán esos. Posteriormente y con la llegada de clientes, los productos, aunque sean los mismos, se cultivarán en base a las necesidades de los clientes, más concretamente en cuanto a las variedades de producto que deseen.

Esto es la principal diferencia con la competencia, la cual, a parte de los clientes fieles, siembra otros muchos tipos de plantas los cuales tienen muchas opciones de que los clientes no se los lleven por lo tanto será una inversión en vano que hacen las empresas de la competencia y por lo tanto se convierte en un gasto.

Se analizará detenidamente a los proveedores para obtener el mejor precio de cada tipo de semilla, máquina y turba para que el precio al que se pueda ofrecer la bandeja de planta por producto sea muy competitivo, siempre respetando el margen de beneficio que quiera obtener la empresa. (Minarro, 2020)

## 9.3- Marketing operativo

Para empezar definiendo el marketing operativo se empezará desarrollando las 4P del Marketing Mix.

- **Producto:** Bandejas de planta, concretamente hortalizas, de una amplia variedad de productos, aunque en un futuro cercano se espera que sean simplemente de las peticiones de los clientes.

- **Precio:** El precio de venta vendrá dado por la suma del coste de la simiente, turba, mano de obra y suministros, todo ello dividido entre los 294 alveolos que poseen las bandejas y el resultado será el coste de producción de una planta. A ese coste sumado el margen de beneficio será el precio que cueste una planta de cada producto, multiplicado esta vez, por los 294 alveolos nos dará como resultado el precio por bandeja de producto.
- **Distribución:** La propia empresa se encargará de distribuir el producto en un camión inferior a los 3.500 kg de Masa Máxima Admitida adquirido por la donación del padre del socio fundador. También se dará la opción de comercializar los productos en el propio terreno permitiendo a los clientes acercarse a recoger sus pedidos.
- **Promoción:** Para dar a conocer a la empresa se utilizarán medio de promoción como anuncios en periódicos y revistas, redes sociales como Facebook y Twitter y el desarrollo de una página web para dar información de los productos. También e independientemente de la empresa, se confiará en el boca a boca de los clientes. (Minarro, 2020)

#### A. Política de producto

El producto que se va a vender ya dispuesto a ser enviado o trasplantado sería como aparece en la ilustración 5:

*Ilustración 11. Bandeja de cebollas terminada*



*Fuente: Elaboración propia*

La ilustración 11 es un ejemplo de una bandeja de cebollas blancas lista para ser entregada al cliente o trasplantada a la tierra. Como se puede observar a la planta se le queda pequeño el taco donde ha germinado y crecido y necesita ser llevada a un terreno mayor con otro tipo de condiciones. Este es el ejemplo óptimo de una bandeja en su punto. A continuación, en la ilustración 6, se muestra la versión totalmente opuesta:

*Ilustración 12. Bandeja de cebollas en proceso*



*Fuente: Elaboración propia*

La ilustración 12, por el contrario, es un claro ejemplo del mismo tipo de cultivo, pero todavía con la necesidad de estar unos cuantos días más en la bandeja utilizando los nutrientes proporcionados por la turba y por los abonos suministrados por el semillero. Una bandeja de planta así no se le puede entregar al cliente final porque al proceder al trasplante cuando se tira de la planta para sacarla de la bandeja el cliente se va a quedar con la planta en la mano y no va a salir en la totalidad, algo totalmente inviable para su trasplante. (Minarro, 2020)

Por lo tanto, para llegar al producto final (Ilustración 11) se deben seguir los siguientes pasos: (El plantel, 2017)

- 1º. Se carga la máquina sembradora manualmente con la turba, las bandejas y las semillas necesarias para sembrar el número de bandejas deseadas.
- 2º. Se procede al encendido de la máquina sembradora la cual en un breve periodo de tiempo sembrará las bandejas.
- 3º. Se recolectan las bandejas sembradas y se etiquetan y ordenan en el invernadero donde se criarán.
- 4º. Se procede a dar el primer riego nada más salir de la máquina sembradora para que germinen lo antes posible.
- 5º. Se cuida la planta con los tratamientos y riegos necesarios para que quede en el mejor estado posible.
- 6º. Finalmente, y una vez obtenida la bandeja de planta final, se avisa al cliente para hacer entrega del producto.

## B. Política de precios

La política de precios que seguirá la empresa es un tanto ambigua. Cada tipo de simiente tiene un coste y si vienen tratadas con fitosanitarios el coste se incrementa, por lo tanto, es difícil establecer una política de precios para los productos en general, habría que ir uno por uno de entre todos los disponibles de cada hortaliza para establecer el precio de cada uno.



No obstante, sí que se puede establecer un posible margen de beneficio aproximado que se quiera obtener con cada bandeja independientemente de cada tipo de producto y semilla. El margen que se tiene en cuenta es del 10% del precio de coste y producción que tenga cada bandeja.

Por otro lado, una de las ventajas que tendrá la empresa en un futuro cercano será la menor compra de semillas, como ya se ha explicado anteriormente, la previsión de la empresa es de producir bajo pedido por lo que esto supondrá un menor coste de compra de simiente y una oportunidad de destinar ese líquido a otros aspectos a mejorar. (Minarro, 2020)

### C. Política de distribución

Se utilizará una política de distribución directa ya que la propia empresa, gracias al camión que donó el padre del socio fundador, dispondrá de la totalidad del manejo del stock para entregarlo cuando sea preciso y en el mismo día, ya que el producto es una bandeja de planta y que, si se deja mucho tiempo fuera de sus condiciones óptimas, esta se lacia y cuando llega a las manos del cliente ya no sirve.

Por el contrario, si no se fuese a tener un vehículo disponible para su transporte, habría que estar pendiente de las compañías de transporte para poder enviarlo, algo totalmente inviable tanto para el óptimo estado del producto como para la satisfacción del cliente.

También se dará la opción al cliente de poder recoger su producto en las propias instalaciones de la empresa, algo mucho más económico y así también permite ver al cliente cómo se trabaja en el semillero y en qué estado se encuentra su pedido en el invernadero junto al resto de bandejas que, muy probablemente, estén en otro estado de crecimiento distinto. De esta forma se muestra a los clientes cómo se cuidan las plantas y el estado del semillero algo positivo para la empresa para dar sensación de confianza al consumidor. (Ruiz, 2020)

### D. Política de ventas y organización comercial

El objetivo a corto plazo de la empresa será dar salida a todas las bandejas de planta inicialmente sembradas lo cual supondría un plus de confianza de haber hecho las cosas bien ya desde el estudio de mercado y plan de marketing. Otro de los objetivos a corto plazo es captar algún cliente con las ventas que se realicen desde el principio, algo que haría a la empresa empezar a crecer y tener ya un método de promoción como serían los propios clientes. (Minarro, 2020)

La estructura de ventas que se instaurará será una estructura por cliente, es decir, nuestro/s vendedor/es se especializará en tratar a cada cliente como él mismo nos solicite, a lo ya explicado, se producirá como el cliente desee. En un principio habrá solo un vendedor que será el socio fundador aunque el otro miembro de la empresa, el ingeniero técnico agrícola, puede también aconsejar y aportar conocimiento para que el cliente esté lo más satisfecho posible. (Acosta Vesga, 2020)

El argumentario de ventas estará compuesto por los dos miembros de la empresa ya que ambos poseen las capacidades para hacer buenas ventas y aconsejar al cliente en lo que crean oportuno dependiendo de sus voluntades. Un grado en Ingeniería Agrícola y u años de experiencia en el sector son más que suficientes motivos para entender las necesidades de los clientes y trabajar acorde a ellos. (Sánchez Martí, 2016)

El cálculo de coste de las ventas se hará de la siguiente forma:

Coste de las semillas + coste de la turba + coste de la bandeja + coste aproximado de suministros + coste de la mano de obra

Todos los costes serán realizados por bandeja y de forma aproximada ya que siempre habrá un margen de error a la hora de la siembra como por ejemplo, pérdida de semiente o pérdida de turba. (Minarro, 2020)

#### E. Política de comunicación

Se llevará a cabo una política de comunicación basada en los siguientes puntos:

- **Estrategias y acciones de marketing tradicional**

La primera de las opciones que se escogerán para promocionar la apertura del semillero será utilizar los medios locales y provinciales para darse a conocer, como son las revistas y periódicos que son el medio más económico y a la vez al que más público llega. Otra opción sería anuncios en televisión o cuñas de radio pero que a primera vista el precio es más elevado. (Minarro, 2020)

La promoción que se llevará a cabo será general, es decir, no se puede promocionar un tipo de planta en concreto porque no son artículos como si fuese un supermercado o una tienda de ropa. Cuando el horticultor viene a comprar los productos hace una vista general de lo que necesita y también de lo que el semillero le puede ofrecer y, a raíz

de eso, el horticultor decide qué productos encargar o llevarse. (Minarro, 2020)

A priori, el merchandising no es un elemento de marketing preferido por la empresa para llevar a cabo nada más su lanzamiento. Posteriormente si la empresa se afianza en el mercado y es capaz de salir adelante en el primer año con algún cliente afianzado podría haber la posibilidad de hacer merchandising de ropa o artículos de oficina para los horticultores clientes y conocidos. (Minarro, 2020)

- **Estrategias y acciones de marketing digital**

Actualmente el marketing digital es una herramienta fundamental para dar a conocer una empresa incluso para trabajar online y basar sus ingresos de forma digital. También es cierto que para una empresa como esta que se dedica a dar servicio a los horticultores no es la mejor forma de empezar a darse a conocer ya que muchos de ellos los aparatos tecnológicos no los manejan con destreza y prefieren no usarlos.

Por el contrario, un método que si podría ser útil y llegar a aquellos horticultores que se están iniciando en estos dispositivos sería crear una página web sencilla donde se explique quién es la empresa, a qué se dedica, qué ofrece y su ubicación, cuatro puntos fundamentales pero muy relevantes para captar la atención de los horticultores de cualquier parte de España, aunque los principales targets sean regionales o provinciales. (Minarro, 2020)

Otra forma útil de dar a conocer el semillero serían las redes sociales. Como ya se ha dicho, el marketing digital no es la mejor forma pero utilizando redes sociales como Facebook o Twitter se puede informar de cómo se realizan las labores de crianza día a día o simplemente informar de lo que es la empresa y los servicios que se ofrecen. Es una buena herramienta multimedia de enseñar cómo es la empresa de puertas para dentro. (Minarro, 2020)



## F. Timing de puesta en marcha

En primer lugar y gracias a los datos recopilados del panel de expertos realizado, se puede realizar un análisis de los posibles consumidores y realizar un sondeo de forma aproximada y, además, si se tienen conocidos agricultores que trabajen con un semillero de la competencia, puede ser una buena oportunidad para recopilar cierta información de cómo se trabaja en dichos semilleros o qué tipo de productos tienen.

En caso contrario, se tendría que hacer un análisis externo de las empresas de la competencia y realizar un estudio sobre sus puntos fuertes y puntos débiles para tener la mayor información posible a la hora de poner en marcha el estudio de mercado que nos ayude a ser una empresa competidora a medio y largo plazo.

En segundo lugar y una vez hecho en análisis de la competencia, se puede concretar el posicionamiento y segmentación, este paso será mucho más sencillo habiendo hecho un buen estudio de mercado. En este estadio del plan de marketing se intentará ser lo más competidor posible con el precio ya que es un aspecto que siempre llama la atención a los clientes.

Por último, y el paso que más tiempo llevará realizar, será el marketing operativo. Se tendrán que fijar precios habiendo analizado ya a la competencia y a los proveedores para así fijar el precio más competitivo posible y hacer así competencia directa a los semilleros grandes. Como último paso, realizar la campaña de publicidad y promoción será fundamental para tener una buena apertura de negocio y poder captar algún cliente. (Minarro, 2020)

## 10. Política de cobro a clientes

La política de cobro a clientes se basará en los siguientes puntos:

- 1º. Al principio de la puesta en marcha de la empresa, la producción correrá por cuenta de la misma, es decir, se producirán aquellas plantas más cultivadas previo estudio, por lo tanto, los clientes que reciba la empresa y se lleven los productos terminados o encarguen los productos semiterminados tendrán dos opciones: (Bañuelos, 2014)
  - Si se llevan los productos terminados, de forma preferencial se intentará que paguen en el momento de recogida o entrega del producto.

- Si encargan los productos semiterminados, se hará al cliente firmar un documento de compromiso que, al fin y al cabo, sería como aceptar el albarán de entrega de producto. En este caso no sería necesario que los clientes pagasen en el momento de realizar el encargo por lo que ya abonarían su deuda en el momento de entrega del producto terminado.
- 2º. Una vez consolidada la actividad empresarial y ya se tengan clientes afianzados o, al menos con algún pedido hecho y, además, habiendo dado salida a la totalidad del stock inicial, se pueden dar varios casos: (Bañuelos, 2014)
- Clientes que se hayan llevado algún producto del stock inicial y posteriormente hayan encargado un nuevo pedido, se seguirá el mismo proceso que en el caso inicial pero con la posibilidad de pago máximo a 30 días. Esto es debido a que ya se tienen buenas referencias del cliente y se le conoce un poco más detenidamente.
  - Clientes que se hayan llevado algún producto del stock inicial y se lleven algún otro producto que la empresa esté desarrollando o haya desarrollado. En este caso se aplicarán las condiciones anteriores a este punto y se le dará al cliente la confianza que se quiere conseguir con el paso del tiempo.
  - Clientes que sean nuevos y hayan hecho un pedido por encargo, el proceso será el mismo que en caso inicial, firma de un documento de compromiso y pago en el acto de entrega del pedido sin posibilidad de pago aplazado.
  - Clientes que sean nuevos y se lleven productos ya desarrollados por la empresa, simplemente se les cobrará al instante de llevarse o hacerles entrega de los productos.

## 11. Plan de Producción

El plan de producción de la empresa se basará en todo lo que se necesita para obtener una bandeja de planta en las condiciones necesarias para ser entregada al cliente final y que este lo trasplante cuando quiera.

- **Trabajadores**

Como ya se ha explicado previamente, se necesitará un ingeniero técnico agrícola, a ser posible recién cualificado, para que ayude en las tareas de abonado, tratamiento con fitosanitarios y, especialmente, en los temas de injerto de plantas.

- **Invernaderos**

Al principio la estructura que se utilizará será como la Ilustración 8, un invernadero en semicírculo que poseerá una estructura para soportar las bandejas en el mismo sitio donde la ilustración 8 tiene las lechugas.

*Ilustración 13. Invernaderos con plástico*



*Fuente: eComercio Agrario*

- **Bandejas**

Para todas las variedades que se siembren se utilizarán bandejas como las que aparecen en la Ilustración 9, bandejas de 294 alveolos que sirven para cualquier cultivo que el semillero quiera poner. Más adelante se optará por otro tipo de bandejas del mismo material pero con menos alveolos para ciertos tipos de cultivo como los calabacines, calabazas, etc...

*Ilustración 14. Bandejas de poliespán*



*Fuente: Castillo Arnedo*

- **Semillas**

Se dispondrá de una amplia variedad de semillas. Por suerte, el proveedor de ellas elegido dispone de todas las necesarias para realizar las primeras bandejas.

*Ilustración 15. Semillas de tomate*



*Fuente: Pinterest*

- **Turba**

La turba es el elemento fundamental para el crecimiento de la planta en el semillero puesto que aporta los nutrientes necesarios a la planta para que crezca. En la ilustración 11 aparecen dos variedades la negra y la rubia, en el semillero se utilizará la negra ya que tiene un pH menos ácido y para las plantas hortícolas de semillero es más apropiada.

*Ilustración 16. Variedades de turba*



*Fuente: Guía de jardinería*

Para entrar un poco más en detalle, se indica a continuación las variedades de cada planta que se va a empezar sembrando ya que, previo estudio, se ha podido observar que son las más cultivadas en Castilla y León y en Valladolid.



Tabla 2. Variedades, cantidades y precios de las semillas

TIPO DE SEMILLA	VARIEDAD	UNIDADES	PRECIO/1000uds	TOTAL
Cebolla	Blanca gruesa de fuentes*	50.000	1,55 €	77,50 €
	Lyrika*	50.000	2,40 €	120,00 €
	Morada de Amposta *	50.000	1,05 €	52,50 €
Col	Lombarda - Super Red	50.000	6,90 €	345,00 €
	Repollo rizado - Lugano	25.000	12,70 €	317,50 €
	Puntiagudo - Charleston Wakefield	30.000	-	282,60 €
	Coliflor - Serac	15.000	34,60 €	519,00 €
Lechuga	Batavia rubia - Estíbaliz*	50.000	5,50 €	275,00 €
	Maravilla - De verano*	50.000	5,50 €	275,00 €
	Romana - Isasa*	50.000	7,20 €	360,00 €
	Romana - Aitana*	50.000	4,50 €	225,00 €
Pimiento	California Rojo Inv. - Graciano	10.000	325,00 €	3.250,00 €
	Dulce italiano Inv. - Vegas	10.000	225,00 €	2.250,00 €
	Lamuyo rojo - Viriato	10.000	43,00 €	430,00 €
Puerro	Gigante Bulgaria	30.000	1,65 €	49,50 €
	Grueso largo de verano	30.000	1,90 €	57,00 €
Tomate	Marmande	10.000	49,90 €	499,00 €
	Romero	10.000	70,80 €	708,00 €

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2 se pueden observar los distintos tipos de semillas que se pedirán a nuestro proveedor para la puesta en marcha de la empresa. Las variedades que tienen un asterisco al final significa que son empildoradas, es decir, la semilla está protegida de cualquier agente externo y además facilita el trabajo y requiere menor precisión. La cantidad pedida de cada variedad depende del número de variedades que se soliciten por producto y la cantidad de extensión (en hectáreas) que se tiene cultivado en Castilla y León y Valladolid acorde a la Tabla 1. La cantidad total que suman todas las semillas es de 10.092,60 €.

La planificación de la siembra es más que importante para poder entregar las bandejas de planta a tiempo, por tanto, hay que ser muy precisos en cuanto a los tiempos de entrega y tener un margen de error muy pequeño. Las coles es un cultivo que se puede producir durante todo el año pero tiene especial aceptación en invierno y otoño. Para poder hacer la recolección en esas épocas, el agricultor debe hacer el

Estudio de viabilidad de un semillero hortícola: "Semilleros del Duero"

trasplante durante todo el verano para plantar las coles en diferentes fechas y que a la hora de la recolección no vengan todas a la vez sino por fases. El proceso de germinación dura en torno a un mes por lo que la siembra se tendría que hacer a lo largo de los meses de marzo a julio. (Herrera Gómez, 2020)

Algo similar sucede con los puerros, son un cultivo esencialmente de invierno o incluso principios de primavera por lo tanto los agricultores empiezan la labor de trasplante a finales de verano ya que es un cultivo que requiere un poco más de tiempo para su desarrollo. El proceso de germinación y crecimiento del puerro dura algo más que el de las coles por lo tanto la siembra habría que hacerla en los meses de mayo a agosto. (Herrera Gómez, 2020)

Al contrario sucede con cultivos como el tomate, el pimiento o la lechuga. Son cultivos de finales de primavera y verano, aunque las lechugas se pueden cultivar durante todo el año si es en invernadero o lugares con buena temperatura. El proceso de germinación y crecimiento de los tomates y pimientos dura en torno al mes y medio o dos meses si es injertado y el de las lechugas no llega al mes. Con estos datos la siembra de los tomates y pimientos se tendría que hacer en los meses de diciembre o enero y las lechugas depende del pedido del agricultor. (Herrera Gómez, 2020)

Por otro lado está la cebolla, es un cultivo de finales de invierno y primavera por lo que es completamente independiente de los anteriores mencionados. El proceso de germinación y crecimiento es parecido al del puerro por lo que la siembra debería realizarse durante los meses de febrero a abril. (Herrera Gómez, 2020)

Una vez que se dispone de todos los productos necesarios para llevar a cabo la actividad de la empresa, los procesos que se llevan a cabo durante todo el año son los mismos, es decir, la metodología de trabajo es la misma.

Con las semillas, turba y bandejas ya en posesión se procede al sembrado de bandejas con la máquina aproximadamente uno o dos meses antes de hacer entrega del producto o, en su defecto, del trasplante del producto si no ha hecho ningún pedido nadie.

Una vez ya en el invernadero se procede a dar el primer riego con la estructura que se prepara para ello, el riego será mediante pulverización a una distancia de seguridad considerable para no levantar la semilla. Hasta que la semilla germine y aparezca por encima de la tierra se tendrá que mantener una humedad y temperatura adecuadas para así también agilizar el proceso de crecimiento.

Durante el crecimiento de la semilla se seguirá regando normalmente cada día y no mucho tiempo para mantener la humedad, al disponer de riego por pulverización es más sencillo de controlar la humedad.

Una vez que la planta posee un tallo y hojas medianamente consistentes se procederá a la comprobación de alguna falta en nutrientes que pueda tener o alguna plaga o enfermedad que pueda aparecer. En ese caso se procederá al abono o tratamiento con los fitosanitarios adquiridos al inicio.

Cabe destacar que no es la prioridad ni abonar ni tratar a las plantas con los productos fitosanitarios desde tan pequeñas ya que al ser compuestos químicos puede dañar seriamente la planta además que desde tan pronto no se recomienda abonar ni tratar con los productos fitosanitarios. (Herrera Gómez, 2020)

## 12. Pago a proveedores y política de aprovisionamiento

La empresa necesitará 6 proveedores distintos:

- **Semillas**

Para la aprovisionamiento de semillas se hizo un análisis de 5 empresas, muchas de ellas con repercusión internacional pero a la vez un aspecto irrelevante para la empresa que lo único que conlleva es un incremento en el precio de las semillas. Las empresas analizadas son Semillas Fitó, Ramiro Arnedo, Seminis, Monsanto y Syngenta.

La empresa finalmente elegida como proveedora de semillas ha sido Ramiro Arnedo. Es una empresa española con varias sedes en todo el país pero que trabaja fundamentalmente en el sur del país. Su gran variedad de semillas y su abanico de envasados da a la empresa oportunidad de hacer muchos pedidos según necesidad.

Como Ramiro Arnedo opera principalmente en Almería y Murcia la forma de realizar los pedidos no va a ser otra que online o por teléfono, esto implica que el pago se tenga que hacer por transferencia o con tarjeta de crédito o débito, es decir, de forma inmediata nada más realizar el pedido ya que si no hay pago no proceden con el envío y la empresa no puede iniciar su actividad. (Arnedo R. , 2020)



- **Turba**

En este caso se ha optado por elegir la empresa directamente por la buena reputación que tiene entre los agricultores ya que muchos optan por hacer su propio semillero. No es del calibre de uno profesional pero si quieren cultivar un tipo específico de planta que no se vende en ningún semillero, es una opción que les resulta muy factible aunque costosa en temas de trabajo.

La empresa es Turbas Muñoz la cual es una empresa española con varias sedes en todo el territorio nacional y una de ellas y la más cercana situada en Santiago del Arroyo, Valladolid. Sus años de experiencia en el sector y la amplia gama de substrato que oferta son las razones principales de la elección.

El pago a esta empresa se realizará una vez recibido el producto y a final de mes mediante transferencia bancario o ingreso en cuenta. También ofrece la posibilidad de pagar nada más realizar el pedido. (Muñoz, 2020)

- **Abonos**

Para la elección de abonos la tarea ha sido más compleja ya que los abonos son muy específicos dependiendo el cultivo que se vaya a llevar a cabo. Normalmente las plantas en semillero sólo presentan carencias básicas como pueden ser falta de hierro, boro, magnesio, etc. Compuestos que pueden venir de forma genérica pero que no es lo que la planta necesita ya que un abonado en exceso nunca es bueno.

Las empresas analizadas y estudiadas han sido Fertiberia, Fertinagro Biotech, ICL Specialty Fertilizers Iberia, Agrovalladolid y Paralcampo. Finalmente se ha decidido apostar por las empresas locales como Agrovalladolid y Paralcampo ya que disponen de abonos especiales en medidas suficientes para el suministro necesario para las plantas.

Ambas son empresas de Valladolid que funcionan como intermediarios de los principales proveedores de abono, algo beneficioso para la empresa ya que pueden aconsejar de forma más concreta. El pago a ambas se puede realizar a mes vencido acumulando pedidos y se

realiza por transferencia bancaria. (Agrovalladolid, 2020) (Paralcampo, 2020)

- **Fitosanitarios**

Los productos fitosanitarios actualmente están mal vistos por el consumidor final de hortalizas, ya que los productos ecológicos cada vez son más demandados y los compuestos de los productos fitosanitarios se consideran perjudiciales para la salud.

Por lo tanto tras analizar muchas empresas, ya que la mayoría de las desarrolladoras de productos fitosanitarios son empresas farmacéuticas y/o químicas como Bayer o Monsanto, se ha decidido recurrir, al igual que para los abonos, a una empresa intermediaria como es Agrovalladolid.

Agrovalladolid es una empresa que trabaja con muchos agricultores de los pueblos de Valladolid y que posee un personal muy cualificado para identificar el problema en las plantas. La mayoría de su plantilla son ingenieros agrícolas lo que significa tener unos conocimientos muy amplios sobre las plantas y cómo tratarlas.

Otro aspecto favorable que tiene es que su personal puede llevar los productos directamente a los lugares de destino y así puede observar de primera mano las plantas para saber lo que las sucede.

Al igual que con el abono, la forma de pago será a final de mes y mediante transferencia bancaria por importe global de todos los pedidos que se hayan hecho.

- **Bandejas**

Las bandejas son un producto que, al ser de poliespán, se puede romper fácilmente si no se utiliza con cuidado, por ello son múltiples sitios no especializados los que venden estos productos como puede ser el caso de Amazon.

A la empresa le interesa que sea de calidad y que la empresa proveedora esté especializada en el ámbito agrícola, por ello se ha seleccionado la empresa Castillo Arnedo ubicado en La Rioja y con especialidad en el campo agrícola. Su historia y repercusión nacional son las principales razones por las que se ha elegido esta empresa. (Arnedo C. , 2020)

Los pedidos serían realizados online o por teléfono, de esta forma el pago habría que hacerle por transferencia bancaria o con tarjeta de crédito o débito, es decir, en el momento de realizar el pedido, ya que al tener que hacer el envío si no se realiza el pago no proceden con el envío. (Castillo Arnedo, 2020)

- **Plásticos invernadero**

Hay una gran variedad de empresas que se dedican a la provisión de muchos tipos de plástico que puede que también sirvan para invernadero e incluso sean más baratos, pero por cercanía y recomendación de agricultores locales que poseen invernaderos la empresa elegida ha sido Macoglass.

Macoglass es una empresa vallisoletana especializada en plásticos y metacrilatos ubicada en la Avenida de Gijón. En un primer momento se utilizarán plásticos ya que es un material más económico para la puesta en marcha y funciona parecido al metacrilato aunque este almacena mejor la temperatura una vez conseguida en su interior.

El pago a esta empresa se efectúa una vez realizado el pedido o a final de mes mediante transferencia bancaria o ingreso en cuenta. También ofrecen la opción de realizar el pedido online si se conoce bien lo que se quiere y por tanto a pagar en el momento de realizar el pedido. (Macoglass, 2020)

## 13. Ubicación e infraestructuras

La ubicación donde se llevará a cabo la actividad empresarial será en una parcela de 0,7 hectáreas que actualmente se encuentra en posesión familiar.

Hay que destacar que la parcela se lleva utilizando muchos años para el desarrollo de la agricultura y más concretamente para la horticultura, por tanto dicho terreno está muy bien preparado para el desarrollo de cualquier actividad relacionada con la agricultura. Esto significa que no será necesario llevar a cabo ninguna obra para la instalación de los invernaderos ya que la misma parcela los tiene desde hace años.

La parcela se encuentra en el municipio de Laguna de Duero (Valladolid) y los datos catastrales de la parcela son los siguientes:

Polígono 10

Parcela 38

Referencia catastral: 47077A010000380000UZ

Uso pastizal y forestal

Superficie: 0,7 hectáreas

Titular: Ángel Herrera Pérez (abuelo del promotor)

## 14. Organización y Recursos Humanos

La organización de la empresa estará basada en una estructura simple formada por la Dirección general y el único trabajador que contratará la empresa.

Las labores de la dirección general serán tan simples como portar y manejar documentación de la empresa tales como escrituras de terreno, facturas de suministros, proveedores y clientes o gestionar las posibles reclamaciones de los clientes. De todos estos procesos se encargará el socio fundador Jorge Herrera Capdepont. (Hill, 2020)

Posteriormente y dependiendo de la dirección general existirán 3 áreas funcionales que serán Producción, Marketing y Servicios internos. Por otro lado y de forma independiente de la Dirección General existirá el área de Finanzas. De forma desglosada las 4 áreas consistirán en lo siguiente:

- **Producción:** Compuesto por actividades como siembra, riego y ordenación de las bandejas de planta, compras a los proveedores y transporte de mercancías. Dentro de esta área formarán parte los dos miembros de la empresa, realizando actividades por igual como el tratamiento de las bandejas y por otro lado el socio fundador se encargará de otras como la compras y el transporte. (Hill, 2020)
- **Marketing:** Consistirá en actividades como promocionar el semillero desde el principio aunque posteriormente el trabajo se verá reducido, gestión de redes sociales, gestión de precios de los productos, comunicación con los clientes o proveedores. Al igual que en las

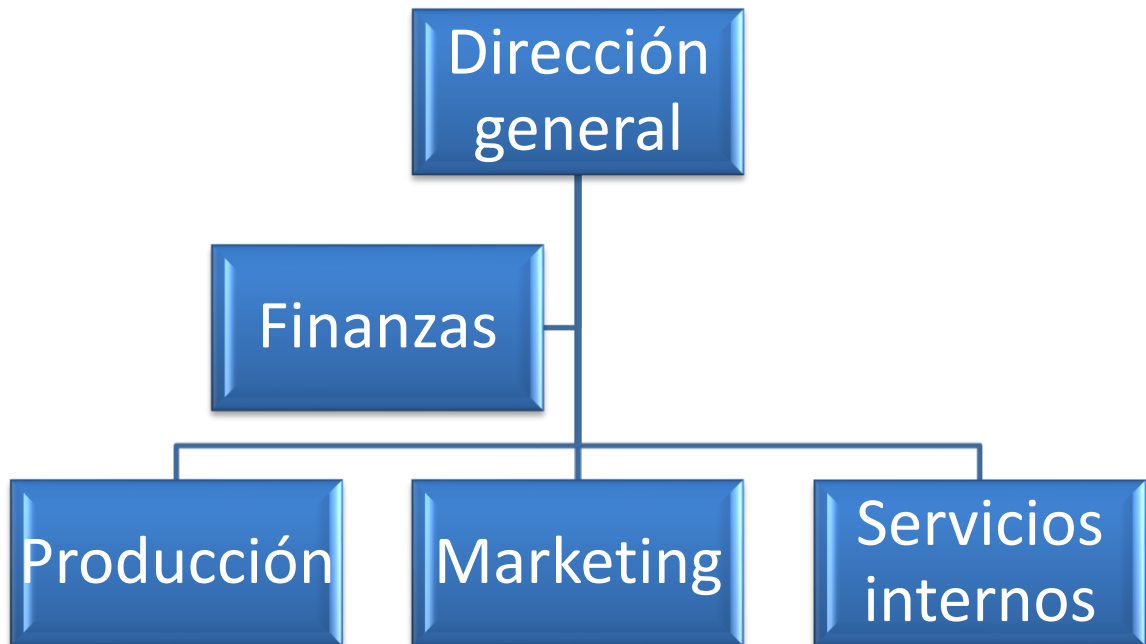
actividades de Producción, este área también estará compuesto por los dos miembros de la empresa, en esta ocasión las actividades estarán más repartidas puesto que el ingeniero agrícola posee una gran cantidad de conocimientos para tratar con clientes y proveedores u ofrecer un mejor servicio y trato al cliente tanto en persona como en redes sociales.

Por otro lado la gestión de precios quedará de mano del socio fundador de forma exclusiva ya que él tiene los contactos con proveedores y está al día con las cuentas de la empresa. (Hill, 2020)

- **Servicios internos:** Contará con actividades funcionales como informática, seguridad, limpieza de la empresa y recursos humanos. En este área las actividades las realizará de forma íntegra el socio fundador ya que como es un aspecto interno no hay mejor persona encargada de ello que el mismo creador de la empresa. (Hill, 2020)
- **Finanzas:** Este área queda independiente de la empresa ya que, en resumen, se encarga de la contabilidad del semillero, de la administración de contratos y papeles de la empresa como pueden ser los modelos que se tienen que presentar en Hacienda, etc. Por tanto, para ello se recurrirá a los servicios de un gestor que facilite todo el proceso ya que es un trabajo costoso para realizarlo también por parte del socio fundador. (Hill, 2020)

De forma resumida y a modo de gráfico la estructura de la empresa sería así:

Ilustración 17. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

## 15. Política de remuneraciones

Al poseer solo dos miembros en la empresa la política de remuneraciones es bastante sencilla. Para empezar, estará el socio fundador el cual, como tiene que afrontar todos pagos ya sean gastos en proveedores, pago de nóminas o devolución de préstamos, etc., este se quedará con los ingresos que reporte la empresa salvo una parte. Dicha parte será el pago de la nómina del ingeniero agrícola tanto su sueldo como la parte de seguridad social. (SEPE, 2020)

Su contrato será temporal a seis meses y jornada completa y cada seis meses se irá renovando el contrato automáticamente hasta el momento que se le tenga que hacer fijo por ley que será cuando haya trabajado 24 meses o más para la empresa en un plazo máximo de 30 meses. El sueldo que se le ofrecerá será el Salario Mínimo Interprofesional para los contratos a jornada completa y a 12 pagas que será de 1.108.33€ brutos mensuales o 13.300€ brutos anuales. (SEPE, 2020)

Durante la estancia en la empresa será necesario formarse en el curso de prevención de riesgos laborales y poseer el curso de manipulador de productos fitosanitarios. El coste de esos cursos corre a cuenta de la empresa ya que es necesario para el desarrollo de cualquier actividad legal relacionada con la agricultura. (JCYL F. , 2012)

## 16. Aspectos Formales- Legislación a tener en cuenta

Se va a crear una nueva empresa en la modalidad de Sociedad de Responsabilidad Limitada cuyas características y requisitos principales son:

- Mínimo de un socio fundador
- La responsabilidad está limitada al capital aportado
- El capital mínimo a aportar serán 3.000 €
- El principal impuesto será el de sociedades

Para su creación será necesario realizar una serie de trámites para su constitución: (Emprendedores, 2020) (PYMES, 2020)

- **Solicitud de la certificación negativa del nombre**

El nombre elegido no puede ser otro igual al de una empresa ya creada y el nombre elegido será Semilleros del Duero. El plazo de validez es de 2 meses y tiene que ser solicitado antes de la constitución de la empresa.

- **Solicitud del Número de Identificación Fiscal (NIF)**

Solicitud de un Número de Identificación Fiscal (en adelante, NIF) que sirve para identificar a la empresa a efectos fiscales. Se debe solicitar en la Agencia Tributaria y tienen una validez de 6 meses hasta que se obtiene el NIF definitivo.

- **Redacción de la escritura pública**

La deberá de realizar, de forma recomendada, un abogado y presentarla ante notario para ser entregada en el Registro Mercantil Provincial, esta deberá ser otorgada por el socio fundador y tendrá que contener datos como la aportación inicial, la identidad del socio y los estatutos legales de la sociedad.

- **Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales**

Grava las operaciones societarias y actos jurídicos documentados. Consiste en pagar el 1% del capital social a la Agencia Tributaria.

- **Inscripción en el Registro Mercantil**

Otorga a la empresa plena capacidad jurídica. Una vez inscrita se le entregará a la empresa la escritura donde se indica el tomo, folio y hoja donde estará inscrita la sociedad. Estos datos tendrán que usarse en todos los documentos de la empresa como facturas, albaranes, etc....

Una vez realizados estos trámites se procede a los trámites de puesta en marcha: (Emprendedores, 2020) (PYMES, 2020)

- **Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores**

Se acudirá a la Agencia Tributaria para inscribirse y aparecer como empresa ya oficial y censada para las obligaciones tributarias.

- **Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE)**

Impuesto directo que grava el ejercicio de actividades empresariales, fundamental para la creación de la empresa, se debe acudir a la Agencia Tributaria.

- **Alta de socios en la Seguridad Social**

La empresa tiene que estar dada de alta en la Seguridad Social de forma obligatoria y se debe hacer en la Tesorería General de la Seguridad Social (en adelante, TGSS)

- **Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad**

El Código de Comercio y la Ley de Sociedades de Capital obligan al registro y legalización de estos libros para poder hacer un seguimiento de las empresas, por lo menos del Libro de actas y del Libro registro de socios y, a mayores, el Depósito de Cuentas Anual todo ello al Registro Mercantil Provincial.



- **Licencia de actividad**

La empresa al utilizar productos fitosanitarios es perjudicial para el medio ambiente y está en riesgo de contaminación, por lo tanto es necesario solicitar la Licencia de actividad al ser un requisito del Ayuntamiento local.

Por último, como en este caso se va a contratar a un trabajador también se tienen que llevar a cabo los siguientes trámites: (Emprendedores, 2020) (PYMES, 2020)

- **Inscripción de la empresa en la TGSS**

Al ser la primera vez que se contrata a un trabajador, el socio fundador debe solicitar su inscripción como empresario en la Seguridad Social antes de dicha contratación. La Seguridad Social le proporcionará el Código de Cuenta de Cotización Principal (en adelante, CCC) para identificar y controlar las obligaciones del empresario.

- **Afiliación de trabajadores**

De forma obligatoria en caso de que no esté afiliado donde se le proporcionará al trabajador un número de afiliación (en adelante, NAF).

- **Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social**

Se tiene que dar de alta al trabajador en la Seguridad Social para que se pueda controlar las cotizaciones de forma obligatoria.

- **Alta de los contratos de trabajo**

En el momento que se le realice el contrato de trabajo se tiene que dar de alta el documento en el Servicio Público de Empleo Estatal.

- **Comunicación de apertura del centro de trabajo**

Es obligatorio realizarlo cualquiera que sea la actividad que se desarrolle e independientemente que ya se esté realizando una actividad empresarial. La comunicación se debe realizar a la Consejería de Trabajo de Castilla y León.

- **Obtención del calendario laboral**

Se tiene que exponer en la empresa de forma obligatoria el calendario laboral proporcionado por la Inspección Provincial de Trabajo.

## 17. Calendario de Puesta en Marcha

Tabla 3. Calendario de puesta en marcha

Actividad	2020				2020				2020			
	Agosto				Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del estudio	■	■										
Constitución de la empresa			■	■								
Acondicionamiento de invernaderos					■	■						
Limpieza de nave							■	■				
Tramitación financiera									■			
Pedido de maquinaria y mat. Primas										■		
Recepción mercancía											■	
Puesta en marcha												■

Fuente: Elaboración propia

El calendario de puesta en marcha estará compuesto por 8 actividades básicas y esenciales para la puesta en marcha final de la empresa.

En primer lugar habrá que realizar el estudio previo para ver la viabilidad de la empresa y una vez decretada la viabilidad positiva proceder con los trámites de constitución de la empresa. Dichos trámites llevarán 2 semanas por la gran cantidad de papeles que hay que formalizar.

En segundo lugar habrá que acondicionar el terreno que se tiene para el desarrollo de la actividad. Se tendrá que acondicionar los invernaderos para su uso así como la nave para utilizarla de almacén.

En tercer lugar se tendrá que hacer la tramitación financiera para poder realizar los primeros pagos de maquinaria y materias primas los cuales serán muy costosos.

Finalmente y una vez recibida la totalidad de la mercancía, se podrá poner en marcha la empresa produciendo las primeras bandejas de planta.

## 18. Plan Económico-Financiero

La realización de este plan permitirá conocer las capacidades de la empresa para hacer frente a pagos y cobros y gestión de existencias, entre otros. En definitiva, permitirá conocer la viabilidad económica y financiera de la empresa así como el futuro que la depara en los 5 primeros años.

## 18.1- Política de Inversiones

La inversión inicial será un tanto elevada ya que lo más caro para poner en marcha la empresa será la máquina de siembra, algo fundamental para tener una producción fluida y eficiente, con un valor de 22.869,00 € que se amortizará en el plazo máximo de 10 años.

Donde no se tiene que invertir es ni en los terrenos ni en los invernaderos ya que la familia del promotor lo tiene en posesión y se puede utilizar para el desarrollo del negocio.

*Tabla 4. Inversiones iniciales*

NECESIDAD FONDOS	
<u>Establecimiento</u>	540
<u>Inmovilizado Financiero</u>	0
<u>Inmovilizado</u>	22.869
<b>Stock inicial</b>	13.463
<b>Provisiones F</b>	2.108
<b>Total NF</b>	<b>38.980</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 18.2- Política de Financiación

La financiación necesaria ya con todos los gastos e inversiones iniciales necesarias para el inicio de la actividad de la empresa será de aproximadamente 40.000€. Dicha financiación vendrá dada por las aportaciones del promotor (6.000 €) y por la financiación ajena proveniente de un préstamo del tipo francés por un montante de 32.980 €.

Por otro lado, se concederá a la empresa una subvención de la Junta de Castilla y León por contratación de nuevos empleados durante la pandemia del Covid-19 que irá destinada al desarrollo de la actividad de la empresa.

Tabla 5. Financiación necesaria

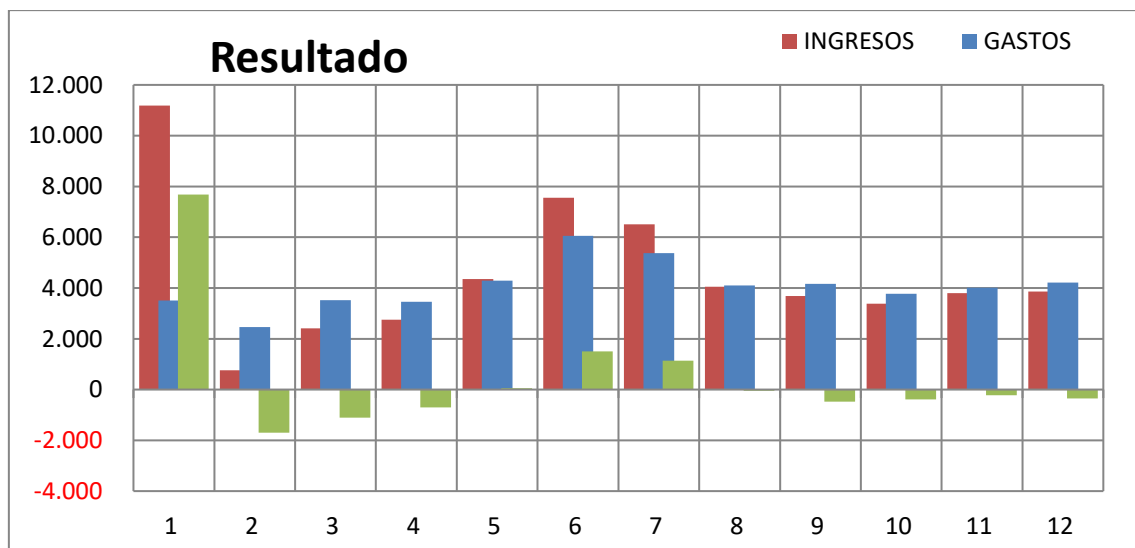
NECESIDAD	38.980,00 €	100%
<b>Aportación promotor</b>	6.000,00 €	15%
<b>Préstamo</b>	32.980,00 €	85%

Fuente: Elaboración propia

### 18.3- Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional

En la ilustración 18 se muestra el resultado previsual de pérdidas y ganancias del año 1.

Ilustración 18. Pérdidas y ganancias

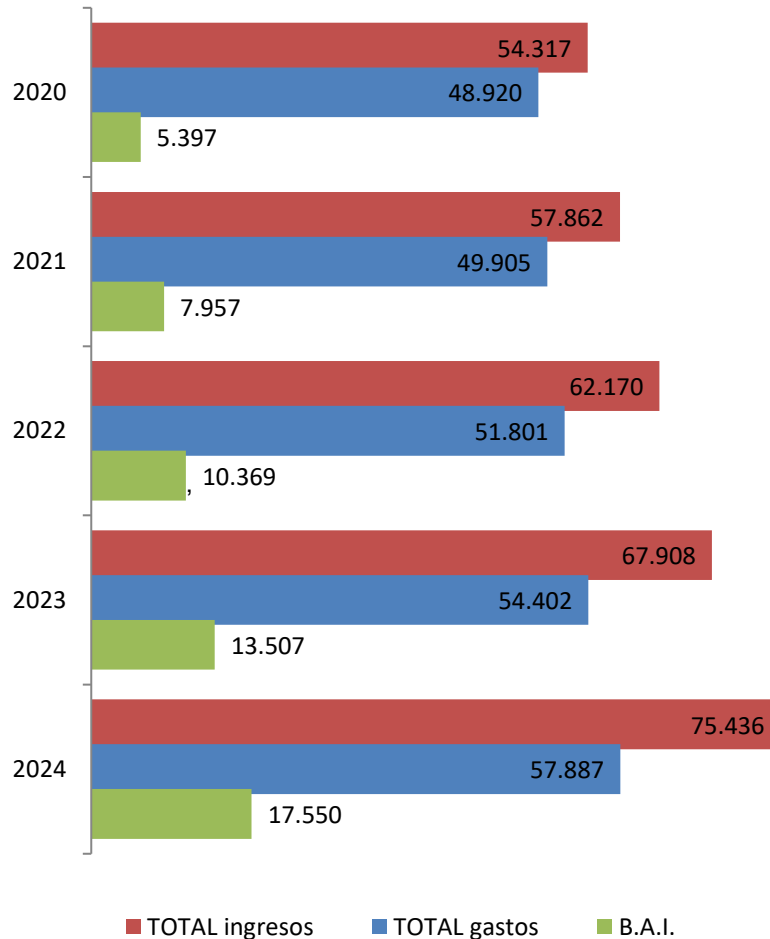


Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar durante todo el primer año se obtiene un resultado neto (color verde) negativo, salvo los meses de mayor número de ventas que se consigue hacerlo positivo. Esto es debido a que al ser nuevo negocio cuesta encontrar clientes que confíen en los productos pese a ser de los más cultivados en la región.

Ilustración 19. Pérdidas y ganancias a 5 años

## Resultado 5 años



Fuente: *Elaboración propia*

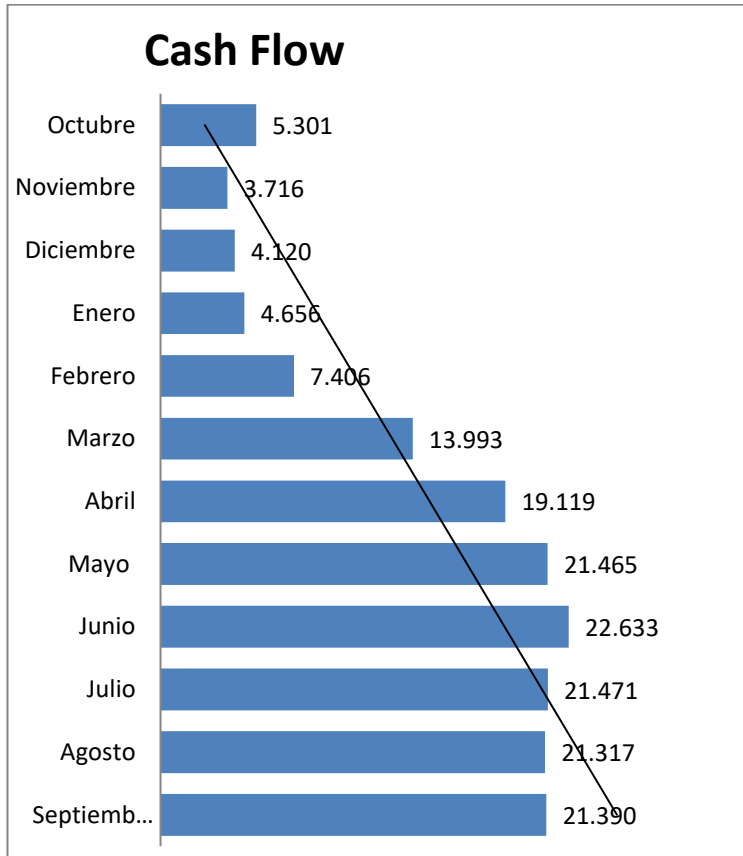
Para más detalle, en la ilustración 19 se representa los ingresos, gastos y resultado neto después de impuestos para los siguientes 5 años. Como se puede observar se obtienen beneficios desde el primer año, las ventas que se han previsto son pocas para un negocio de este tipo pero a la vez suficientes para obtener beneficios desde el primer año e ir creciendo poco a poco.

En el Anexo 1 y Anexo 2 quedan detalladas ambas cuentas de pérdidas y ganancias.

## 18.4- Presupuesto de tesorería año 1

Respecto a los cobros y pagos del primer año queda detallado en la Ilustración 20.

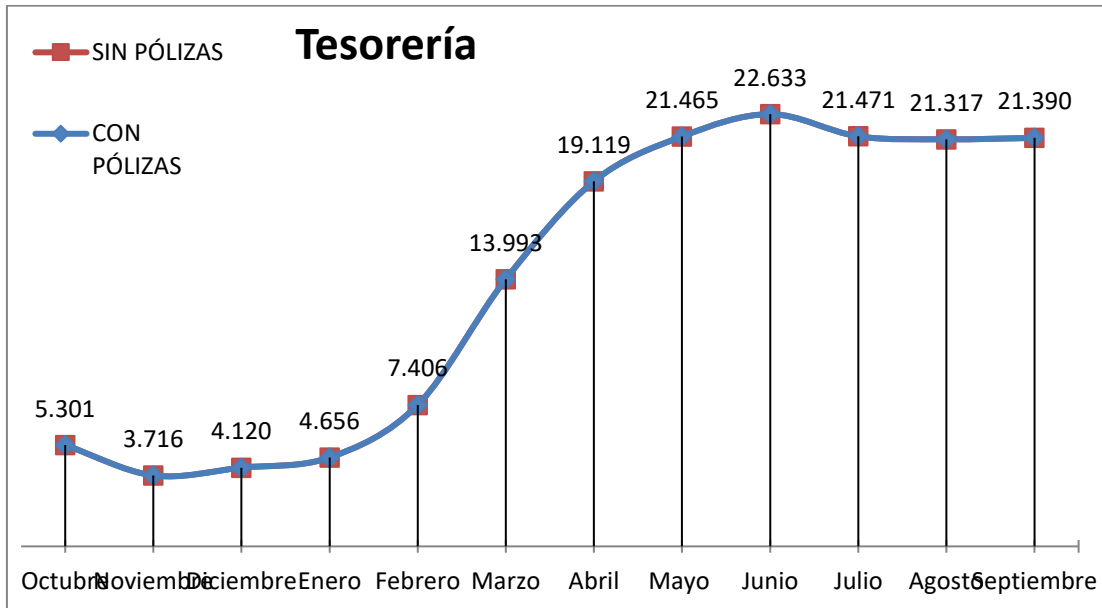
Ilustración 20. Cash Flow acumulado año 1



Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 20 se puede ver que la empresa gestiona muy bien desde el primer momento los cobros y pagos y sabe hacer frente a las deudas gracias a un saldo inicial bien previsto para realizar todos los pagos.

*Ilustración 21. Tesorería año 1*



*Fuente: Elaboración propia*

En la ilustración 21 se observa la previsión de tesorería tanto sin póliza como con ella. Como se puede ver es positiva durante todo el primer año y no se necesita ningún tipo de póliza para hacer frente a los gastos.

En el Anexo 3 y 4 se muestra la previsión de tesorería tanto para el año 1 como para los 5 primeros.

## 18.5- Balance Previsional

El balance previsional o de situación del primer año se encuentra recogido detalladamente en el Anexo 5. Y el balance correspondiente a los 5 primeros años se encuentra en el Anexo 6.

En líneas generales cabe destacar que la subvención concedida por la Junta de Castilla y León nos beneficia mucho a la hora de sufragar gastos y no depender tanto de financiación externa.

Las compras de existencias se tiene previsto realizarlas una vez al año ya que se tiene espacio y disponibilidad monetaria para ello.

El inmovilizado de la empresa se basa en la maquinaria que se utilizará para la siembra de bandejas y no se dispondrá de nada más ya que los terrenos, invernaderos y vehículos ya se dispone de ellos.

## 18.6- Análisis de datos financieros

En análisis de principalmente los ratios es algo fundamental si se quieren sacar conclusiones finales sobre la viabilidad de la empresa, a continuación se analizan los más importantes para el futuro del negocio.

### A. Análisis de ratios

Tabla 6. Análisis de ratios

<u>Rentabilidad</u>	2020	2021	2022	2023	2024
<b>R.O.A. - Return on Assets</b>	15,2%	17,8%	20,9%	23,9%	26,4%
<b>R.O.E. - Return on Equity</b>	40,3%	37,3%	32,7%	29,9%	28,0%
<u>Solvencia</u>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Capitalización</b>	23,1%	31,9%	45,0%	58,2%	70,2%
<b>Garantía</b>	1,3	1,5	1,8	2,4	3,4
<b>Consistencia</b>	0,8	0,9	1,1	1,9	0,0
<b>Fondo de maniobra</b>	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Importe</b>	<b>16.366</b>	<b>18.293</b>	<b>21.771</b>	<b>27.334</b>	<b>35.650</b>
<b>% Variación anual</b>		11,8%	19,0%	25,6%	30,4%
<b>% sobre activo</b>	37,7%	36,5%	41,1%	46,9%	53,1%
<u>Endeudamiento o riesgo</u>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Endeudamiento</b>	3,3	2,1	1,2	0,7	0,4
<b>% Gastos Financieros</b>	2,7%	2,0%	1,3%	0,8%	0,2%

Fuente: Elaboración propia

Ambos porcentajes pertenecientes al análisis de rentabilidad son positivos durante los 5 primeros años, lo que indica que la empresa es viable desde un principio. Se puede observar que los porcentajes van creciendo y llegado un momento se tendrá que invertir en nuevos aspectos que hagan mejorar la empresa.

El ratio de solvencia mide la capacidad de la empresa de hacer frente a los pagos y su valor óptimo es 1,50, valor al que se acerca siempre la empresa e incluso lo sobrepasa con creces. Algo que en un futuro debe ser corregido, por ejemplo, repartiendo dividendos.



El fondo de maniobra representa los recursos que tiene la empresa para hacer frente a la financiación a corto plazo, lo ideal es que fuese positivo y la empresa en cada uno de los 5 primeros años está en positivo y en aumento, algo que hace muy viable el negocio. El exceso que hay en el cuarto y quinto año se debería de utilizar para reinvertir en nuevos materiales o maquinaria para la empresa.

Para el ratio de endeudamiento los valores deberían estar entre 0,4 y 0,6 valores de los cuales la empresa queda lejos en los 4 primeros años ya que casi toda la financiación es ajena. En el quinto año ya se iguala a los valores óptimos ya que el préstamo se ha devuelto prácticamente en su totalidad.

### B. Análisis de la viabilidad económico-financiera

Con toda la información recopilada y analizada se puede demostrar la viabilidad de este proyecto desde ya el primer año.

Los resultados obtenidos en el plan económico y financiero hacen que el proyecto pueda salir adelante sin ningún tipo de problema.

En los años 4 y 5 se recomendaría seguir invirtiendo en nuevas variedades de planta, semillas, injertos o modernizar los invernaderos o incluso aumentando la plantilla y reducir las jornadas de trabajo.

## 19. Plan de contingencias

Al poner en marcha la empresa puede que las condiciones que se den para ello sean las más indicadas y que todo vaya sobre ruedas, pero pueden surgir situaciones adversas ante las que hay que saber actuar. Las más relevantes podrían ser las siguientes:

- Posible inundación provocada por las lluvias: En principio no debería suceder nada, ya que las bandejas están en un sitio elevado pero las lluvias torrenciales pueden echar abajo los plásticos y destrozar las bandejas, ante esto se tendría que resembrar todo otra vez y avisar del retraso del pedido al cliente.
- Fuertes rachas de aire: Es un fenómeno bastante frecuente en la provincia de Valladolid encontrarse con fuertes rachas de aire muy focalizadas, sobre todo en las épocas de otoño y primavera, esto puede hacer que los plásticos de los invernaderos se desprendan y se tengan

que reemplazar lo antes posible para que las plantas mantengan su mejor estado.

- Confinamiento por la pandemia del Covid-19: El incremento de los casos en toda España y, por supuesto, también en Valladolid, podría hacer que la Junta de Castilla y León confinase a la población de Valladolid y por lo tanto supondría un descenso de producción o incluso, el cierre de la empresa de forma preventiva.
- Se realiza un análisis de nuestras plantas y se detecta el uso de un producto fitosanitario prohibido: Habría que deshacerse de dicho producto y de las plantas en las que se ha usado y cambiar a otro producto que sirva para solventar la posible plaga o enfermedad.
- No se puede pagar a los proveedores por falta de liquidez: Se tendría que averiguar dónde está el problema de falta de liquidez y posteriormente contactar con el/los proveedor/es correspondientes para hacerles llegar la información y buscar una solución.
- Si no se obtienen los beneficios previstos: Revisar el plan económico financiero y compararlo con los resultados obtenidos para averiguar de dónde viene el fallo. Controlar las posibles compras de más o el uso que se le da a la turba y semillas en exceso para regular más los pedidos a proveedores.
- Si la cantidad de dinero en tesorería es alta: Pensar en invertir en nueva maquinaria, modificar invernaderos o probar nuevas variedades de productos entre otras cosas dependiendo también de la liquidez disponible.
- Avería en la máquina sembradora: Se tendría que llamar a un técnico especialista y si tarda mucho tiempo en arreglarlo se tendrían que sembrar las bandejas de forma manual, algo que incrementaría el tiempo de trabajo. Otra posibilidad sería el reemplazo de la máquina por una nueva lo que supondría una nueva inversión y por lo tanto un desembolso de dinero importante lo que retrasaría también la obtención de beneficios dependiendo también de cuándo se produjese la avería.

- Inspección de trabajo y no tener en posesión el curso de fitosanitarios: Quedarían los dos miembros o, por lo menos, el que no lo tuviera, inhabilitado/s de usar los productos fitosanitarios. Se tendría que realizar el curso a la mayor brevedad posible y continuar con la normalidad de la actividad de la empresa.
- Cualquier suceso que afecte a cualquier instrumento de trabajo: Con la contratación de un seguro agrícola se puede hacer frente a imprevistos de muchos tipos, no a la totalidad del coste de la reparación o reposición pero si a una gran parte que haga a la empresa reducir el desembolso.

## 20. Conclusiones

La provincia de Valladolid y la región de Castilla y León no disponen de ningún semillero dedicado íntegramente a la producción de plantas hortícolas. Esta es una de las razones por las que puede ser viable el proyecto.

La experiencia y contactos que tiene el promotor puede suponer también una oportunidad para explotar el sector de una forma muy adecuada. Sumado a esto y con la colaboración del ingeniero agrícola que se quiere contratar, se puede hacer una plantilla muy competitiva en temas de trabajo y conocimientos pese a estar compuesta por 2 miembros.

El sector primario al que pertenecen los clientes hace que tengan que seguir trabajando pese a la pandemia, salvo caso de fuerza mayor. Esto nos asegura que, si se tienen clientes fijos, las compras estén prácticamente aseguradas.

A los horticultores les supone un gran esfuerzo realizar a ellos mismos el semillero pese a ser más económico y cómodo para su autoabastecimiento. Pero también la falta de tiempo y mano de obra fija para realizar el resto de trabajo es un inconveniente para ellos y una oportunidad para empresas como esta.

Al ser una inversión muy elevada pese a estar en posesión de los terrenos, estructuras y vehículo para el transporte, para un promotor es difícil de sacar rentabilidad al proyecto. Pero buscando la financiación correcta y el mejor precio en los proveedores se puede sacar adelante.

## 21. Bibliografía

- Acosta Vesga, J. R. (08 de 09 de 2020). *Jeriacosta*. Obtenido de Jeriacosta: <https://bit.ly/32xbi6i>
- Actualidad, D. (17 de 7 de 2019). *Distribucion Actualidad*. Recuperado el 21 de 8 de 2020, de Distribucion Actualidad: <https://bit.ly/3c0wQLU>
- Agrivega. (2 de 9 de 2020). *Agrivega*. Obtenido de Agrivega: <https://bit.ly/33Av3cu>
- Agrovalladolid. (19 de marzo de 2020). *Agrovalladolid*. Obtenido de Agrovalladolid: <https://bit.ly/2ZDuZHO>
- Álvarez, S. (2 de 9 de 2020). *Semilleros Álvarez*. Obtenido de Semilleros Álvarez: <https://bit.ly/2RvjvSb>
- Arnedo, C. (09 de 09 de 2020). *Castillo Arnedo*. Obtenido de Castillo Arnedo: <https://bit.ly/3c410Od>
- Arnedo, R. (18 de marzo de 2020). *Ramiro Arnedo*. Obtenido de Ramiro Arnedo: <https://bit.ly/3hB0UyX>
- Bañuelos, S. (10 de 07 de 2014). *T21*. Recuperado el 09 de 09 de 2020, de T21: <https://bit.ly/3kkEO5o>
- California, V. (31 de 8 de 2020). *Viveros California*. Obtenido de Viveros California: <https://bit.ly/3izq2HC>
- Castillo Arnedo, b. (09 de 09 de 2020). *Castillo Arnedo*. Obtenido de Castillo Arnedo: <https://bit.ly/3mmUMxT>
- Cinta, T. (21 de 05 de 2020). *Tectraplant*. Obtenido de Tectraplant: <https://bit.ly/32zxLzP>
- Clima, V. (3 de 8 de 2020). *Weather Spark*. Obtenido de Weather Spark: <https://bit.ly/3hAXbRZ>
- Creditos, J. (3 de 8 de 2020). *JCYL*. Obtenido de JCYL: <https://bit.ly/2FEqntR>
- DAFO, I. (16 de Marzo de 2020). *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*. Recuperado el 16 de Marzo de 2020, de Ministerio de Industria, Comercio y Turismo: <https://bit.ly/35E1MAo>
- Duero, A. L. (17 de 7 de 2020). *Ayto. Laguna de Duero*. Obtenido de Ayto. Laguna de Duero: <https://bit.ly/3c33Jay>

- Einforma. (2 de 9 de 2020). *Einforma*. Obtenido de Einforma: <https://bit.ly/2ZJstQj>
- El plantel, s. (9 de 8 de 2017). *El plantel semilleros*. Recuperado el 08 de 09 de 2020, de El plantel semilleros: <https://bit.ly/35BniFY>
- Emprendedores, I. (14 de 09 de 2020). *IPYME*. Obtenido de IPYME: <https://bit.ly/35I98my>
- Empresite. (16 de Marzo de 2020). *El economista*. Obtenido de El economista: <https://bit.ly/3c1y7Cp>
- Escobar, J. (2 de 9 de 2020). *JM Escobar*. Obtenido de JM Escobar: <https://bit.ly/3hv0Hgw>
- Espinosa, R. (16 de 01 de 2015). *Roberto Espinosa*. Recuperado el 4 de 9 de 2020, de Roberto Espinosa: <https://bit.ly/2E9bWOa>
- Espinosa, R. (31 de 5 de 2015). *Roberto Espinosa*. Recuperado el 4 de 9 de 2020, de Roberto Espinosa: <https://bit.ly/2Rwcxwm>
- Expansión. (21 de 05 de 2020). *Expansión*. Obtenido de Expansión: <https://bit.ly/33xdpqa>
- Ferrero, E. (3 de 9 de 2020). *Empresite*. Obtenido de Empresite: <https://bit.ly/33vnjss>
- Gimeno, V. (31 de 8 de 2020). *Viveros Gimeno*. Obtenido de Viveros Gimeno: <https://bit.ly/3iH0zw0>
- Hernández de Cos, P. (1 de 7 de 2020). *Banco de España*. Obtenido de Banco de España: <https://bit.ly/32z31Pb>
- Herrera Gómez, J. (16 de 09 de 2020). *Horticultor*. (J. Herrera Capdepont, Entrevistador) Laguna de Duero, Valladolid, España.
- Hill, M. G. (14 de 09 de 2020). *Mc Graw Hill*. Recuperado el 14 de 09 de 2020, de Mc Graw Hill: <https://bit.ly/2FKhy1S>
- IES Juan Carlos, I. (21 de 8 de 2020). *IES Juan Carlos I*. Obtenido de IES Juan Carlos I: <https://bit.ly/32z3Szn>
- JCYL. (31 de 12 de 2001). *Formación agraria*. Obtenido de Formación agraria: <https://bit.ly/3hFiK3v>
- JCYL. (16 de Marzo de 2020). *Biblioteca digital*. Recuperado el 16 de Marzo de 2020, de Biblioteca digital: <https://bit.ly/35JyiRA>

- JCYL, F. (14 de 09 de 2012). *Tramita Castilla y León*. Recuperado el 14 de 09 de 2020, de Tramita Castilla y León: <https://bit.ly/3hxWQPF>
- Kyocera. (15 de 09 de 2020). *Kyocera*. Obtenido de Kyocera: <https://bit.ly/2FLvKY7>
- Macoglass. (6 de 7 de 2020). *Macoglass*. Obtenido de Macoglass: <https://bit.ly/33xV3VR>
- MAPA. (31 de 12 de 2019). *MAPA*. Recuperado el 3 de 8 de 2020, de MAPA: <https://bit.ly/2ZG6uKf>
- Minarro, M. (14 de 05 de 2020). *Inboundcycle*. Recuperado el 08 de 09 de 2020, de Inboundcycle: <https://bit.ly/2H76ht5>
- MITECO. (21 de 8 de 2020). *MITECO*. Obtenido de MITECO: <https://bit.ly/2H5n3ZA>
- Muñoz, T. (19 de marzo de 2020). *Turbas Muñoz*. Obtenido de Turbas Muñoz: <https://bit.ly/2ZK04JX>
- MyAgro. (15 de 09 de 2020). *MyAgro*. Obtenido de MyAgro: <https://bit.ly/3kr9D8F>
- Paralcampo. (6 de 7 de 2020). *Paralcampo*. Obtenido de Paralcampo: <https://bit.ly/2FEsxJZ>
- Programa, I. (25 de 05 de 2020). *Junta de Castilla y León*. Recuperado el 14 de 07 de 2020, de Junta de Castilla y León: <https://bit.ly/3c3jOwX>
- pymes, A. d. (3 de 8 de 2020). *Area de pymes*. Obtenido de Area de pymes: <https://bit.ly/3iAxdIH>
- PYMES, C. (14 de 09 de 2020). *Área de Pymes*. Obtenido de Área de Pymes: <https://bit.ly/35E0ZPW>
- Ruiz, L. (27 de 01 de 2020). *Sales Layer*. Recuperado el 08 de 09 de 2020, de Sales Layer: <https://bit.ly/2E3sSW6>
- Sánchez Martí, A. (23 de 01 de 2016). *Antoniosanchezmarti*. Recuperado el 08 de 09 de 2020, de Antoniosanchezmarti: <https://bit.ly/32zuEYA>
- Sanidad, M. d. (21 de 8 de 2020). *Ministerio de Sanidad*. Obtenido de Ministerio de Sanidad: <https://bit.ly/2ZDtIAw>
- SEPE. (14 de 09 de 2020). *Servicio Público de Empleo Estatal*. Obtenido de Servicio Público de Empleo Estatal: <https://bit.ly/2H2GwtL>
- Statista. (24 de 05 de 2020). *Statista*. Obtenido de Statista: <https://bit.ly/2ZITu6y>



Subvenciones, J. (27 de 7 de 2020). *JCYL*. Obtenido de JCYL: <https://bit.ly/3kn03Ui>

## 22. Anexos

### 22.1- ANEXO 1 – Pérdidas y ganancias año 1

<b>INGRESOS</b>	Total	%	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
<b>Venta neta total</b>	<b>44.317</b>	81,6%	<b>1.185</b>	<b>765</b>	<b>2.408</b>	<b>2.758</b>	<b>4.348</b>	<b>7.558</b>	<b>6.511</b>	<b>4.053</b>	<b>3.690</b>	<b>3.381</b>	<b>3.793</b>	<b>3.865</b>
Venta bruta	44.317	82%	1.185	765	2.408	2.758	4.348	7.558	6.511	4.053	3.690	3.381	3.793	3.865
Menos venta	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Otros ingresos</b>	<b>10.000</b>	18,4%	<b>10.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ingresos netos total</b>	<b>54.317</b>		<b>11.185</b>	<b>765</b>	<b>2.408</b>	<b>2.758</b>	<b>4.348</b>	<b>7.558</b>	<b>6.511</b>	<b>4.053</b>	<b>3.690</b>	<b>3.381</b>	<b>3.793</b>	<b>3.865</b>
<b>GASTOS</b>	Total	%	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
<b>Consumo</b>	<b>22.158</b>	50,0%	<b>593</b>	<b>382</b>	<b>1.204</b>	<b>1.379</b>	<b>2.174</b>	<b>3.779</b>	<b>3.256</b>	<b>2.027</b>	<b>1.845</b>	<b>1.690</b>	<b>1.896</b>	<b>1.933</b>
iniciales	13.463		13.463	12.870	12.488	11.284	9.905	7.731	3.952	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346
compras	10.042	23%	0	0	0	0	0	0	650	2.027	1.845	1.690	1.896	1.933
finales	1.346		12.870	12.488	11.284	9.905	7.731	3.952	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346
<b>Coste de las ventas</b>	<b>0</b>	0,0%	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
variables	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
fijos	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Personal</b>	<b>14.706</b>	33,2%	<b>1.226</b>	<b>1.226</b>	<b>1.226</b>	<b>1.226</b>	<b>1.226</b>	<b>1.226</b>	<b>1.226</b>	<b>1.226</b>	<b>1.226</b>	<b>1.226</b>	<b>1.226</b>	<b>1.226</b>



comisiones	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
salarios previos	0	0%	0											
producción/servicio	14.706	33%	1.226	1.226	1.226	1.226	1.226	1.226	1.226	1.226	1.226	1.226	1.226	1.226
marketing/ventas	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
administración/DG	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Marketing y ventas</b>	<b>500</b>	<b>1,1%</b>	<b>500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Publicidad y pr.	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros market.	500	1%	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos ventas	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
variables	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Generales y adm</b>	<b>8.060</b>	<b>18,2%</b>	<b>900</b>	<b>560</b>	<b>800</b>	<b>560</b>	<b>600</b>	<b>760</b>	<b>600</b>	<b>560</b>	<b>800</b>	<b>560</b>	<b>600</b>	<b>760</b>
Gastos I+D	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arrendamientos	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conservación	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S. Profesionales	800	2%	0	0	200	0	0	200	0	0	200	0	0	200
Tributos	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros	300	1%	300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servicios	40	0%	40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suministros	6.000	14%	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Viajes, dietas...	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material Oficina	200	0%	0	0	40	0	40	0	40	0	40	0	40	0
Transportes	720	2%	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
<b>Excepcionales</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Insolvencias</b>	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total gastos</b>	<b>45.424</b>	102,5%	<b>3.218</b>	<b>2.168</b>	<b>3.230</b>	<b>3.164</b>	<b>3.999</b>	<b>5.765</b>	<b>5.081</b>	<b>3.812</b>	<b>3.871</b>	<b>3.476</b>	<b>3.722</b>	<b>3.918</b>
<b>E.B.I.T.D.A.</b>	<b>8.892</b>	20,1%	<b>7.967</b>	<b>-1.403</b>	<b>-821</b>	<b>-407</b>	<b>348</b>	<b>1.794</b>	<b>1.430</b>	<b>241</b>	<b>-180</b>	<b>-95</b>	<b>71</b>	<b>-53</b>
<b>Amortizaciones</b>	<b>2.287</b>	5,2%	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>191</b>	<b>191</b>
<b>Res. Explotación</b>	<b>6.605</b>	14,9%	<b>7.777</b>	<b>-1.594</b>	<b>-1.012</b>	<b>-597</b>	<b>158</b>	<b>1.603</b>	<b>1.240</b>	<b>51</b>	<b>-371</b>	<b>-286</b>	<b>-120</b>	<b>-243</b>
<b>FINANCIEROS</b>	Total	%	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
<b>Ingresos</b>	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos</b>	<b>1.209</b>	2,7%	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>
Intereses	<b>1.209</b>		101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Otros gastos financ.	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO</b>	Total	%	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
<b>antes de impuestos</b>	<b>5.397</b>	<b>12,2%</b>	<b>7.676</b>	<b>-1.694</b>	<b>-1.113</b>	<b>-698</b>	<b>57</b>	<b>1.502</b>	<b>1.139</b>	<b>-50</b>	<b>-472</b>	<b>-386</b>	<b>-220</b>	<b>-344</b>
<b>Impuestos</b>	<b>-1.349</b>	-25,0%	<b>-1.919</b>	<b>424</b>	<b>278</b>	<b>175</b>	<b>-14</b>	<b>-376</b>	<b>-285</b>	<b>13</b>	<b>118</b>	<b>97</b>	<b>55</b>	<b>86</b>
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>4.048</b>	<b>9,1%</b>	<b>5.757</b>	<b>-1.271</b>	<b>-834</b>	<b>-524</b>	<b>43</b>	<b>1.127</b>	<b>854</b>	<b>-38</b>	<b>-354</b>	<b>-290</b>	<b>-165</b>	<b>-258</b>

## 22.2- Anexo 2 – Pérdidas y ganancias 5 años

INGRESOS	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Venta neta total</b>	<b>44.317</b>	<b>47.862</b>	<b>52.170</b>	<b>57.908</b>	<b>65.436</b>
Venta bruta anual	44.317	47.862	52.170	57.908	65.436
menos venta	0	0	0	0	0
<b>Otros ingresos</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>
<b>Ingresos netos total</b>	<b>54.317</b>	<b>57.862</b>	<b>62.170</b>	<b>67.908</b>	<b>75.436</b>
GASTOS	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Consumo</b>	<b>22.158</b>	<b>23.931</b>	<b>26.085</b>	<b>28.954</b>	<b>32.718</b>
<b>Coste de las ventas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Personal</b>	<b>14.706</b>	<b>14.706</b>	<b>14.706</b>	<b>14.706</b>	<b>14.706</b>
comisiones	0	0	0	0	0
salarios previos	0	0	0	0	0
producción/servicio	14.706	14.706	14.706	14.706	14.706
marketing/ventas	0	0	0	0	0
administración/DG	0	0	0	0	0
<b>Marketing y ventas</b>	<b>500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Publicidad y pr.	0	0	0	0	0
Otros market.	500	0	0	0	0
Gastos ventas	0	0	0	0	0
variables	0	0	0	0	0
<b>Generales y adm</b>	<b>8.060</b>	<b>8.020</b>	<b>8.020</b>	<b>8.020</b>	<b>8.020</b>
Gastos I+D	0	0	0	0	0
Arrendamientos	0	0	0	0	0
Conservación	0	0	0	0	0
S. Profesionales	800	800	800	800	800
Tributos	0	0	0	0	0
Seguros	300	300	300	300	300
Otros servicios	40	0	0	0	0
Suministros	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Viajes, dietas...	0	0	0	0	0
Material Oficina	200	200	200	200	200
Transportes	720	720	720	720	720
<b>Excepcionales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Insolvencias</b>	0	0	0	0	0
<b>Total gastos</b>	45.424	46.657	48.811	51.680	55.444
<b>E.B.I.T.D.A.</b>	8.892	11.205	13.359	16.228	19.992
<b>amortizaciones</b>	2.287	2.287	2.287	2.287	2.287
<b>RESULTADO Explotación</b>	6.605	8.918	11.072	13.941	17.705
<b>Resultado FINANCIERO</b>	2020	2021	2022	2023	2024
<b>ingresos financieros</b>	0	0	0	0	0
<b>gastos financieros</b>	1.209	961	703	435	155
Intereses	1.209	961	703	435	155
Otros gastos financ.	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO del EJERCICIO</b>	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Resultado antes de impuestos</b>	5.397	7.957	10.369	13.507	17.550
<b>impuestos</b>	-1.349	-1.989	-2.592	-3.377	-4.387
<b>RESULTADO NETO</b>	4.048	5.968	7.777	10.130	13.162

## 22.3- Anexo 3 – Tesorería año 1

<b>TESORERÍA</b> previsual	Total	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Saldo acumulado al inicio del mes			<b>5.301</b>	<b>3.716</b>	<b>4.120</b>	<b>4.656</b>	<b>7.406</b>	<b>13.993</b>	<b>19.119</b>	<b>21.465</b>	<b>22.633</b>	<b>21.471</b>	<b>21.317</b>
<b>Cobros por ventas</b>													
Ventas - gestión cobro	53.623	1.434	926	2.914	3.337	5.261	9.145	7.879	4.905	4.465	4.091	4.589	4.677
Ventas - descuento efectos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
% impagados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
% cobro impagados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total cobros netos por ventas</b>	<b>53.623</b>	<b>1.434</b>	<b>926</b>	<b>2.914</b>	<b>3.337</b>	<b>5.261</b>	<b>9.145</b>	<b>7.879</b>	<b>4.905</b>	<b>4.465</b>	<b>4.091</b>	<b>4.589</b>	<b>4.677</b>
<b>Otros ingresos</b>													
Otros ingresos	12.100	12.100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Socios	6.000	6.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos	32.980	32.980	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvenciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I.V.A. y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total otros ingresos</b>	<b>51.080</b>	<b>51.080</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>104.703</b>	<b>52.514</b>	<b>926</b>	<b>2.914</b>	<b>3.337</b>	<b>5.261</b>	<b>9.145</b>	<b>7.879</b>	<b>4.905</b>	<b>4.465</b>	<b>4.091</b>	<b>4.589</b>	<b>4.677</b>

Pagos operativos														
Salarios e incentivos		11.400	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950
Comisiones	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compras	60 días	23.807	16.290	0	0	0	0	0	0	0	787	2.452	2.233	2.045
Gastos prod/servicio	30 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variables prod/servicio	30 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad y promoción	60 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros marketing	60 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de Ventas	60 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variables de Ventas	30 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos I+D	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arrendamientos	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conservación	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S. Profesionales	30 días	726	0	0	0	242	0	0	242	0	0	242	0	0
Tributos	30 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros	en el MES	363	363	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servicios	60 días	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suministros	en el MES	7.260	605	605	605	605	605	605	605	605	605	605	605	605
Viajes, dietas...	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material Oficina	30 días	242	0	0	0	48	0	48	0	48	0	48	0	48
Transportes	en el MES	871	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73
Liq. costes salariales	MENSUAL	3.031	0	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276
Gastos excepcionales	(extraordinarios)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos anteriores	proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total pagos operativos</b>		<b>47.700</b>	<b>18.281</b>	<b>1.903</b>	<b>1.903</b>	<b>2.194</b>	<b>1.903</b>	<b>1.952</b>	<b>2.145</b>	<b>1.952</b>	<b>2.690</b>	<b>4.646</b>	<b>4.136</b>	<b>3.997</b>
<b>Otros pagos</b>														

Amortización préstamos	(principal)	6.080	507	507	507	507	507	507	507	507	507	507	507	507
Gastos financieros	e intereses	1.209	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
Leasings (pal.)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compra activos	sin financiación	27.671	27.671	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos establecimiento		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liquidación I.V.A.	TRIMESTRAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Retenciones salariales	TRIMESTRAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto sociedades		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros pagos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>total otros pagos</b>		<b>34.960</b>	<b>28.279</b>	<b>607</b>	<b>607</b>	<b>607</b>	<b>607</b>	<b>607</b>	<b>607</b>	<b>607</b>	<b>607</b>	<b>607</b>	<b>607</b>	<b>607</b>
<b>Pagos anteriores (preparación)</b>		<b>653</b>	<b>653</b>											
<b>TOTAL PAGOS</b>		<b>83.314</b>	<b>47.213</b>	<b>2.510</b>	<b>2.510</b>	<b>2.801</b>	<b>2.510</b>	<b>2.559</b>	<b>2.752</b>	<b>2.559</b>	<b>3.297</b>	<b>5.253</b>	<b>4.743</b>	<b>4.604</b>
<b>Saldo neto mensual</b>		<b>5.301</b>	<b>-1.585</b>	<b>404</b>	<b>536</b>	<b>2.751</b>	<b>6.587</b>	<b>5.126</b>	<b>2.346</b>	<b>1.168</b>	<b>-1.162</b>	<b>-154</b>	<b>73</b>	
<b>Saldo acumulado a final de mes</b>		<b>5.301</b>	<b>3.716</b>	<b>4.120</b>	<b>4.656</b>	<b>7.406</b>	<b>13.993</b>	<b>19.119</b>	<b>21.465</b>	<b>22.633</b>	<b>21.471</b>	<b>21.317</b>	<b>21.390</b>	

## 22.4- Anexo 4 – Tesorería 5 años

CASH FLOW previsual	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Saldo acumulado al inicio</b>	<b>0</b>	<b>21.390</b>	<b>30.495</b>	<b>35.570</b>	<b>43.241</b>
<b>Cobros por ventas</b>					
Ventas - gestión cobro	53.623	57.913	63.125	70.069	79.178
Ventas - descuento efectos	0	0	0	0	0
Impagados	0	0	0	0	0
Cobro impagados	0	0	0	0	0
<b>Total cobros netos por ventas</b>	<b>53.623</b>	<b>57.913</b>	<b>63.125</b>	<b>70.069</b>	<b>79.178</b>
<b>Otros ingresos</b>					
Otros ingresos	12.100	12.100	12.100	12.100	12.100
Socios	6.000	0	0	0	0
Préstamos	32.980	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Subvenciones	0	0	0	0	0
I.V.A. y otros	0	0	0	0	0
<b>Total otros ingresos</b>	<b>51.080</b>	<b>12.100</b>	<b>12.100</b>	<b>12.100</b>	<b>12.100</b>
<b>Total cobros</b>	<b>104.703</b>	<b>70.013</b>	<b>75.225</b>	<b>82.169</b>	<b>91.278</b>
<b>Pagos operativos</b>					
Salarios e incentivos	11.400	11.400	11.400	11.400	11.400
Comisiones	0	0	0	0	0
Compras	23.807	22.548	30.569	33.711	37.852
Gastos prod/servicio	0	0	0	0	0
Variables prod/servicio	0	0	0	0	0
Publicidad y promoción	0	0	0	0	0
Otros marketing	0	0	0	0	0
Gastos de Ventas	0	0	0	0	0
Variables de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos I+D	0	0	0	0	0
Arrendamientos	0	0	0	0	0
Conservación	0	0	0	0	0
S. Profesionales	726	968	968	968	968
Tributos	0	0	0	0	0
Seguros	363	363	363	363	363
Otros servicios	0	0	0	0	0



Suministros		7.260	7.260	7.260	7.260	7.260
Viajes, dietas...		0	0	0	0	0
Material Oficina		242	242	242	242	242
Transportes		871	871	871	871	871
Liq. costes salariales		3.031	3.306	3.306	3.306	3.306
Gastos extraordinarios		0	0	0	0	0
Pagos anteriores		0				
<b>Total pagos operativos</b>		<b>47.700</b>	<b>46.958</b>	<b>54.979</b>	<b>58.121</b>	<b>62.262</b>
<b>Otros pagos</b>						
Amortización préstamos		6.080	6.328	6.585	6.854	7.133
Gastos financieros		1.209	961	703	435	155
Leasings (pal.)		0	0	0	0	0
Compra activos		27.671	0	0	0	0
Gastos establecimiento		0				
Liquidación I.V.A.		0	5.312	5.894	6.496	7.287
Retenciones salariales		0	0	0	0	0
Impuesto sociedades		0	1.349	1.989	2.592	3.377
Dividendos		0	0	0	0	0
Otros pagos		0				
<b>Total otros pagos</b>		<b>34.960</b>	<b>13.950</b>	<b>15.171</b>	<b>16.377</b>	<b>17.952</b>
<b>Pagos anteriores (preparación)</b>		<b>653</b>				
<b>Total Pagos</b>		<b>83.314</b>	<b>60.908</b>	<b>70.151</b>	<b>74.498</b>	<b>80.214</b>
<b>Saldo neto ejercicio</b>		<b>21.390</b>	<b>9.105</b>	<b>5.075</b>	<b>7.671</b>	<b>11.064</b>
<b>Saldo acumulado al final</b>		<b>21.390</b>	<b>30.495</b>	<b>35.570</b>	<b>43.241</b>	<b>54.305</b>

## 22.5- Anexo 5 – Balance año 1

BALANCES	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
<b>ACTIVO</b>												
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>22.678</b>	<b>22.488</b>	<b>22.297</b>	<b>22.107</b>	<b>21.916</b>	<b>21.726</b>	<b>21.535</b>	<b>21.344</b>	<b>21.154</b>	<b>20.963</b>	<b>20.773</b>	<b>20.582</b>
Inmoviliz. <b>INTANGIBLE</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inmovilizado <b>MATERIAL</b>	22.678	22.488	22.297	22.107	21.916	21.726	21.535	21.344	21.154	20.963	20.773	20.582
Inversiones <b>FINANCIERAS</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CORRIENTE</b>	<b>23.746</b>	<b>21.736</b>	<b>20.598</b>	<b>19.293</b>	<b>19.083</b>	<b>20.462</b>	<b>21.878</b>	<b>23.916</b>	<b>24.865</b>	<b>23.465</b>	<b>23.039</b>	<b>22.866</b>
<b>EXISTENCIAS</b>	12.870	12.488	11.284	9.905	7.731	3.952	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346	1.346
<b>REALIZABLE</b>	5.575	5.532	5.194	4.733	3.945	2.518	1.413	1.105	885	648	376	130
<b>DISPONIBLE</b>	5.301	3.716	4.120	4.656	7.406	13.993	19.119	21.465	22.633	21.471	21.317	21.390
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>46.425</b>	<b>44.224</b>	<b>42.895</b>	<b>41.400</b>	<b>40.999</b>	<b>42.188</b>	<b>43.413</b>	<b>45.261</b>	<b>46.019</b>	<b>44.428</b>	<b>43.812</b>	<b>43.448</b>
<b>Pat. NETO y PASIVO</b>												
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>11.757</b>	<b>10.486</b>	<b>9.652</b>	<b>9.128</b>	<b>9.171</b>	<b>10.298</b>	<b>11.152</b>	<b>11.114</b>	<b>10.761</b>	<b>10.471</b>	<b>10.306</b>	<b>10.048</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	11.757	10.486	9.652	9.128	9.171	10.298	11.152	11.114	10.761	10.471	10.306	10.048
<b>SUBVENCIONES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PASIVO</b>	<b>34.668</b>	<b>33.738</b>	<b>33.243</b>	<b>32.272</b>	<b>31.828</b>	<b>31.890</b>	<b>32.261</b>	<b>34.146</b>	<b>35.258</b>	<b>33.957</b>	<b>33.506</b>	<b>33.400</b>
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>32.473</b>	<b>31.967</b>	<b>31.460</b>	<b>30.953</b>	<b>30.447</b>	<b>29.940</b>	<b>29.433</b>	<b>28.927</b>	<b>28.420</b>	<b>27.913</b>	<b>27.407</b>	<b>26.900</b>
<b>DEUDAS a largo plazo</b>	32.473	31.967	31.460	30.953	30.447	29.940	29.433	28.927	28.420	27.913	27.407	26.900
<b>CORRIENTE</b>	<b>2.194</b>	<b>1.771</b>	<b>1.783</b>	<b>1.318</b>	<b>1.381</b>	<b>1.950</b>	<b>2.828</b>	<b>5.219</b>	<b>6.838</b>	<b>6.044</b>	<b>6.099</b>	<b>6.500</b>

Estudio de viabilidad de un semillero hortícola: "Semilleros del Duero"

<b>PROVISIONES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DEUDAS a corto plazo</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PROVEEDORES</b>	0	0	290	0	48	242	835	3.239	4.975	4.278	4.388	4.875
<b>OTRAS CUENTAS PAGAR</b>	2.194	1.771	1.493	1.318	1.333	1.708	1.993	1.980	1.862	1.766	1.711	1.625
<b>PERIODIFICACIONES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL P. N. y PASIVO</b>	<b>46.425</b>	<b>44.224</b>	<b>42.895</b>	<b>41.400</b>	<b>40.999</b>	<b>42.188</b>	<b>43.413</b>	<b>45.261</b>	<b>46.019</b>	<b>44.428</b>	<b>43.812</b>	<b>43.448</b>
<b>FONDO de MANIOBRA</b>	21.552	19.965	18.814	17.975	17.702	18.512	19.050	18.697	18.027	17.421	16.940	16.366

## 22.6- Anexo 6 – Balance 5 años

BALANCES	2020	2021	2022	2023	2024
<b>ACTIVO</b>					
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>20.582</b>	<b>18.295</b>	<b>16.008</b>	<b>13.721</b>	<b>11.435</b>
Inmovilizado <b>INTANGIBLE</b>	0	0	0	0	0
Inmovilizado <b>MATERIAL</b>	20.582	18.295	16.008	13.721	11.435
Inversiones <b>FINANCIERAS</b>	0	0	0	0	0
<b>CORRIENTE</b>	<b>22.866</b>	<b>31.841</b>	<b>36.916</b>	<b>44.587</b>	<b>55.651</b>
<b>EXISTENCIAS</b>	<b>1.346</b>	<b>1.346</b>	<b>1.346</b>	<b>1.346</b>	<b>1.346</b>
<b>REALIZABLE</b>	<b>130</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>DISPONIBLE</b>	<b>21.390</b>	<b>30.495</b>	<b>35.570</b>	<b>43.241</b>	<b>54.305</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>43.448</b>	<b>50.137</b>	<b>52.924</b>	<b>58.309</b>	<b>67.086</b>
<b>Patrimonio NETO Y PASIVO</b>					
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>10.048</b>	<b>16.016</b>	<b>23.792</b>	<b>33.922</b>	<b>47.085</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>10.048</b>	<b>16.016</b>	<b>23.792</b>	<b>33.922</b>	<b>47.085</b>
<b>Capital</b>	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
<b>Reservas</b>	0	4.047	10.014	17.790	27.919
<b>Resultados</b>	4.048	5.969	7.778	10.132	13.166
<b>Otros fondos propios</b>	0	0	0	0	0
<b>SUBVENCIONES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PASIVO</b>	<b>33.400</b>	<b>34.121</b>	<b>29.132</b>	<b>24.387</b>	<b>20.001</b>
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>26.900</b>	<b>20.572</b>	<b>13.987</b>	<b>7.133</b>	<b>0</b>
<b>Préstamos largo plazo</b>	26.900	20.572	13.987	7.133	0
<b>Otras deudas a largo</b>	0	0	0	0	0
<b>CORRIENTE</b>	<b>6.500</b>	<b>13.549</b>	<b>15.145</b>	<b>17.254</b>	<b>20.001</b>
<b>PROVISIONES</b>	0	0	0	0	0
<b>DEUDAS a corto plazo</b>	0	0	0	0	0
<b>PROVEEDORES</b>	4.875	11.284	12.278	13.602	15.338
<b>OTRAS CUENTAS PAGAR</b>	1.625	2.265	2.868	3.652	4.663
<b>TOTAL P. N. y PASIVO</b>	<b>43.448</b>	<b>50.137</b>	<b>52.924</b>	<b>58.309</b>	<b>67.086</b>
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>16.366</b>	<b>18.293</b>	<b>21.771</b>	<b>27.334</b>	<b>35.650</b>