

**IL3**

Instituto de Formación Continua  
Universitat de Barcelona

## PLAN DE EMPRESA



ELABORADO:

ANTONIO EK FLORES

FERNANDO SERMEÑO R.

Barcelona, España, 2006

## INDICE

<b>1. SUMARIO EJECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
1.1 VISION DE LA EMPRESA.....	4
1.2 MISION DE LA EMPRESA .....	4
1.3 PRINCIPIOS .....	4
1.4 PRODUCTOS QUE OFRECEMOS.....	5
1.5 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	5
1.6 EXPLICACIÓN DEL MERCADO .....	5
1.7 TARGET Y TAMAÑO .....	6
1.8 EQUIPO PROMOTOR .....	7
1.9 RESUMEN DE INFORMACIÓN FINANCIERA.....	7
<b>2. DEFINICION DEL NEGOCIO .....</b>	<b>9</b>
2.1 DEFINICIÓN DE "DISTRIBUIDORA ECOLÓGICA SEEK, S.R.L.".....	9
2.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO OFRECIDO.....	9
2.3 VALOR AÑADIDO DEL PRODUCTO.....	10
2.4 NECESIDADES QUE CUBRIMOS.....	11
2.5 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	11
<b>3. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>13</b>
3.1 MACROENTORNO .....	13
3.1.1. Factores culturales de alimentación en España .....	13
3.1.2 Factores Legales de España .....	20
3.1.3 Factores Medioambientales de México .....	23
3.2 MICROENTORNO .....	31
3.2.1 Proveedores .....	31
3.2.2 Competencia .....	36
3.2.3. Mercado y Clientes.....	44
<b>4. ANÁLISIS DAFO .....</b>	<b>50</b>
4.1 MATRIZ DAFO .....	50
<b>5. PLANIFICACIÓN.....</b>	<b>53</b>
5.1 ALIANZAS Y PARTNERSHIPS.....	53
5.1.1 El Valor de los Valores.....	53
5.1.2 El Socio Comercial.....	53
5.1.3 Características de la alianza .....	54
5.1.4 Otros Socios Comerciales.....	56
5.2 PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING .....	57
5.2.1 Producto. ....	57
5.2.2. Precio. ....	62
5.2.3 Distribución .....	64

5.2.4. Comunicación.....	69
<b>5.3. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>72</b>
5.3.1 Inmovilizados .....	72
5.3.2 Previsiones de ventas.....	73
5.3.3 Planificación de Pedidos.....	75
5.3.4 Análisis de Costes. ....	76
5.3.5 Márgenes e IVA .....	78
<b>5.4 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>80</b>
5.4.1 Bosquejo de la Actividad Empresarial.....	80
5.4.2 Planes de Formación y Carrera Profesional.....	81
5.4.3 Organigrama y Funciones. ....	83
5.4.4 Legislación Laboral.....	86
5.4.5 Organización en la Primera Etapa de SEEK.....	86
<b>5.5. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO .....</b>	<b>88</b>
5.5.1 Programa de inversiones y financiación.....	88
5.5.2 Cuenta de Resultados.....	90
5.5.3. Balance de Situación. ....	92
5.5.4. Ratios .....	94
5.5.5 Punto muerto de ventas .....	96
5.5.6. Valoración de la Proyecto .....	97
<b>5.6 ASPECTOS JURÍDICOS .....</b>	<b>99</b>
5.6.1 Requisitos de Importación .....	100
5.6.2 Constitución de la Empresa.....	102
5.6.3 Aspectos Fiscales. ....	103
5.6.4 Impuestos de la Actividad.....	104
5.6.5 Patentes y Marcas.....	105
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>107</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>108</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>110</b>

## **1. SUMARIO EJECUTIVO**

### **1.1 VISION DE LA EMPRESA**

“Distribuidora SEEK es una empresa prestigiosa del mercado de productos ecológicos y tiene presencia en todo el territorio español. Los consumidores ven a SEEK como un símbolo de calidad y naturalidad, saben que los productos de SEEK son completamente ecológicos y no presentan riesgo alguno para su salud. SEEK ofrece a sus clientes una amplia variedad de alimentos elaborados rigurosamente con métodos ecológicos”

### **1.2 MISION DE LA EMPRESA**

“Ofrecer al cliente español productos ecológicos de calidad que han sido producidos respetando al medio ambiente y controlando el proceso de producción por medio de sistemas de control de calidad rigurosos. Con sus productos SEEK contribuye al cuidado de la salud de la población”

### **1.3 PRINCIPIOS**

-  Respeto y cuidado al medio ambiente.
-  Excelencia en Calidad.
-  Mejoramiento continuo.
-  Visión de crecimiento.
-  Actitud de servicio.

## **1.4 PRODUCTOS QUE OFRECEMOS**

Productos elaborados con métodos ecológicos, completamente naturales y sin residuos o elementos que no sean propios del producto. En un principio únicamente se venderá miel ecológica mil flores en presentaciones de 500g y de un kilogramo. Dicha miel se comercializará bajo la marca "Campestre". Este plan de empresa se ha diseñado únicamente para este producto.

## **1.5 VENTAJAS COMPETITIVAS**

Es un producto diferente. El néctar de las plantas imprime a la miel un sabor inconfundible y la "miel campestre" se ha producido en selvas de México que no existen en España.

En México se obtienen más cosechas de miel al año y los productores tienen espacios diseñados para el almacenamiento; esto permite proveerse de materia prima en cualquier época del año y por lo tanto abastecer a nuestra clientela en cualquier momento del año.

El envasado, etiquetado y embalado de la miel se realiza en México, de esta forma se produce a un coste más bajo que la de nuestros competidores españoles y con ello podemos ofrecer mejores precios al consumidor final.

## **1.6 EXPLICACIÓN DEL MERCADO**

El mercado de productos ecológicos en España se encuentra en la fase de crecimiento, a razón de un 2% anual. En España al menos un 44% de la población ha comprado un producto ecológico en los últimos meses.

SEEK venderá a las tiendas especializadas en la venta de productos ecológicos, naturales o dietéticos. En estas tiendas los principales competidores de miel ecológica son Mielar y Miel Pàges, estas marcas se encuentra en muchas tiendas de productos ecológicos.

El perfil del consumidor de los productos ecológicos es en general:

-  Principalmente mujeres
-  Edad entre 25 y 45 años
-  Nivel adquisitivo medio-alto
-  Elevada preocupación por la salud.

### **1.7 TARGET Y TAMAÑO**

SEEK llegará a las tiendas especializadas por medio de mayoristas o distribuidores; el mercado total al que SEEK se divide en las siguientes zonas:

Uno: Barcelona, Girona, Lérida, Tarragona.

Dos: Valencia, Castellón

Tres: Alicante y Murcia

Cuatro: Córdoba, Sevilla, Huelva, Cádiz, Almería Jaén, Granada y Málaga.

Cinco: Navarra, Álava, Guipúzcoa, Vizcaya.

Seis: Cantabria y Asturias.

Siete: Orense, Lugo, A Coruña, Pontevedra

El tamaño total del mercado de SEEK es de 912 tiendas.

## 1.8 EQUIPO PROMOTOR

El equipo promotor se integra de las siguientes personas: Antonio Ek Flores y Fernando Ernesto Sermeño Rosales.

### **Antonio Ek Flores**

Nacionalidad: Mexicano. Master Interuniversitario en Administración y Dirección de Empresas por la UB, UAB y UPC. Licenciado en Administración de Empresas Agropecuarias por la Universidad Autónoma de Chapingo, México. Tiene experiencia en diagnóstico, formulación y evaluación de proyectos de inversión en el sector rural, colaborando con la Secretaría de Desarrollo Social de México (SEDESOL) y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

### **Fernando Ernesto Sermeño Rosales**

Nacionalidad: Salvadoreño. Master Interuniversitario en Administración y Dirección de Empresas por la UB, UAB y UPC. Maestría en Finanzas por la Universidad Tecnológica Centroamericana, Honduras. Ingeniero agrónomo con orientación en agronegocios por la Escuela Agrícola Panamericana, Honduras. Tiene experiencia profesional en el sector bancario dentro del cual ha trabajado con el Banco Financiera Comercial Hondureña, S.A. (FICOHSA) y el Banco Mercantil, S.A. (BAMER), ambos bancos hondureños.

## 1.9 RESUMEN DE INFORMACIÓN FINANCIERA

El proyecto ha sido diseñado para 6 años y la inversión total será de 150.000€, dada las condiciones en las que se encuentra actualmente el mercado y las previsiones para el futuro, la empresa obtendrá un Valor Actual Neto positivo de

54.287€ con una tasa de descuento del 10%. La tasa interna de retorno del proyecto será de 15,3%.

---

## **2. DEFINICION DEL NEGOCIO**

### **2.1 DEFINICIÓN DE “DISTRIBUIDORA ECOLÓGICA SEEK, S.R.L.”**

Distribuidora Ecológica Seek, S.R.L. (SEEK) es una empresa en proceso de constitución como Sociedad de Responsabilidad Limitada, con sede en Barcelona, España y cuya finalidad será la distribución de productos ecológicos, se iniciará con miel ecológica.

Dicho producto se importará de México como producto de marca blanca, a los cuales SEEK pondrá su etiqueta y la distribuirá bajo la marca “Campestre” (es decir: “Miel Campestre”) a través de mayoristas y abarcando las comunidades autónomas de España que presenten los índices más altos de consumo de productos ecológicos.

Esta empresa se ubica dentro del sector alimenticio, perteneciendo específicamente a la corriente de los productos ecológicos. La miel se clasifica dentro de alimentos y bebidas como un producto comestible de origen animal.

### **2.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO OFRECIDO**

Se iniciará operaciones con la importación y la distribución de Miel ecológica en dos presentaciones de vidrio: de 1kg y de 500gr. Ambas mieles son de la variedad “mil flores”; es decir, la miel proviene del néctar de una gran diversidad de especies vegetales y no existe predominancia de ninguna de ellas.

Se entiende por miel de abeja ecológica, o natural, al producto alimenticio producido por las abejas melíferas a partir del néctar de las flores o de las secreciones procedentes de partes vivas de las plantas o que se encuentran sobre ellas, que las abejas liban, transforman, combinan con sustancias específicas propias y almacenan y dejan madurar en los panales de la colmena. Este producto alimenticio puede ser fluido, espeso o cristalino. Las áreas de producción así como todo el proceso productivo son controladas por empresas certificadoras que garantizan la calidad de "ecológico" a dicha miel.

### **2.3 VALOR AÑADIDO DEL PRODUCTO**

Los productos naturistas que SEEK distribuirá, presentarán las características de contar con una serie de elementos que se agregan a las materias primas y que justifican la actividad de esta empresa, destacándose de entre la competencia.

Uno de estos principales agregados, en el caso de los productos apícolas, es el sabor característico y único de la miel proveniente de las selvas y montes de México. SEEK pondrá en la mesa de los consumidores españoles uno de los miles de sabores únicos de México, su miel "mil flores".

Además es un producto certificado, que cumple con todas las normativas aplicables a productos ecológicos, los estándares de calidad durante su elaboración y transporte son de alta confiabilidad, presentando una nula existencia de elementos perjudiciales para el consumo humano.

---

## **2.4 NECESIDADES QUE CUBRIMOS**

Este producto irá destinado al segmento de mercado que cuida de su salud y busca alimentarse bien, siendo para ellos el precio del producto indiferente ante los beneficios percibidos por ellos.

Ante la cantidad de problemas que se han presentado en los alimentos, surge la necesidad de producir alimentos que sean completamente naturales, sin ningún aditivo químico o biológico que pueda afectar la salud de los consumidores. SEEK ofrecerá y garantizará a estos consumidores que los productos que ella les venda son completamente sanos y no existe riesgo alguno de que estos le hagan daño.

SEEK ofrecerá al público una miel pura, natural y ecológica, producida con néctares de plantas ubicadas en el sureste mexicano donde no existe contaminación de ningún tipo.

En cada punto del proceso de envasado y transporte se mantiene un control estricto de calidad con la finalidad de conservar las características naturales de la miel, intentado siempre mantenerla intacta. Nuestra misión será poner en la mesa del consumidor, exactamente la miel que las abejas han almacenado en sus celdas.

## **2.5 VENTAJAS COMPETITIVAS**

Se ofrecerá un producto nuevo y único, cuyas características irán acorde a la vegetación de donde las abejas la extraigan, gran cantidad de las áreas vegetales en las que las abejas pecorean son las áreas de amortiguamiento de reservas ecológicas y las reservas ecológicas.

Gran proporción de nuestros consumidores finales se entera de los productos naturales (así como de los puestos de ventas), por medio de terceros, o como se dice, por comunicación de "boca a oreja". Por este motivo SEEK desarrollará un sistema de marketing por medio del cuál se trataría de estar en contacto con las personas relacionadas al campo de los alimentos naturales, tales como las clínicas naturistas, personas que estudien medicinas naturales (en universidades, escuelas, centros de formación, etc.). De esta manera, SEEK se estaría promocionando por medio de la difusión de las bondades y beneficios de sus productos naturales "Campestre" y ellos mismos podrían recetar o recomendar los productos de SEEK a su clientela.

Se hará una estrategia de diferenciación con respecto a nuestros competidores, para ganar un buen posicionamiento sectorial, el cuál deberá de ir dirigido a potenciar la calidad de nuestro producto. La seriedad y confianza con la que nos identificarán nuestro mercado objetivo es un elemento de vital importancia. Para ello deberán de implementarse campañas estratégicas, tanto individuales (visita clientes), como grupales (campañas "imagen país", ejemplo: Sabores de México).

Nuestra mayor ventaja competitiva es el hecho que a diferencia de España, en México se obtienen más cosechas de miel por año, por lo que se puede producir más y a un menor coste; permitiendo así abastecer a nuestra clientela en cualquier momento del año.

El envasado, etiquetado y embalado de la miel se realizará en México, aprovechando así los costes menores del país y convirtiendo a "Miel campestre" en un producto de alta calidad y muy competitiva en precios.

## 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 3.1 MACROENTORNO

#### *3.1.1. Factores culturales de alimentación en España*

##### 3.1.1.1 Hábitos de alimentación de los españoles

En España la existencia de la “Dieta mediterránea” ha modelado el estilo de vida de los españoles; es una dieta equilibrada y variada en la que predominan los alimentos obtenidos de los cultivos tradicionales: el trigo, el olivo y la vid. Se caracteriza por un bajo contenido en grasas saturadas y colesterol y un alto contenido de carbohidratos complejos y fibra. Dicha dieta se caracterizaba por:

- ↳ Consumo habitual de cereales, legumbres, frutas frescas, verduras, pescado, aceite de oliva y frutos secos.
- ↳ Consumo moderado de lácteos (sobre todo yogur y quesos), huevos y carne de aves.
- ↳ Consumo poco frecuente de carnes de cerdo, cordero y vacuno. Incluían moderadamente en la dieta vino y condimentaban sus platos con especias como ajo, cebolla, orégano y pimienta.

A pesar de los beneficios de la dieta mediterránea pocos españoles la siguen; el número de calorías que almacenan continúa incrementándose. Según el MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y alimentación de España) uno de cada dos adultos tiene exceso de peso: concretamente el 39 por ciento tiene sobrepeso y el 15,5 por ciento son obesos. En menos de dos décadas, en España se ha

triplicado el número de niños obesos, pasando del 5 al 16,1 por ciento. Este porcentaje representa ya uno de los más elevados de Europa.

La sociedad actual sufre una evolución notable en los hábitos alimentarios de los ciudadanos como consecuencia del impacto de los nuevos estilos de vida que han condicionado la organización familiar. Igualmente el desarrollo de nuevas tecnologías en el área agroalimentaria han puesto a disposición de los consumidores los denominados "alimentos servicio", que son aquellos especialmente diseñados para facilitar la preparación y consumo de los mismos.

En la actualidad existe una gran preocupación por la salud y se reconoce a la alimentación adecuada como un instrumento de protección de la salud y prevención de la enfermedad, si bien, las encuestas demuestran que la elección de alimentos está condicionada por el factor económico y el gusto en primer lugar, seguido de la comodidad, simplicidad en la preparación culinaria y el valor nutritivo que los alimentos aportan a la dieta.

Según el MAPA las tendencias previsibles en la alimentación de los españoles para el futuro son:

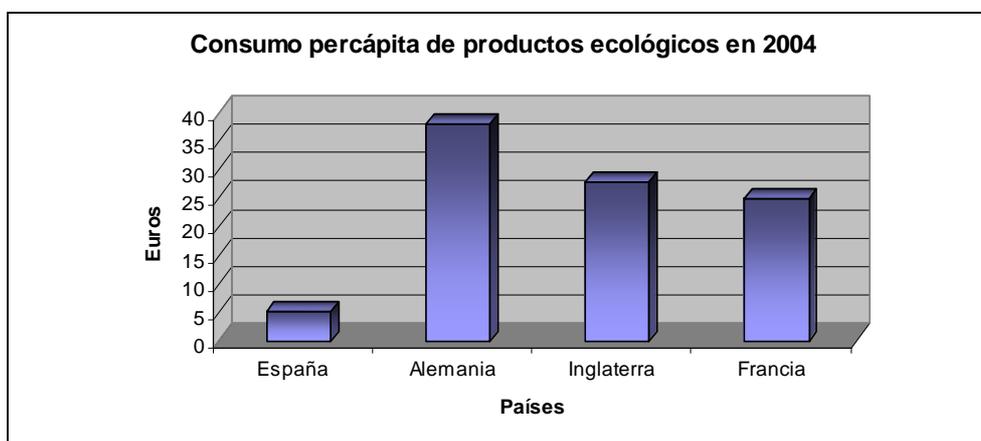
-  Búsqueda de una alimentación sana y natural, que da lugar a una modificación de la composición tradicional de las comidas con reducción progresiva de las cantidades consumidas. Esta atención creciente a los problemas de la salud da lugar a la reafirmación plena de la dieta mediterránea.
-  Integración de la gastronomía a la cultura cotidiana y, en especial, a la cultura del ocio. Asimilación del consumo de productos de calidad como símbolo de prestigio.

- Reducción del tiempo dedicado a la preparación de las comidas, lo que hace que aumente el consumo de todo tipo de conservas, productos transformados, platos y postres preparados.
- Mayor presencia del consumo fuera del hogar, con una implantación progresiva de los nuevos modelos de restauración por ejemplo, de comida rápida que ganan terreno a los establecimientos tradicionales

### 3.1.1.2 Tendencia al consumo de productos ecológicos

En un estudio del 2004 publicado por [www.consumaseguridad.com](http://www.consumaseguridad.com) se concluyó que el mercado de productos ecológicos ha crecido un 564% en los últimos años en España. El consumo de miel en este país es de los más bajos de Europa, según un informe de los analistas de mercado *Mintel International*.

Gráfico 1. Consumo per cápita de miel por países.



Fuente: Los autores, 2006.

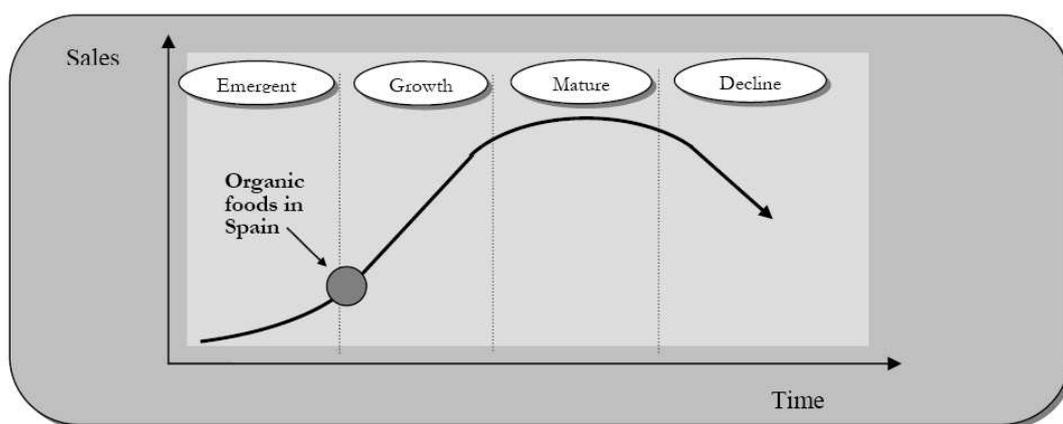
El informe sitúa a España en la última posición europea en cuanto a consumo de productos ecológicos, con apenas 5 euros per capita. En Alemania, esta cifra se sitúa en los 38 euros, frente a los 28 de Inglaterra y los 25 de Francia. Según el

estudio, el consumo de estos productos en Alemania ha generado 3.200 millones de euros, el 40% del mercado comunitario en 2003 y uno de los más importantes para la venta ecológica.

A pesar de las bajas cifras registradas en España, la empresa responsable del informe destaca el gran avance en los últimos cinco años de este mercado, que ha crecido el 564%. Las previsiones de la empresa estiman un estancamiento del mercado de productos ecológicos en los próximos años por los altos precios de estos productos. A pesar de esto, el 90% de los consumidores españoles saben que los alimentos ecológicos están libres de tratamientos químicos y que no perjudican al medio ambiente. España presenta un crecimiento lento (en el año 2005 fue del 2%), pero constante en el consumo de productos ecológicos.

El sector de los productos ecológicos se encuentra al final de la fase de introducción y en los próximos años se espera que dicho sector entre en la fase de crecimiento.

Dibujo 1. Productos ecológicos en España.



Fuente: <http://www.organic-europe.net/>.

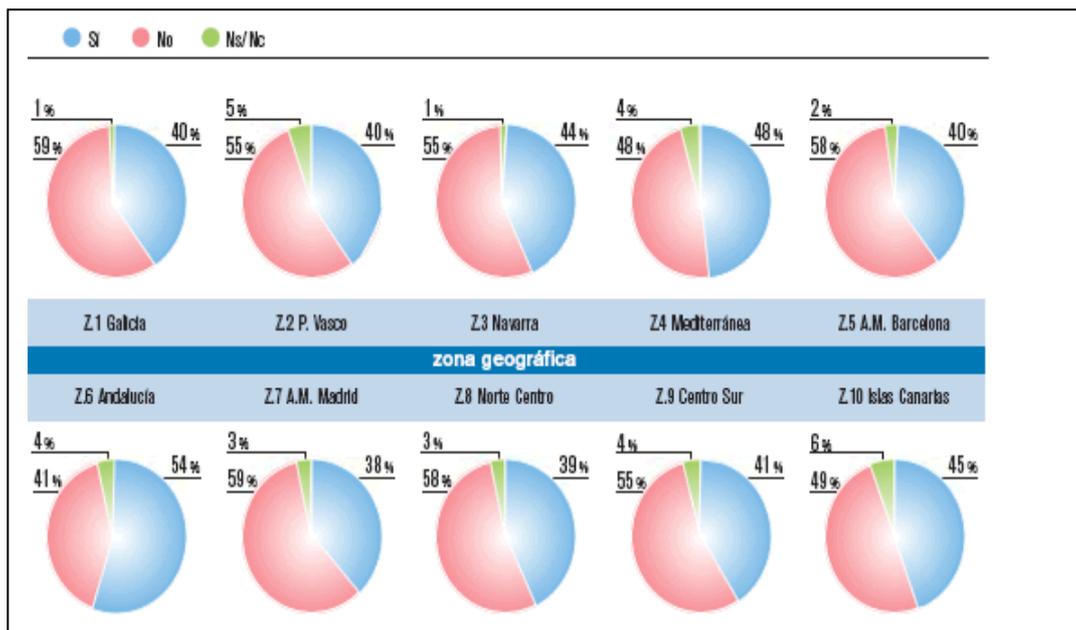
Según la Fundación Eroski en la quinta edición de su barómetro de consumo (2005) el 44% de la población dice haber comprado en los últimos doce meses algún alimento ecológico. En las ediciones anteriores del Barómetro se preguntaba, sin acotar el tiempo “¿ha consumido usted alguna vez productos ecológicos?” y la respuesta era bien distinta: más del 70% decía que sí.

Con una escala de medición comprendida entre 1 y 10, el barómetro de consumo 2005 concluyó:

- ☞ Qué los alimentos que los consumidores asocian a la categoría de “naturales”, los ecológicos, los productos con Denominación de Origen (D.O), las frutas y verduras, las carnes frescas con marca y las carnes y los pescados en general son los que generan un mayor nivel de confianza, en todos los casos presentan una evaluación por encima de 7 puntos. La comparación con al año anterior (2004) señala que mejoran significativamente los productos ecológicos y las carnes frescas con marca.
- ☞ Las mujeres (7,8) presentan mayor confianza en los productos ecológicos que los hombres (7,6).
- ☞ El estatus económico medio-medio (7,8) presenta más confianza en estos productos que el medio bajo- bajo (7,7) y Alto-medio alto (7,6).
- ☞ Los rangos de edad comprendidos entre 14-20 años y 51-60 años son los que más confían en los productos ecológicos así como los jóvenes no ocupados y las mujeres sin ocupación remunerada.
- ☞ Las zonas geográficas que refieren una mayor confianza hacia los productos ecológicos son, en este orden: Andalucía, Galicia, Centro Sur, Islas canarias y la zona Mediterránea.

- Andalucía es la zona donde se da un mayor consumo de alimentos ecológicos, siendo la única donde son mayoría (el 54%) quienes han comprado alguno de estos productos. Islas Canarias (45%) y Navarra (44%) son las regiones que ocupan los siguientes lugares. En el resto de zonas, la proporción desciende y se sitúa en torno al 40%.
- Los establecimientos comerciales siguen suscitando más confianza (7 puntos los hipermercados, una décima más los supermercados y 7,4 puntos los mercados y tiendas tradicionales) que los de restauración.

Gráfico 2. Consumo de productos ecológicos por zonas geográficas.



Fuente: Barómetro 2005.

En España se reserva en exclusiva para la agricultura ecológica las menciones "ecológico", "biológico" y "orgánico". Este país se ha marcado tres objetivos relacionados con la agricultura orgánica para los próximos dos años:

- Promover la agricultura ecológica
- Mejorar el conocimiento de estos productos, promover su comercialización y consumo.
- Mejorar la coordinación, la gestión de recursos y la vertebración del sector.

### 3.1.1.3 Importancia del consumo de miel

El nivel de autoabastecimiento de miel en España es alto (81,6%) pero necesita importar miel. En España la miel se comercializa preferentemente para su consumo directo como miel de mesa. Los consumidores la adquieren en su mayor parte en las grandes superficies (40% del mercado), los pequeños comercios tienen una cuota de mercado del 20%, la venta directa no sobrepasa el 15% y las cooperativas comercializan el 8%. Respecto a las marcas registradas, aunque son algo más de 200, tres de ellas dominan el 80% del mercado.

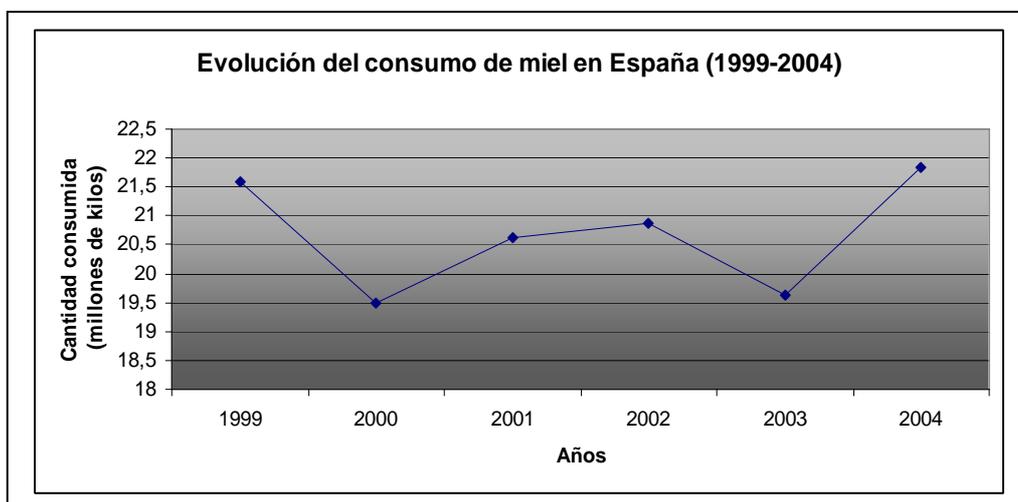
En el año 1999 el precio de venta directa de la miel en España se situó como media en los 3,61 €/kg. Si la venta se realizó a comerciantes minoristas el precio pagado fue de 3,17 €/kg y finalmente si la miel se vendió a los centros de envasado el precio pagado a los apicultores fue de 1,58 €/kg.

De acuerdo al MAPA en el año 2004 de los 21.840.000 Kg. consumidos de miel en el año 2004, 20.890.000kg fueron consumidos por los hogares, 860.000kg por la hostelería y restauración, y 90.000 por las instituciones; quedando distribuido el total de miel consumida en España en estas proporciones: 95,7% para los hogares, 3,9% para la hostelería y restauración, y 0,4% para las instituciones.

El consumo per cápita de la miel a lo largo del periodo comprendido entre 1999 y 2004 se ha mantenido en 0,5kg por habitante; dado el periodo de análisis se puede concluir que en el corto plazo dicha tendencia se mantendrá.

El consumo de la miel en el periodo de tiempo comprendido entre 1999 y 2004 ha sido casi constante, la tendencia es al crecimiento pero con incrementos muy pequeños, esta información se observa con más claridad en la siguiente gráfica:

Gráfico 3. Consumo de miel es España (1999-2004).



Fuente: MAPA.

### ***3.1.2 Factores Legales de España***

#### **3.1.2.1 Legislación respecto a la importación de alimentos ecológicos**

España, así como en el resto de los estados que conforman la Unión Europea se basan en el Reglamento (CEE) nº 2092/91 del Consejo para regular la producción y distribución de productos ecológicos, dicho reglamento se aprobó el 24 de junio de 1991. Al mismo tiempo dicho reglamento significa el resultado lógico de los procesos de reconocimiento legal de la agricultura ecológica

seguidos en varios Estados miembros y la afirmación de una voluntad de aclarar a los consumidores el concepto de agricultura ecológica, evitando en particular los numerosos fraudes que se producían hasta entonces.

Dicho Reglamento tiene como objetivo:

- Fijar normas comunes para la producción comunitaria de productos ecológicos.
- Disponer de diversas normas técnicas en relación con el etiquetado y el régimen de importación.
- Contribuir a la protección y valorización de los productos ecológicos por medio de un logotipo para el sector de la agricultura ecológica.

Únicamente pueden llevar el logotipo y la indicación de control algunos productos regidos por el Reglamento (CEE) nº 2092/91, y particularmente los que cumplan todas las condiciones siguientes:

- Tengan al menos un 95% de ingredientes producidos según las normas de la agricultura ecológica.
- Hayan estado sometidos al régimen de control previsto por el Reglamento durante todo el proceso de producción y de elaboración, lo que implica que todos los agentes económicos que intervienen en la producción, transformación, envase y etiquetado del producto están sujetos a ese régimen de inspección.
- Se vendan directamente en envases sellados o se comercialicen como alimentos preenvasados.
- Lleven en la etiqueta el nombre y/o la razón social del productor, elaborador o vendedor así como el número de código del organismo de certificación.

El Reglamento del Consejo da a la Comisión la potestad de adoptar normas de desarrollo y, en particular, de modificar los anexos técnicos cuando sea necesario. Esta posibilidad permitir mantener actualizadas las disposiciones del citado Reglamento en función de la evolución técnica y científica y de la realidad del mercado de los productos ecológicos.

La comercialización de productos ecológicos procedentes de terceros países está supeditada a un procedimiento de examen de la equivalencia de las normas aplicadas en esos países a la agricultura ecológica. Las normas aplicadas en el tercer país deben ofrecer garantías equivalentes a las de la normativa comunitaria. Con esta exigencia se pretende garantizar la credibilidad del mercado de productos ecológicos y una competencia leal entre los productores comunitarios y los productores de los terceros países. Por supuesto, el examen de la equivalencia sólo es pertinente cuando los productos se vayan a comercializar con la etiqueta de "ecológicos".

Para determinar si existe equivalencia, la Comisión hace un examen pormenorizado de la legislación del tercer país, comprueba qué normas aplica a la producción y analiza la eficacia de sus medidas de control. Cuando la equivalencia no ofrece dudas, incluye al tercer país en una lista de países autorizados, lo que significa que los productos de la agricultura ecológica procedente de ese país pueden importarse y circular libremente en la Unión Europea. En la actualidad, figuran en esa lista Argentina, Australia, la Chequia, Hungría, Israel y Suiza.

Además, los lotes importados deben ir acompañados por un certificado de control, expedido por la autoridad o el organismo competente del tercer país, que acredite que, efectivamente, el lote ha sido producido según las normas de

producción e inspección cuya equivalencia ha sido reconocida. Se ha creado, no obstante, un sistema paralelo que estará en vigor hasta el 2005 y que permite a los Estados miembros expedir autorizaciones de importación para lotes de productos de terceros países que no figuren en la lista comunitaria aprobada por la Comisión.

En esos casos, corresponde al importador demostrar que los productos en cuestión han sido obtenidos según normas de producción equivalentes a las de la normativa comunitaria y han pasado controles cuya eficacia sea equivalente a las de las medidas de inspección que se aplican a los productos comunitarios. A continuación, el Estado miembro comunica a la Comisión y a los demás Estados miembros el tercer país y los productos para los que ha expedido la autorización. Este sistema es de especial importancia para producciones específicas, controladas a escala regional o local, que proceden de países en los que la producción ecológica no está regulada a escala nacional o que tienen una normativa que no se aplica a todos los productos agrícolas (por ejemplo, café o té procedente de un determinado país).

### ***3.1.3 Factores Medioambientales de México***

#### ***3.1.3.1 Vegetación en las zonas de producción ecológica (Chiapas)***

La situación y el relieve del Estado de Chiapas hacen que su territorio, dentro del carácter tropical del mismo se presente diversas clases de climas con diversas graduaciones de temperatura y humedad. En consecuencia su flora posee una gran variedad ya que a las más pequeñas variaciones de clima y suelo corresponden cambios en el carácter de la cubierta de éste.

Los elementos que componen la flora de Chiapas pertenecen en su gran mayoría a las dos grandes regiones florísticas siguientes: La arctoterciaria, que comprende los territorios extratropicales del hemisferio norte, y a la que pertenecen plantas como los encinos (*Quercus* spp.) y los pinos (*Pinus* spp.); y la neotropical que incluye los territorios de la América Tropical y a la que pertenecen vegetales como los cedros (*Cedrela* spp.) y la Caoba (*Swietenia macrophylla*).

Los elementos Nórdicos (Aretoterciarias) y los Andinos (Paleoceanicos) se encuentran primordialmente de las tierras templadas y frías, en tanto que la vegetación de las tierras cálidas está formada principalmente por elementos neotropicales.

No existe sin embargo una línea de demarcación perfectamente definida entre esos tipos de elementos florísticas que en Chiapas se mezclan unos con otros, dando a la vegetación aspectos muy notables y diversos.

Dada la mezcla de especies en una misma zona, no se ha conseguido producir variedades de miel en la que predomine una sola especie; debido a esto en estas regiones de México sólo se produce la variedad de miel "mil flores".

En Chiapas, estas son algunas de las plantas nectíferas y poliníferas de las cuales se obtiene la mayor cantidad de miel.

Especies cultivadas:

-  Aguacate (*Persea americana*)
-  Café (*Coffea arabiga*)
-  Cocotero (*Cocos nucifera*)

- 🌀 Chayote (*Sechium edule*)
- 🌀 Durazno (*Prunus persica*)
- 🌀 Frijol (*Phaseolus vulgaris*)
- 🌀 Jocote (*Spondias purpurea*)
- 🌀 Limón (*Citrus aurantifolia*)
- 🌀 Maíz (*Zea mays*)
- 🌀 Mango (*Mangifera indica*)
- 🌀 Melón (*Cucumis melo*)
- 🌀 Naranja (*Citrus sinensis*)
- 🌀 Pepino (*Cucumis sativus*)

#### Especies Ornamentales:

- 🌀 Almendro (*Terminalia catappa*)
- 🌀 Argentina (*Ixora coccinea*)
- 🌀 Bandera (*Canna glauca*)
- 🌀 Bellísima (*Antigonon leptopus*)
- 🌀 Capitán lila (*Petrea volubilis*)
- 🌀 Capulín (*Muntingia calabura*)
- 🌀 Dalia (*Dahlia pinnata*)
- 🌀 Dombeya (*Dombeya wallichii*)
- 🌀 Estropajo (*Luffa cylindrica*)
- 🌀 Malacate blanco (*Montanoa xanthiifolia*)
- 🌀 Muralla (*Murraya paniculata*)
- 🌀 Timbre (*Acacia angustissima* var. *angustissima*)

#### Árboles:

- 🌀 Abiobo (*Cornus disciflora*)
- 🌀 Árbol de cuetla (*Heliocarpus terebinthinaceus*)

- ☞ Barba de mantel (*Bauhinia divaricata*)
- ☞ Bojón (*Cordia alliodora*)
- ☞ Brasil (*Haematoxylum brasiletto*)
- ☞ Canelo (*Calycophyllum candidissimum*)
- ☞ Cocoite (*Gliricidia sepium*)
- ☞ Cola de pava (*Cupania dentata*)
- ☞ Corcho (*Heliocarpus donnell-smithii*)
- ☞ Corcho colorado (*Trichospermum mexicanum*)
- ☞ Cresta de gallo (*Pithecellobium lanceolatum*)
- ☞ Chaperno blanco (*Lonchocarpus santarosanus*)
- ☞ Chiquinay blanco (*Lippia myriocephala*)
- ☞ Chucamay (*Styrax argenteus*)
- ☞ Guachipilín (*Diphysa floribunda*)
- ☞ Guamuchil (*Pithecellobium dulce*)
- ☞ Jaboncillo (*Sapindus saponaria*)
- ☞ Majagua (*Heliocarpus americanus*)
- ☞ Majagua azul (*Heliocarpus appendiculatus*)
- ☞ Mezquite (*Prosopis juliflora*)
- ☞ Nanguipo (*Cordia dentata*)
- ☞ Nich-bat (*Heliocarpus occidentalis*)
- ☞ Pájaro bobo (*Ipomoea arborescens*)
- ☞ Pompóm-flor (*Cochlospermum vitifolium*)
- ☞ Sangre de perro (*Croton draco*)
- ☞ Taray (*Eysenhardtia platycarpa*)
- ☞ Tepescohuite (*Mimosa tenuiflora*)
- ☞ Trona frente (*Tecoma stans*)

Arbustos:

- ↳ Bordón de viejo (*Verbesina cinerascens*)
- ↳ Cananich (*Verbesina virgata*)
- ↳ Cihuapatle (*Pluchea odorata*)
- ↳ Cordoncillo (*Piper xanthostachyum*)
- ↳ Chaté (*Bidens squarrosa*)
- ↳ Chaté amarillo (*Bidens chiapensis*)
- ↳ Flor blanca (*Ageratina linguistrinum*)
- ↳ Flor de muerto (*Wedelia fertilis*)
- ↳ Flor de roca (*Wigandia urens*)
- ↳ Girasolillo (*Otopappus tequilanus* var. *griseus*)
- ↳ Hierba de San Martín (*Aloysia barbata*)
- ↳ Hierba del perro (*Calea urticifolia*)
- ↳ Hierba olorosa (*Lippia cardiostegia*)
- ↳ Joyo amarillo (*Otopappus verbesinoides*)
- ↳ Lengua de vaca (*Verbesina punctata*)
- ↳ Lengua de vaca (*Verbesina tubacensis*)
- ↳ Margarita (*Montanoa frutescens*)
- ↳ Margarita de árbol (*Montanoa leucantha* subsp. *arborescens*)
- ↳ Mosquito (*Eupatorium solidaginifolium*)
- ↳ Mozote de caballo (*Trimufetta bogotensis*)
- ↳ Mumo cimarrón (*Piper pansamalatum*)
- ↳ Salvia (*Salvia shannonii*)
- ↳ Tzajalnich (*Fuchsia arborescens*)
- ↳ Tziquescui (*Verbesina hypargyrea*)
- ↳ Tziquescuijoyo (*Verbesina heterocarpa*)
- ↳ Zarza (*Mimosa albida*)

#### Hierbas:

- ☞ Aguatosa (*Tridax procumbens*)
- ☞ Arnica (*Tithonia diversifolia*)
- ☞ Borrajón (*Simsia foetida*)
- ☞ Chicalote (*Argemone mexicana*)
- ☞ Flor amarilla (*Sanvitalia procumbens*)
- ☞ Frijolillo (*Rhynchosia minima*)
- ☞ Girasol (*Tithonia tubeaformis*)
- ☞ Lanudo (*Ageratum houstonianum*)
- ☞ Malva (*Waltheria americana*)
- ☞ Mastis (*Bidens aurea*)
- ☞ Mirasol (*Cosmos sulphureus*)
- ☞ Vara de cohete (*Viguiera dentata*)
- ☞ Varita blanca (*Alternanthera microcephala*)

#### Enredaderas:

- ☞ Barba de león (*Senecio chenopodioides*)
- ☞ Bejuco (*Paullinia costaricensis*)
- ☞ Campanita blanca (*Jacquemontia nodiflora*)
- ☞ Campanita lila (*Ipomoea fistulosa*)
- ☞ Cepillo (*Combretum farinosum*)
- ☞ Cundeamor (*Momordica charantia*)
- ☞ Enredadera blanca (*Cardiospermum halicacabum*)
- ☞ Puyú (*Ipomoea triloba*)

### 3.1.3.2 Impacto de los fenómenos naturales en la producción de miel

Los fenómenos naturales que pueden afectar la producción de miel en Chiapas son: los sismos, los ciclones, las sequías y los incendios forestales.

La ocurrencia de un sismo de gran intensidad, puede no tener efecto directo importante en la producción apícola o quizás puedan caer algunas colmenas, lo cual sería insignificante. Indirectamente se pueden crear situaciones complejas, relacionadas con el almacenamiento y traslado de la miel. También puede coincidir con la presencia de alguna patología grave de las colmenas que no pueda ser atendida por el servicio veterinario, por estar este ocupado en funciones urgentes debidas al evento. Si la enfermedad es una epizootia grave, entonces se corre el riesgo de que se propague, teniendo así lugar un nuevo desastre.

Los ciclones tienen consecuencias nefastas para la apicultura. La colmena puede ser destruida por los fuertes vientos, puede ser inundada por las intensas y prolongadas lluvias. Si el mal tiempo se prolonga, la escasez de alimentos puede destruir o disminuir sensiblemente la población de abejas en la colmena, por ello hay que suministrar jarabe de azúcar o de miel diluida. Además se puede destruir la flora apícola existente en el lugar.

La sequía es el fenómeno natural que más puede afectar la producción apícola. Su duración es incalculable. Durante la sequía, el área se torna mas vulnerable a los incendios, por lo que las colmenas deben estar en lugares protegidos contra estos o en su defecto, el apicultor deberá crear trochas con este fin.

Los incendios forestales no solo pueden afectar directamente a las colmenas, sino desbastar grandes áreas, disminuyendo drásticamente la alimentación natural de las abejas, lo que obligaría a suministrar alimentación artificial; tanto la quema como la tala indiscriminada de bosques para utilizar los suelos en la cría de animales o cultivos, disminuye el área de alimentación natural de las abejas, reduciendo sus niveles de producción.

## 3.2 MICROENTORNO

### 3.2.1 Proveedores

#### 3.2.1.1 Ubicación de las zonas de producción

México presenta una gran diversidad de paisajes naturales que van desde los desiertos mas secos del noreste hasta las selvas mas espesas y abundantes de vegetación en el sureste. Dentro de esta diversidad de vegetación se establecen las zonas productoras de miel. La diversidad de vegetación permite producir mieles con colores, sabores y olores también diversos.

Las principales zonas de producción de miel ecológica se localizan en los estados de Oaxaca y Chiapas, en el sur y sureste mexicano. Los proveedores de miel ecológica para este estudio están distribuidos en el estado de Chiapas.

Dibujo 2. Chiapas.



Fuente: <http://maps.google.es/>.

En dicho estado se localiza 12 asociaciones de apicultores que producen la miel ecológica bajo la regulación de organismos de certificación nacional e internacional como "Naturland" de Alemania, "Imo-control" de Suiza y "Certimex" de México. La mayoría de las zonas de producción se ubican en el área de amortiguamiento de las reservas ecológicas.

La distancia aproximada desde Tuxtla Gutiérrez (Capital de Chiapas) hasta el puerto de Veracruz (en el estado de Veracruz) es de 800Km. En esta ciudad se encuentra todos los servicios de comunicación necesaria para transportar cualquier tipo de mercancías desde Chiapas a cualquier parte de México.

### 3.2.1.2 Producción de miel en Chiapas

La información que a continuación se menciona se obtuvo por medio de un estudio realizado a las asociaciones de productores de miel del estado de Chiapas.

La producción de miel ecológica en esta zona de México es estacionaria y se observan dos periodos de producción, un 20% de los productores obtienen dos cosechas en los meses de noviembre a febrero y el 80% restante obtienen 3 cosechas de miel en los meses de febrero a junio. En promedio cada asociación de productores de miel puede proveer 100 toneladas de miel año.

Se ha intensificado las relaciones con estas 4 empresas proveedoras de miel ecológica; algunas de estas empresas pueden proveer por sí solas, toda la demanda de miel que se prevé en la primera fase de este plan.

Cuadro 1. Precios de la miel ecológica en mayo del 2006.

Empresa	Producción (Ton)	Precio pesos/ Kg.	Precio €/kg*
Fincas "Santa Anita"	50	18	1,38
S.S.S. Productores Agropecuarios de la Selva Lacandona	300	22	1,69
S.S.S. Imitadores de Adolfo Kolping	20	18	1,38
PROISCH-ARIC	150	20	1,53
Totales o promedios	520	19,50	1,49

\*Estos cálculos se hicieron considerando 13 pesos mexicanos por cada euro.

Fuente: Los autores, 2006

La miel de estas asociaciones pertenece a la variedad "mil flores". En las zonas productivas no existe predominio de ninguna especie vegetal, por lo que las abejas obtienen el néctar de una gran diversidad de especies vegetales y en consecuencia no es posible generar variedades de miel provenientes de un solo tipo de flora.

De estas cuatro asociaciones, la empresa que menos produce genera 20 toneladas de miel al año y la que más produce 300 toneladas; todas ellas tienen certificada su producción como ecológica.

### 3.2.1.3 Precios del proveedor de materia prima

En el estudio realizado se obtuvo un precio mínimo y un precio máximo; el mínimo de 18 pesos mexicanos (con un tipo de 13 pesos mexicanos/€, 1,38€) y el máximo de 22 pesos mexicanos (con un tipo 13 pesos mexicanos/€, 1,53€).

En el primer caso el productor entrega la miel envasada en tambores de 300 o 320kg parcialmente colada, los tambores son propiedad de la empresa apícola, el

comprador deberá tener los suyos, los gastos de transporte desde la zonas productoras hasta los centros de acopio son a cargo del comprador.

En el segundo caso el productor entrega la miel puesta en el centro de acopio con un proceso de colado, filtrado y envasado en tambores de 300 o 320kg.

Algunos centros de acopio inician un proyecto en el que se pretende envasar la miel, dichas empresas si están dispuestas a envasar la miel para otras empresas siempre y cuando ellas adquieran un mejor margen por las actividades que desempeñarán.

#### 3.2.1.4 El producto embasado, etiquetado y embalado

S.S.S. Productores Agropecuarios de la Selva Lacandona con domicilio en Carretera Internacional Ocosingo-Palenque Km. 1, Chiapas, México, es una asociación de productores que produce, envasa y comercializa miel ecológica. Esta empresa tiene suficiente capacidad instalada para poder envasar, etiquetar y embalar miel para otras empresas.

Esta empresa puede procesar en promedio 230 frascos de miel por hora, envasa bajo las normas de calidad interna de la empresa y considerando los lineamientos del Reglamento (CEE) n° 2092/91. Los precios unitarios aproximados que manejaría por concepto de envasado, etiquetado y embalaje en cajas de 10 y 12 frascos serían los siguientes:

-  Presentación en frasco de vidrio de 1kg: \$6,89 (con un tipo de \$13/€, 0,53€)
-  Presentación en frasco de vidrio de 500gr: \$16,9(con un tipo de \$13/€, 1,30€).

Considerando los costes de materia prima (considerando el precio medio), los de envasado, etiquetado y embalado, el coste unitario puesto en fábrica serían los siguientes:

- 🌀 Presentación de 1Kg: \$16,64 (con un tipo de \$13/€, 1,28€)
- 🌀 Presentación de 500gr: \$36,40 (con un tipo de \$13/€, 2,80€)

Los costes de transporte de la fábrica hasta el puerto de Veracruz, se cubrirán en un 50% por SEEK y los trámites y demás documentación necesaria para la importación/exportación, "La cañada" cubrirá el 50% o su totalidad, dependiendo de la frecuencia de pedidos de SEEK.

### ***3.2.2 Competencia***

#### **3.2.2.1 Empresas competidoras**

Cabe mencionarse que el sector de la miel ecológica en España, es en la actualidad relativamente pequeño, pero con gran potencial de crecimiento.

Aún así, existe una serie de empresas que se dedican al desarrollo de productos apícolas y que cada vez más hacen énfasis a los productos ecológicos, por lo que comienzan a certificar dichos productos, con el objetivo de atender a este nicho de mercado.

Estas empresas son en su mayoría, empresas familiares y, gran parte de ellas, de reciente constitución (salvo las empresas más grandes y fuertes del sector), presentando características similares entre ellas, tanto en sus líneas de productos ofrecidos, como en los precios de ventas y sus publicidades (siendo las más comunes por medio de trípticos informativos y en ferias alimenticias).

Algunas de las empresas que hemos considerado como las más grandes, por tener una gran presencia en varias tiendas detallistas, así como en variedad de productos son:

#### **Mielar, S.A.**

Esta empresa, sino es la más grande del sector apícola, figura dentro de una de las mayores de la región de Cataluña, aunque posee presencia a nivel nacional. Es una empresa familiar, fundada por D. Cecilio Arnauda a mediados del siglo 19 y cuenta con la experiencia de cuatro generaciones.

Esta empresa posee la capacidad, la experiencia y la tecnología para hacer el mayor uso de todos los productos apícolas, ofreciendo en el mercado no solo la miel, sino que también polen, propóleo y jalea real. Con respecto a la miel, posee varios tipos, siendo las principales la miel Mil Flores y las Monofloras (Romero, Azahar, Eucalipto, Tomillo, Brezo, Encino, Espliego, entre otros). Sus productos ecológicos están debidamente certificados por el Consell Català de la Producció Agrària Ecològica o CCPAE.

Aparte de los productos Apícolas, Mielar comercializa a través de otras marcas, otras series de productos. Por ejemplo:

- 🌀 Su marca "Madre Tierra" comercializa una serie de productos alimenticios naturales, procedentes de la agricultura biológica, tales como: muesli de varios tipos, arroz, azúcar, salvado, soja, mermeladas, etc.
- 🌀 "Corpore Sano" comercializa productos de 'salud y belleza natural', tales como champú, acondicionadores, cremas, gel, jabones, aceites, entre otros.
- 🌀 "MON Deconatur" distribuye productos de cosmética facial, protectores labiales, de limpieza facial, de higiene personal, etc.

### **Natur Flor de Mel, S.L.**

Empresa ubicada en Girona, que de igual manera, esta es una empresa familiar especializada en la elaboración y distribución de productos de las abejas, tales como la miel, polen, propóleo y jalea real.

Esta empresa apuesta mucho a la agricultura artesanal y a la biológica. Es por tal motivo que posee presentaciones Para lo cuál comercializa sus mieles bajo dos marcas:

- “Mel Pàges” Esta es la línea de miel ecológica que utiliza la empresa, certificada por la CCPAE. Al igual que Mielar, esta empresa ofrece sus mieles en presentaciones de Mil Flores y Monofloras, de estas últimas siendo las más fuertes: azahar, brezo, romaní, farigola y la ‘flor de bosque’.
- “Flor de Mel”, línea de miel artesanal, sin el sello de certificación de la CCPAE, por lo que su precio de adquisición es inferior al de la Mel Pàges, aunque con una diversidad muy similar. Así mismo, ofrece una variedad de varios productos ECOLOGICOS, tales como: conservas, vinos, aceite de oliva y galletas.
- Posee otras marcas como “CAP D’ONA”, que ofrece cerveza o su cola “Alter Cola”, ambas artesanales y 100% natural.

### **S.A.T. Ltda. Apícola, el Perelló**

Comercializa sus productos apícolas bajo la marca “Mel Muria”. Esta es una empresa familiar iniciada en 1810 con más de 5 generaciones dedicándose al mundo de la apicultura y ofreciendo productos naturales como la miel, el polen, los propóleos y la jalea real.

La principal actividad de esta empresa consiste en la producción, envasado y comercialización de miel (romero, azahar, tomillo, mil flores, etc.) que producen sus 1,400 colmenas. Esta empresa ha sido galardonada con numerosos trofeos en diferentes concursos convocados en todo el país, gracias a la calidad de su miel.

Es importante mencionar que a pesar de que todos los productos que ofrecen a su clientela son naturales, no son considerados en su totalidad ecológicos. Es decir, no todos sus productos cuentan con el sello de certificación otorgado por la CCPAE, aunque muchos de ellos se encuentran en la actualidad en dicho proceso.

De toda la gama de productos apícolas que Mel Muria ofrece, los únicos que cuentan con el sello de certificación que los aprueban como “productos ecológicos” son:

 “Miel de Montaña”, cultivo ecológico, Mel Muria.

 “Polen”, cultivo ecológico, Mel Muria.

Fuera de la región de Cataluña, hemos determinado grandes empresas como:

### **Luis Company Calatayud**

Empresa de Alicante que se dedica mayoritariamente a la comercialización de miel ecológica y, en pequeña escala, de polen, bajo la marca “Bona Mel”. Esta empresa considera que el costo y la cantidad de la extracción del propóleo y de la jalea real, no remuneran el esfuerzo realizado para su obtención, por lo que se han limitado únicamente a los dos productos mencionados al inicio.

Esta es una empresa familiar de muy reciente formación, que al igual que las dos empresas mencionadas previamente, comercializa su miel en presentaciones de 1kg, 250kg y 500kg.

Por ser una empresa relativamente pequeña, considera que hay mucha competencia, aunque tienen han resultado ser competitivos en el mercado por medio de la diversidad en los sabores de sus mieles, siendo sus principales: la mil flores, eucalipto, brezo, azahar y tomillo.

Esta empresa posee facturaciones que oscilan entre 4 y 12 cajas de miel por quincena y por tienda detallista, siendo cada caja de 12 unidades y teniendo cerca de 26 tiendas detallistas (equivalente a un 60% del total de tiendas de Alicante). Así mismo, la empresa exporta su miel a Alemania a granel en bidones. Sus productos apícolas se encuentran debidamente certificados por la CAAE.

### **Biorcina**

Empresa que distribuye su miel, propóleo y polen ecológicos, certificados por la CAAE, en las comunidades de Andalucía y Murcia.

Esta empresa, además de ofrecer sus mieles en presentaciones y sabores similares a las empresas descritas previamente, ofrece un valor añadido al tener una línea de miel combinada con frutos secos: con piñón, nuez, almendras, entre otros. Esta línea, a pesar de tener un precio de casi el doble (€11.12 la unidad de 400g.), ha tenido una buena aceptación por parte de los mayoristas.

Otra estrategia de diferenciación que posee esta empresa es por medio de "paquetes". Es decir, ponen en una especie de canasta toda la gama de sus productos: miel, cera, polen y propóleo.

### **Miel de producción Ecológica Neri**

En Burgos, pudimos determinar que ésta es una de sus mejores mieles, producción procedente del Parque Natural "Cañón del Río Lobos" en dicha ciudad. Las variedades que produce son: Espliego, Brezos y Mielatos de roble.

Así mismo, en el "Parque Natural del Moncayo" produce las variedades: romero, tomillo y mielato de encina.

#### **3.2.2.2 Comparación de Precios de la Competencia**

En los cuadros 2 y 3, se puede apreciar un cuadro comparativo para los diferentes P.V.P. de las diferentes marcas y tipos de miel, para las presentaciones de 500 y 1,000 gramos respectivamente.

Cabe mencionarse que los precios plasmados en ambos cuadros, son precios promedios encontrados para esas marcas y sabores, encontrados en los diversos puntos de ventas.

Puesto que nosotros competiremos directamente con las mieles "Mil Flores", hemos podido determinar que el promedio de todas las marcas que ofrecen este tipo es de €5.02 para las presentaciones de 500gramos y de €9.57 para las de 1 Kg.

Cuadro 2. Comparativo de P.V.P. de la miel ecológica para las presentaciones de 500g. por marca y tipo.

MIEL ECOLOGICA - PRESENTACION DE 500 g.												
TIPO	Mielar	Mel Pagès	Bona Miel	Paloma Blanca	Miel Neri	Biorcina	Bionsan	Capell	Sierra del Sorbe	Mel Muria*	Flor de Mel*	MEDIA
<b>Mil Flores</b>	€ 4.90	€ 5.45	€ 4.85	€ 4.65	€ 5.45	€ 5.15	€ 4.84	€ 4.95	€ 4.92	€ 3.60	€ 3.64	€ 5.02
Eucalipto	€ 4.80	€ 5.20	€ 5.25	€ 5.25	€ 5.65	€ 5.40	€ 4.84	€ 5.10	€ -	€ 4.15	€ 4.03	€ 5.19
Azahar	€ 5.10	€ 5.45	€ 5.45	€ 5.45	€ 5.95	€ 5.65	€ 4.84	€ 5.10	€ -	€ 4.15	€ 4.22	€ 5.37
Brezo	€ 5.10	€ 5.20	€ 5.15	€ 5.15	€ 5.65	€ 5.40	€ -	€ -	€ -	€ 4.15	€ 3.73	€ 5.28
Tomillo	€ 5.25	€ 5.45	€ 5.40	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 5.37
Castaño	€ 5.10	€ 5.15	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 5.13
Farigola	€ -	€ 5.20	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 4.84	€ -	€ -	€ 4.15	€ 4.42	€ 5.02
Romani	€ -	€ 5.20	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 5.25	€ -	€ -	€ 4.25	€ 4.42	€ 5.23
Romani (Cristalizada)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 5.25	€ 6.00	€ -	€ 4.58	€ -	€ 5.63
Romero	€ 5.60	€ -	€ -	€ 5.25	€ -	€ 5.25	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 5.37
Espliego	€ 5.10	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 5.15	€ -	€ -	€ 5.13
Roble	€ 5.25	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 5.25
Miel de Huerto de Ceba	€ 5.10	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 5.10
Flor del Bosque	€ -	€ 5.20	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 5.20
Acacia	€ -	€ -	€ -	€ 6.25	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 6.25
Miel con Frutos Secos	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 11.12	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 11.12
												€ 5.66

(\*) Miel no certificada

Fuente: Los autores, 2006.

De igual manera, es importante hacer notar que el único tipo de miel que pudimos observar simultáneamente en todas las marcas, es la "Mil Flores". Esto es así, porque para producir mieles "monoflora" afecta bastante la estacionalidad de estas especies.

Es decir, a pesar que la mayoría de todas las marcas tienen la tecnología y la capacidad para ofrecer una diversa gama de sabores de mieles ecológicas, en las tiendas detallistas donde se venden estos productos no hay una disponibilidad total de ellos, puesto que su oferta dependerá de las estacionalidades de las flores, pudiendo haber en muchas ocasiones inexistencias en sus almacenes.

Cuadro 3. Comparativo de P.V.P. de la miel ecológica para las presentaciones de 1Kg. por marca y tipo.

MIEL ECOLOGICA - PRESENTACION DE 1,000 g.												
TIPO	Mielar	Mel Pagès	Miel Neri	Bona Miel	Biorcina	Bionsan	Paloma Blanca	Capell	Sierra del Sorbe	Mel Muria*	Flor de Mel*	MEDIA
<b>Mil Flores</b>	€ 9.80	€ 9.95	€ 9.20	€ 9.95	€ 9.40	€ 9.12	€ -	€ -	€ -	€ 6.70	€ 6.59	€ 9.57
Eucalipto	€ 9.60	€ 9.15	€ 9.65	€ 9.95	€ 9.65	€ 9.42	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 7.37	€ 9.57
Azahar	€ 9.60	€ 9.22	€ 9.65	€ 9.22	€ 9.65	€ 9.65	€ -	€ -	€ -	€ 7.95	€ 7.76	€ 9.50
Brezo	€ 9.65	€ 9.15	€ 9.65	€ 9.15	€ 9.65	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 6.79	€ 9.45
Tomillo	€ 10.40	€ -	€ -	€ 9.40	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 9.90
Romero	€ 11.10	€ -	€ -	€ -	€ 10.35	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 10.73
Castaña	€ 9.65	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 9.65
Roble	€ 9.65	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 9.65
Flor del Bosque	€ -	€ 9.95	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 9.95
Farigola	€ -	€ 9.22	€ -	€ -	€ -	€ 9.87	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 8.15	€ 9.55
Romani	€ -	€ 9.22	€ -	€ -	€ -	€ 9.98	€ -	€ -	€ -	€ 7.95	€ 8.15	€ 9.60
Romani (Cristalizada)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 10.13	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 10.13
												€ 9.77

(\*) Miel no certificada

Fuente: Los autores, 2006.

### ***3.2.3. Mercado y Clientes.***

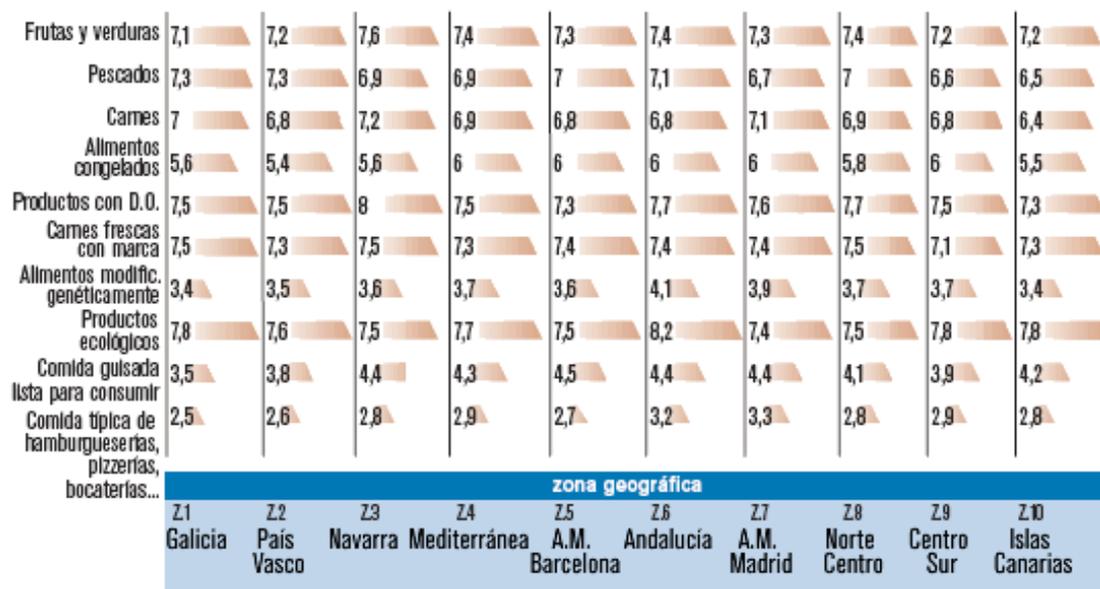
#### **3.2.3.1. Características del Mercado**

SEEK además de distribuir se encargará de producir la miel mil flores de México en dos presentaciones (botes de vidrio de 500gr y de 1kg). El destino de la producción y distribución de dicha miel se realizará en el estado español iniciando con las zonas que presentan los mayores índices de consumo y de confianza de productos ecológicos.

Con base a datos publicados por el barómetro del consumidor del grupo Eroski en su publicación del 2005. Las zonas de España que presentan los niveles más altos de confianza en el consumo de productos ecológicos son (la confianza se mide en una escala que va desde 0 hasta 10, siendo diez la puntuación de mayor confianza):

-  Andalucía (8,2)
-  Galicia (7,8)
-  Centro sur (7,8)
-  Islas Canarias (7,8)
-  Zona mediterránea (7,7)
-  País vasco (7,6)
-  Navarra (7,5)

Gráfico 4. Confianza en los alimentos por zona geográfica.



Fuente: Barómetro 2005.

Según el barómetro en promedio el 44% de la población española ha consumido en los últimos 12 meses algún producto ecológico. Por zonas geográficas, las que presentan porcentajes por encima de la media son:

- 📍 Andalucía (54%)
- 📍 Zona mediterránea (48%)
- 📍 Islas canarias (45%)
- 📍 Navarra (44%)

El sector de productos ecológicos se encuentra en la fase de crecimiento, dicho crecimiento es lento pero constante, a razón de un 2% anual, son productos que presentan precios más altos que los productos convencionales, por lo que en mercados con renta per cápita alta es más factible su venta que en otros cuya renta no es tan alta. En otras palabras, además del crecimiento constante que

está mostrando el sector un aumento en la renta per cápita impulsaría aún más dicho crecimiento.

### 3.2.3.2. El Mercado de SEEK

El mercado de la miel ecológica es un mercado muy pequeño; en principio la miel no es un producto de gran consumo; el hecho de ser ecológico reduce aún más la demanda de este producto y dado que en las primeras etapas de SEEK sólo venderemos a tiendas especializadas en productos ecológicos, dietéticas o naturistas; tendremos un mercado aún mas pequeño.

Debido a que el mercado de la miel ecológica en un punto de venta es pequeño será necesario ampliar el espacio geográfico para cubrir más puntos de ventas y por lo tanto obtener un tamaño de mercado suficiente para generar beneficios.

La estrategia diseñada para cubrir el espacio necesario está ligada a la utilización de las redes y canales establecidos por los mayoristas o distribuidores de las tiendas detallistas especializadas. Una aproximación del margen que se les pagará a los distribuidores esta situada en un 21%.

Las zonas que SEEK abarcará para la distribución y venta de sus productos son: Navarra, País vasco, Asturias, Cantabria, Galicia, Andalucía y zona mediterránea (Cataluña, Valencia y Murcia). Estas comunidades tienen la siguiente cantidad de tiendas:

-  Navarra (37)
-  País Vasco (115)
  - Álava (31)

- Guipúzcoa (44)
- Vizcaya (40)
-  Asturias (50)
-  Cantabria (4)
-  Galicia (133)
  - Orense (25)
  - Lugo (31)
  - A Coruña (46)
  - Pontevedra (31)
-  Andalucía (84)
  - Cádiz (1)
  - Sevilla (37)
  - Córdoba (2)
  - Málaga (1)
  - Granada (39)
  - Jaén (1)
  - Almería (3)
-  Cataluña (319)
  - Barcelona (197)
  - Girona (44)
  - Tarragona (29)
  - Lérida (49)
-  Valencia (119)
  - Castellón (37)
  - Valencia (44)
  - Alicante (38)
-  Murcia (48)

El tamaño de mercado en el mes de junio del 2006 para la empresa es de 912 tiendas ecológicas, naturistas o dietéticas. Y las zonas abarcadas se muestran en el siguiente mapa:

Dibujo 3. Mercado de SEEK



Fuente: Los autores, 2006.

Según estudios realizados por autores de este plan el rango de pedido de estas tiendas es de 2 a 15 cajas (cada una con 12 frascos de producto para la presentación de 500g y de 9 para la presentación de 1kg) por mes. Dichas cantidades pueden aumentar hasta un 20% en los meses de diciembre y enero y hasta un 10% en primavera.

Dado que las tiendas tienen poco espacio disponible y que su decoración es propia y característica de este tipo de tiendas; la propaganda en el punto de venta no es tan aceptada; pero si se aceptan trípticos o cualquier información para el cliente sobre el producto ecológico en formatos pequeños.

Según un estudio realizado por MAPA a los distribuidores de productos ecológicos, el perfil del consumidor de los productos ecológicos se determina por las siguientes características:

- Mujeres principalmente
- Edad entre 25 y 45 años
- Nivel adquisitivo medio-alto
- Elevada preocupación por la salud.

## 4. ANÁLISIS DAFO

### 4.1 MATRIZ DAFO

Después de conocer más a fondo el entorno en el que se moverá la empresa y las condiciones y situaciones que se observan con sus proveedores, clientes y competidores, se realiza un análisis DAFO para determinar con mayor facilidad la estrategia que ha de seguir la empresa.

#### **Fortalezas:**

- No estacionalidad. Se tiene contacto con muchos proveedores, lo cuales tienen la infraestructura para almacenar el producto; logrando así una provisión constante de materia prima.
- Se ofrece un producto diferente. En las tiendas que se han estudiado hasta la fecha no se han encontrado miel con las características de la miel campestre, para el mercado español es un producto diferente.
- Alianzas estratégicas con los proveedores. Esto ha sido el fruto de una intensa comunicación con directivos y algunos socios. Presenta muchas posibilidades de concretarlas.
- Mayor flexibilidad en gestión de costes. La empresa se ha diseñado de tal forma que su gestión se enfoque hacia costes variables, intentando siempre tener la menor cantidad posible de costes fijos.
- Precio más competitivo. La materia prima y el procesamiento de la miel se realiza en México, esto permite producir a costes más bajos que los que se generarían en España.

- Presencia a nivel nacional. Se trabajará con mayoristas y esto permitirá abarcar una zona más amplia.
- Conciencia de respeto al medio ambiente. Este es el principal valor de nuestra empresa, tenerlo y defenderlo genera confianza en nuestros clientes.

### **Debilidades:**

- Empresa nueva en el mercado. Los clientes no conocen a SEEK por lo que no tienen mucha confianza en sus productos.
- Poca diversidad de productos. En las primeras etapas de la empresa únicamente se trabajará con un producto y de este sólo hay dos presentaciones.
- Marca desconocida y nueva.
- Sólo se comercializa a través de mayoristas. SEEK intenta abarcar una zona muy grande, esto genera dependencia de los mayoristas.
- Únicamente se distribuye por un canal. En los primeros años SEEK sólo venderá en tiendas especializadas.

### **Oportunidades:**

- Sector en crecimiento. El sector de los productos ecológicos mantiene un crecimiento pequeño pero constante.
- Alto potencial de diversificación de productos. Las redes que SEEK está generando ahora permitirá colocar una gran cantidad de productos en el futuro.

- Posibilidad de expansión dentro de la comunidad. España pertenece a la Unión Europea y dado que SEEK será una empresa española tendrá la posibilidad de extender a más países.
- Posibilidad de expansión a los demás canales. Ahora se trabaja con tiendas especializadas, pero en el futuro se puede incursionar en los demás canales (supermercados e hipermercados)

### **Amenazas:**

- Limitaciones en la importación de productos por parte de la unión Europea. El entorno político se mueve constantemente y en su marcha se podría aprobar alguna legislación que genera problemas a la importación de productos ecológicos
- Barreras de entrada no arancelarias.
- Problemas en el transporte. Los retrasos o posibles problemas que podrían surgir en el transporte del producto.
- Efecto de los fenómenos naturales en las zonas productivas. Los huracanes y demás fenómenos naturales podrían disminuir la producción de la miel ecológica en México.

## **5. PLANIFICACIÓN**

### **5.1 ALIANZAS Y PARTNERSHIPS**

#### ***5.1.1 El Valor de los Valores***

SEEK es una empresa que incide en el sector de los productos ecológicos, su modelo de negocio tiene en esencia valores que la distinguen y configuran su imagen ante la sociedad.

Valores como el respeto al medio ambiente, es una llave de entrada al mundo de sus socios comerciales y económicos. En el ambiente en el que SEEK realiza sus operaciones el valor mencionado anteriormente es una tinta que distingue este sector de los demás y por lo tanto, las empresas que no tienen muy arraigados valores como este no podrían considerarse como empresas del sector ecológico.

SEEK tiene planes de asociarse con sus proveedores de México, las relaciones comerciales se han intensificado con uno de estos proveedores, Productores Agropecuarios de la selva Lacandona, La cañada, S.S.S. (La cañada) dicha empresa será la principal aliada comercial en los primeros pasos de SEEK.

#### ***5.1.2 El Socio Comercial***

Productores Agropecuarios de la Selva Lacandona, la cañada, S.S.S. es una empresa dedicada a la producción, acopio, industrialización y comercialización de café, miel y sus derivados. Inició operaciones en 1994 y actualmente cuenta con 207 socios y 360 agremiados.

Industrializa las materias primas de los socios y agremiados; logrando con ello un mejor precio para los productos de la región, por otro lado tiene un gran impacto económico por la generación de empleos fijos y temporales, en particular para los indígenas de las etnias Tzeltal, Chol y Tojolabal de México. De esta forma se favorece el desarrollo regional.

Esta empresa se sitúa en Carretera Internacional Km. 1, C.P. 29950, Ocosingo Palenque, Chiapas.

Dentro de los principales valores que configuran su misión son:

-  Respeto al medio ambiente
-  Generación de empleo
-  Cooperación para el crecimiento conjunto
-  Crecimiento empresarial

### ***5.1.3 Características de la alianza***

Para los primeros años del funcionamiento de SEEK se han tenido conversaciones con los directivos de “La cañada” y las siguientes propuestas muestran grandes posibilidades de ser aprobadas:

A cargo de “La cañada”:

-  Procedimientos administrativos de acopio de la materia prima. En este apartado lo que se pretende es que “La cañada” se encargué de hacer efectivo el pago a los productores que han vendido su miel a SEEK (con previo depósito de dinero por parte de SEEK a La Cañada), así mismo por su cercanía con los productores, se encargaría del trámite administrativo

del transporte y de la verificación de que la materia prima cuenta con los certificados pertinentes de productos ecológicos.

- Precio igual al mejor cliente incluso un 5% menos. En los primeros intercambios comerciales la cañada puede ofrecer a SEEK el mismo precio, en el beneficio de la miel, que maneja con sus mejores clientes. Se evalúa la posibilidad de que en el mediano plazo se podría incluso ofrecer un precio de hasta 5% menos que al mejor cliente.

A cargo de SEEK:

- Apoyo en la gestión administrativa de "La cañada". Por medio de la aplicación de métodos de gestión sofisticados se pretende que el personal calificado de SEEK haga aportaciones valiosas que los gestores de "la cañada" podrían ejecutar. Todo esto con la finalidad de disminuir los costes unitarios y por ende ser más competitivos en el mercado. Ha de mencionarse que en caso de lograr la disminución en costes, a SEEK también se le disminuirán sus costes.
- Distribución futura de productos de "La cañada". Dado que actualmente "La cañada" solo vende en territorio mexicano, se espera que SEEK pueda distribuir los productos de "La cañada" en el mercado europeo, ampliando así el mercado del socio comercial.

Acciones conjuntas:

- Préstamos entre las empresas aliadas con intereses bajos. Con esta idea se pretende que ambas empresas pueda disponer de recursos financieros

a costes bajos. En las primeras etapas de SEEK esta idea no podrá implementarse ya que será necesario que ambas empresas se conozcan más.

- Publicidad de los productos. Fusionando los recursos de ambas empresas se pueden hacer mejores campañas de marketing en las que se beneficiarían ambas empresas.

#### ***5.1.4 Otros Socios Comerciales.***

Uno socio comercial muy importante de SEEK es el distribuidor y el mayorista, con las cuales SEEK podrá llegar a los mercados que se ha planteado; en el marketing mix se explicará toda la estrategia y acciones que se aplicarán a las relaciones comerciales con los mayoristas para conseguir que estos vendan los productos de SEEK.

En términos generales, se trabajará muy estrechamente con estos socios, ya que son claves para el éxito de SEEK. Hablamos de pagos a tiempo, programas de ventas, apoyos mutuos, gastos compartidos, capacitación a sus vendedores, etc.

Por otro lado se estará en contacto con los detallistas para intentar conocer más de los clientes de SEEK y de los posibles problemas que podrían surgir con relación a la miel campestre.

## 5.2 PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING

### 5.2.1 Producto.

#### 5.2.1.1 Características Organolépticas

La miel que SEEK comercializará presenta un color ámbar y olor intenso, con una pureza del 100%. El proceso de producción, envasado y transporte se lleva a cabo siguiendo las normas que regulan la producción de alimentos ecológicos. La variedad que se comercializará se denomina "mil flores" ya que en el área de pecoreado de las abejas no existe predominio de ningún tipo de vegetación.

La miel es una mezcla de glucosa, fructosa y una pequeña parte de sacarosa; las propiedades físicas de la miel, tales como la cristalización y la higroscopicidad se deben a los compuestos que la componen.

Según investigadores alemanes, la composición química que comprende la miel es la siguiente:

- ↻ Azúcar invertido (75%)
- ↻ Levulosa (41%)
- ↻ Glucosa (34%)
- ↻ Sacarosa (1,9%)
- ↻ Cenizas (0,18%)
- ↻ Humedad (17%)
- ↻ Dextrina (1,8%)
- ↻ Proteína (0,3%)
- ↻ Ácido (0.1%)
- ↻ Materias no dosificadas (3.68%)

El color de la miel de abeja natural varía desde los tonos blancos hasta los pardos oscuros, existiendo mieles rojizas, amarillentas o verdosas, aunque predominan los tonos castaños-claros o ambarinos.

El color oscuro no significa que sea de inferior calidad. Por el contrario, se sabe que cuanto más oscura es la miel, más rica es en fosfato de calcio y en hierro y por lo tanto, más adecuada para satisfacer las necesidades de cuerpos en crecimiento, de los individuos anémicos y de los intelectuales sometidos a esfuerzos mentales.

La miel de color claro es más rica en vitamina A. Las oscuras son más ricas en vitaminas B y C.

El sabor de la miel de abeja natural en general, el sabor de las mieles de color claro es más suave que las de color oscuro. La miel posee la mayoría de los elementos minerales esenciales para el organismo humano. Posee fósforo, hierro (para anémicos), cobre y calcio (para afecciones de los huesos y de los pulmones). El complejo vitamínico se centra en las vitaminas A (antixerofálmica), E (de la fertilidad) y K (anti-hemorrágica).

#### 5.2.1.2 Clasificación arancelaria

La clasificación arancelaria de la miel de abeja natural es como sigue:

Partida: 04.09

Código en México: 0409 00 00

Código en Reino Unido: 0 409.00

Código en Francia: 0409.00.00.00

Código en Italia: 04.09

Código en España: 0409.00.00.00

Esta partida comprende la miel de abejas o demás insectos, centrifugada, en panales o trozos de panales. Sin adición de azúcar ni de otras materias. La miel puede designarse con el nombre de la flor de la que procede o teniendo en cuenta el origen o incluso el color.

#### 5.2.1.3 Usos de la miel

Además de su uso para endulzar alimentos y bebidas, existe una gran diversidad de usos y beneficios que se obtienen al consumir "miel campestre", de las cuales estas son las principales:

-  Por sus *propiedades nutricionales*, la miel es aconsejada para deportistas (permite una rápida recuperación frente al esfuerzo con menor evidencia de fatiga), personas de digestión lenta, adolescentes, tercera edad, etc., puesto que ayuda a la fácil asimilación y aporta una gran riqueza de elementos al organismo. También incrementa la resistencia al cansancio psicofísico en períodos de intensa actividad. Además mejora la asimilación del calcio y aumenta los glóbulos rojos, siendo recomendable para estados de crecimiento, anemias, fracturas, menopausia, osteoporosis, etc. La miel es el azúcar mejor tolerado por los diabéticos.
  
-  En el *aparato digestivo*, gracias a la acción de la acetilcolina, mejora la secreción de jugos gástricos y estimula el peristaltismo (de allí su blanda acción laxante). Por otra parte sus enzimas aumentan el poder digestivo,

evitan fermentaciones y -con la ayuda de la inhibina- controlan la flora bacteriana del tubo digestivo. Ayuda a la cicatrización de úlceras. También es un excelente protector hepático, dado que la fructuosa estimula su metabolismo y desintoxica; de allí su empleo para el tratamiento de alcohólicos. Asimismo la miel tiene un suave efecto diurético y antiséptico.

- 🌀 En las *vías respiratorias* tiene un efecto expectorante, calmante de la tos y estimulante de la secreción bronquial. En este campo es clave la acción bacteriostática de la inhibina.
- 🌀 Por efecto de la glucosa, en el *sistema circulatorio*, es importante su acción energética para la musculatura cardíaca. Recientes estudios demuestran que la miel estimula la producción de fosfatos orgánicos, responsables de la regulación del ritmo y del riego coronario. De allí que la miel sea indicada para problemas de corazón, como la angina de pecho.
- 🌀 Para efectos *dermatológicos*, la miel produce un efecto antiséptico y cicatrizante, regenerando y desinfectando heridas, llagas y quemaduras. Además, es emoliente de la piel, usándose en cosmetología.
- 🌀 Para el *sistema nervioso*, tiene un efecto calmante, sobre todo en casos de insomnio, fatiga nerviosa, estrés y depresión. Mucho tiene que ver su contenido en magnesio, un conocido relajante muscular.

#### 5.2.1.4 Marca Comercial y presentaciones

La miel de SEEK se comercializará en frascos de 500gr y de 1kg bajo la marca "Campestre", esta palabra estará presente como marca comercial para cada uno

de nuestros productos. En la etiqueta también se especificará que la miel es de la variedad "mil flores" por lo que el nombre completo del producto será "miel mil flores de la marca Campestre en presentación de 500gr o de 1kg".

El diseño de la etiqueta se solicitara a un profesional independiente quien lo hará por 500€, mientras que el registro de la marca y del nombre comercial tendrán un coste conjunto de 742,40€.

#### 5.2.1.5 Ciclo de vida del producto

Aunque todos los productos ecológicos están en la fase de introducción, la miel a diferencia de la mayoría de los productos ecológicos, se muestra mas avanzada, pero sin llegar a los grandes porcentajes de crecimiento; esto se debe principalmente a que hay clientes que cuando consumen miel, quieren tener la certeza de que lo que están consumiendo realmente es miel y esta seguridad sienten que la consiguen en las tiendas especializadas.

Con el análisis del entorno se observa que el sector de los productos ecológicos sigue creciendo, su tasa de crecimiento es baja, pero se muestra constante.

#### 5.2.1.6 Extensión y Profundidad

En un principio los productos de Distribuidora SEEK presenta poca extensión y profundidad; al principio sólo se comercializará miel mil flores y únicamente en dos presentaciones (500gr y 1kg). La visión estratégica de la empresa a largo plazo consiste a vender más productos y cada uno de ellos en sus variedades y presentaciones diversas.

### ***5.2.2. Precio.***

El precio de venta de nuestro producto, lo hemos determinado con base en los costes fijos y variables de SEEK.

Se ha determinado para la miel ecológica "campestre", puesta en Barcelona, un coste unitario de 1,60€ para la presentación de 500gr y de 3,01€ para la presentación de 1kg. A este coste unitario se le sumarán el margen que se ofrecerá al distribuidor mayorista, el transporte desde Barcelona hasta los almacenes de mayorista, el margen del detallista y el IVA; el resultado de todos estos costes es el precio de venta al público.

Se trabajará con empresas distribuidoras en diferentes regiones de España, y para efectos de realización de este Plan de Empresa, no se puede ofrecer un margen diferente a cada uno de ellos; ya que esto podría generar controversias entre los mayoristas y terminarían por desmotivar la venta de los productos de SEEK y en el peor de los casos el retiro de nuestro producto de su catálogo de productos.

Es por tal motivo que basados en las diferentes entrevistas realizados a ellos, hemos podido determinar que, en promedio, el margen de ganancia con el que las empresas distribuidoras con las que trabajaríamos sería de 21%. El precio al que SEEK le venderá a los mayorista será de 2,35€ para la presentación de 500g y de 4,35€ para la presentación de 1kg; estos precios ya contienen el margen de SEEK y el IVA.

De igual manera, hemos podido determinar que entre nuestros distribuidores y las tiendas detallistas que ofrecerán nuestros productos al consumidor final, existe un margen de 32%.

Una vez obtenidos nuestro costo total unitario, el margen que queremos ganar, el margen del mayorista y el margen del detallista, adicionamos a este dato el valor correspondiente al IVA para productos alimenticios (que es del 7%), y obtenemos el precio de venta al público. El precio al que el consumidor final adquirirá nuestro producto es de 5,01€ para las presentaciones de 500g. y de 9,27€ para las de 1Kg. En el siguiente cuadro se hace una comparación del precio de venta al público de SEEK y las que prevalecen en el mercado.

Cuadro 4. Precios de SEEK en el mercado.

<b>PRECIOS DE SEEK EN EL MERCADO (MIEL MIL FLORES)</b>			
<b>Presentación de 1kg</b>		<b>Presentación de 500g</b>	
<b>Marca</b>	<b>Precio (€)</b>	<b>Marca</b>	<b>Precio (€)</b>
Mielar	9,8	Mielar	4,9
Mel Pagès	9,95	Mel Pagès	5,45
Miel Neri	9,2	Bona Miel	4,85
Bona Miel	9,95	Paloma Blanca	4,65
Biorcina	9,4	Miel Neri	5,45
Bionsan	9,12	Biorcina	5,15
Paloma Blanca	0	Bionsan	4,84
Capell	0	Capell	4,95
Sierra del Sorbe	0	Sierra del Sorbe	4,92
Mel Muria*	6,7	Mel Muria*	3,6
Flor de Mel*	6,59	Flor de Mel*	3,64
MEDIA	9,57	MEDIA	5,02
<b>MIEL CAMPESTRE</b>	<b>9,27</b>	<b>MIEL CAMPESTRE</b>	<b>5,01</b>

\* La miel de estas marcas no tienen el sello de certificación ecológica.

Fuente: Los autores, 2006.

Como ya habíamos mencionado previamente en los cuadros 2 y 3 (del apartado "Comparación de Precios de la Competencia", del punto 3.2.2) SEEK puede

ofrecer una miel campestre “miel flores” al precio medio de los competidores e incluso podría vender a un precio por debajo de la media y aún así obtener beneficios. Ambas presentaciones son redituables, la única diferencia sustancial es que la presentación de 500gr se mueve con más facilidad que la de 1Kg.

En la fase de introducción se dará un precio muy cercano a la media pero por debajo de ella; se plantea mejorar el precio en el futuro cercano, cuando la población ya conozca la marca y confíe en ella. La intención es colocar a “miel campestre” como un producto que venda por diferenciación más que por precio, en este sentido, el precio se estabilizará cuando se alcance un precio superior a la media.

### ***5.2.3 Distribución***

El canal de distribución que utilizaremos para la comercialización de nuestro producto (“Miel Campestre” de SEEK, SRL) se conforma de mayoristas o distribuidores cuyos clientes sean las tiendas especializadas en la venta de productos ecológicos (biológicos), naturales y dietéticos.

#### **5.2.3.1 Los mayoristas**

SEEK S.R.L., venderá sus productos a unas empresas distribuidoras mayoristas, quienes a su vez se encargarán de distribuirla entre los diferentes puntos de ventas de la red de tiendas con las que trabajan y que formen parte del mismo nicho de mercado que nuestros productos.

El mercado de SEEK se ha distribuido para la comercialización de sus productos en siete zonas geográficas. Cada una de estas zonas es cubierta por un

mayorista y a petición de los mayoristas las zonas de entrega de productos pueden variar, pero para efectos de cálculo, los puntos de entrega serán los mostrados en el cuadro 5 que son la primera aproximación hasta el momento.

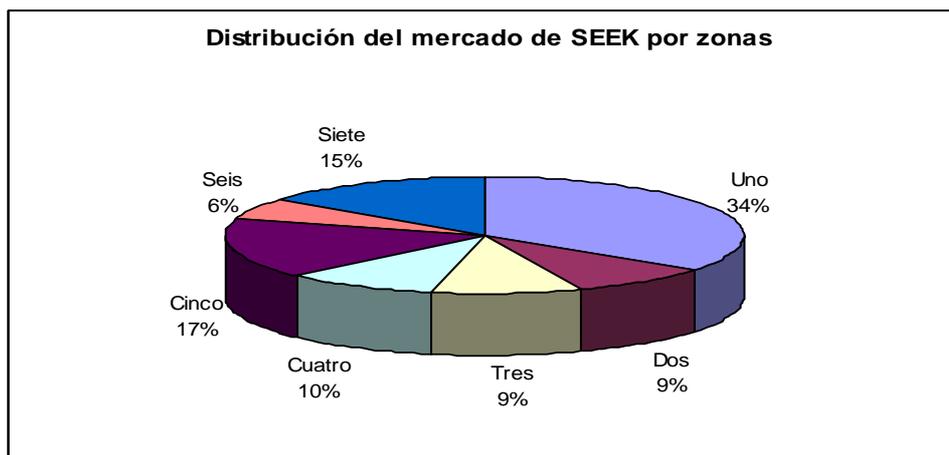
Cuadro 5. Zonas de distribución.

Zona	Provincias que cubre	Tiendas	Punto de entrega
Uno	Barcelona, Girona, Lérida, Tarragona.	319	Barcelona
Dos	Valencia, Castellón	81	Valencia
Tres	Alicante y Murcia	86	Murcia
Cuatro	Córdoba, Sevilla, Huelva, Cádiz, Almería Jaén, Granada, Málaga	87	Córdoba
Cinco	Navarra, Álava, Guipúzcoa, Vizcaya	152	Bilbao
Seis	Cantabria y Asturias	54	Santander
Siete	Orense, Lugo, A Coruña, Pontevedra	133	A coruña

Fuente: Los autores, 2006.

La distribución del mercado total de SEEK entre las zonas se observan en el siguiente gráfico:

Gráfico 5. Distribución del mercado de SEEK por zonas.



Fuente: Los autores, 2006.

Las zonas que presentarán los consumos más amplios son la uno (Cataluña), la cinco (Navarra y País vasco) y la siete (Galicia). Estas tres zonas abarcan en conjunto el 66% del mercado de SEEK.

SEEK tendrá sus almacenes centrales en Barcelona, con ubicación en Hospitalet Travesía Industrial 95, 08907 Barcelona - L'Hospitalet. Desde este punto se distribuirá todos los pedidos de los mayoristas.

Las distancias entre Barcelona y cada uno de los puntos de entrega de las siete zonas son:

-  Barcelona-Valencia: 366Km
-  Barcelona-Murcia: 606Km
-  Barcelona-Córdoba: 910Km
-  Barcelona-Bilbao: 618Km

Barcelona-Santander: 716Km

Barcelona-A coruña: 1121Km

### 5.2.3.2 Acciones sobre Mayoristas

#### 1.- Transporte interno

La filosofía de SEEK es cooperar y buscar beneficios mutuos para ella y sus socios comerciales, por eso en cada una de las negociaciones sus representantes reiteran y defienden la filosofía de ganar-ganar.

Los costes de transporte interno (entre ciudades ubicadas dentro de España) serán cubiertos por SEEK siempre y cuando el mayorista cubra una cuota mínima de compra dichas cuotas se mencionan a continuación:

Cuadro 6. Compra mínima de mayoristas.

Zona	Cajas (presentación 500gr)	Cajas (presentación 1kg)
Uno	60	90
Dos	64	96
Tres	68	102
Cuatro	60	90
Cinco	76	114
Seis	40	60
Siete	92	138

Fuente: Los autores, 2006.

Estas cuotas son mensuales y permiten a SEEK disminuir sus costes y al mayorista ahorrarse el coste de transporte. Con estas cuotas y las cotizaciones de Transportes "ramoneda", el coste medio por concepto de transporte interno es

de 0,02€ por la presentación de 1Kg y de 0,01€ por presentación de 500gr. Cuando las cantidades del pedido sean inferiores a los mínimos, se entrará en un proceso de negociación con los mayoristas.

## 2.- Rappels sobre compra

Con esta acción se motiva la compra de productos por parte de los mayoristas. A continuación se determinan las cantidades que permiten obtener descuentos, dado que el tamaño del mercado en cada zona es diferente, se aplicará una política para cada zona:

Cuadro 7. Rappels para mayoristas.

	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Seis	Siete	Descuento
Hasta	474	181	193	184	285	118	281	1%
Hasta	798	203	215	218	380	135	333	1,5%
Hasta	1346	464	493	476	760	303	729	1,8%
Hasta	1745	565	600	585	950	370	895	2%

Fuente: Los autores, 2006.

## 3.- Premios por venta rápida y constante

Estos premios se entregarán directamente al mayorista y se compone de artículos de oficinas, artículos personales o domésticos. El presupuesto destinado para esta partida es de un 6.000€ anuales.

## 4.- Formación para la venta del producto

SEEK puede proporcionar formación a los vendedores de los mayoristas, con esta acción se pretende que los vendedores tengan mayor conocimiento de los productos de SEEK y con esto mejorar las ventas de SEEK. Dicha formación se puede implementar dos veces al año y tendrían un coste estimado anual de 10.000€.

---

#### ***5.2.4. Comunicación.***

No se han detectado campañas promocionales genéricas dirigidas a incrementar el consumo de la miel. Sin embargo, se publican numerosos artículos que ponen de manifiesto las propiedades nutritivas y beneficiosas de este alimento natural.

Puesto que el mercado de los productos naturales es uno relativamente nuevo, que se encuentra en crecimiento, las empresas que compiten en éste no realizan muchas acciones de promoción y publicidad; estas acciones incipientes se limitan a proporcionar información sobre el producto en revistas especializadas o folletos que se vende con el producto.

Se ha podido determinar que una gran proporción de nuestros consumidores finales se entera de los productos naturales (así como de los puestos de ventas), por medio de terceros, o como se dice, por comunicación de "boca a oreja".

Se hará una estrategia de diferenciación con respecto a nuestros competidores, para ganar un buen posicionamiento sectorial, el cuál deberá de ir dirigido a potenciar la calidad de nuestro producto.

La seriedad y confianza con la que nos identificarán nuestro mercado objetivo es un elemento de vital importancia, es por eso que siempre se mantendrá la imagen de nuestro producto y se haría frente a cualquier tipo de problema que pudiera surgir con el, por medio del contrato de un seguro de protección civil.

#### 5.2.4.1 Cercanía a los clientes

SEEK tratará de estar en contacto con las personas relacionadas al campo de los alimentos naturales, tales como las clínicas naturistas, universidades, centros de formación, etc. Esto se realizará por medio de conferencias o pláticas sobre los beneficios y características de la miel ecológica "campestre". El coste estimado para este tipo de actividad será de 3.000€ anuales.

#### 5.2.4.2 Revistas especializadas

Se tiene contemplado hacer anuncios publicitarios en revistas especializadas, a efecto de que las personas del sector naturista conozcan nuestro producto. Se diseñará y publicará dos veces al año. El coste estimado para esta acción de marketing es de 17.000€ anuales.

#### 5.2.4.3 Participación en ferias

Participar en las ferias que se realizan en el sector de la alimentación es uno de los principales pilares de la comunicación de nuestra empresa, ya que esto permite llegar al público objetivo y además permite expandir el conocimiento de nuestra empresa a más zonas. Estas actividades se aplicarán a largo plazo. En el territorio español se realizan dos ferias al año, estas son:

-  Alimentaria Barcelona - Salón internacional de la alimentación y bebidas.
-  Expoagro Almería - Salón Agroquímicos, invernaderos, hortalizas, frutas, semillas, maquinaria, abonos, tecnología hortícola.

#### 5.2.4.4 Envase, etiqueta y marca

Se trabajará en el envase y presentación de los productos “campestre”, por medio de la difusión de las cualidades de la miel en la misma etiqueta del producto y collarines en los cuellos de los tarros con dibujos e información que diferencien a los productos “campestre” de sus competidores directos. El envase, así como los costes de la etiqueta impresa están incluidos en los costes del producto, en el futuro SEEK rediseñará y se adecuará a los cambios de la sociedad modernizando estos elementos del producto. Los gastos realizados por concepto de diseño y registro de marca y nombre comercial son costes fijos que se han determinado en la parte de producto del marketing mix.

#### 5.2.4.5 Trípticos informativos

Se ofrecerán a nuestros distribuidores mayoristas, trípticos informativos, con las virtudes de la miel orgánica y de nuestra empresa, para que éstos las repartan entre sus redes de tiendas detallistas. Así, estaríamos llegando al consumidor final. El coste estimado para estos folletos será de 500€ al año.

#### 5.2.4.6 Atención telefónica a mayoristas

Se ofrecerá una atención directa con el distribuidor, puesto que pretendemos que tenga un servicio de calidad para poder fidelizar a nuestros clientes. Esta actividad estará a cargo del auxiliar de marketing y el coste de esta actividad estará incluido dentro del sueldo de dicho personal.

## 5.3. PLAN DE OPERACIONES

### 5.3.1 Inmovilizados

SEEK ha diseñado un modelo de negocio en el que se ha enfocado a los costes variables; sin embargo existen algunos elementos que pertenecen a la partida de los costes fijos:

Cuadro 8. Inmovilizado de SEEK.

Concepto	Coste total (€)	Amortización (años)
Aplicaciones informáticas	800	5
Equipos informáticos	2.880	5
Muebles de oficina	1.000	5
Archiveros	300	5
Mobiliario	1.000	5
Estanterías	780	5

Fuente: Los autores, 2006.

Estos elementos son necesarios para el funcionamiento de la empresa y se ubicarán, a excepción de las estanterías, en las oficinas de operaciones desde donde se coordinarán todas las operaciones de SEEK. Los estantes se utilizarán en el almacén central para el cuidado y almacenamiento del producto almacenado.

La infraestructura necesaria para las operaciones de SEEK se compone de dos locales, una oficina y un almacén, ambos elementos serán alquilados mensualmente, los costes de alquiler para el almacén es de 361,66€ y para la oficina es de 1300€.

En el almacén se puede almacenar 22 toneladas de producto que equivale a las 2050 cajas de producto que trae un contenedor, la empresa que ofrece este servicio cuenta con vigilancia y seguros por lo que nuestro producto estará seguro y protegido.

### ***5.3.2 Previsiones de ventas***

Con los datos del estudio de mercado se han determinado unos parámetros de ventas con las cuales SEEK hará sus previsiones y proyecciones de ventas. De acuerdo al estudio realizado, el mercado total de SEEK se compone de 912 tiendas; de la cual es en un escenario pesimista se alcanzará un 40%, en un escenario medio el 50% y en un escenario optimista el 60%.

Cada una de estas tiendas puede comprar mensualmente en un rango que va desde 2 hasta 15 cajas de productos al mes, en un escenario pesimista SEEK vendería 3 cajas, en un escenario medio 5 cajas y en un escenario optimista 7, todas ellas al mes.

Las cajas con presentaciones de 1 Kg contienen 9 frascos y su peso total es de 12kg y la caja con presentaciones de 500g contiene 12 frascos y su pesos total es de 10kg.

Para efectos de análisis y conociendo los riesgos que asumiría SEEK en su actividad, se considera el punto medio; es decir se alcanzará al 50% del mercado con una venta promedio de 5 cajas por tienda al mes. En el siguiente cuadro se muestra las posibles ventas que haría SEEK y el punto sobre el que haremos el análisis:

Cuadro 9. Previsión de ventas.

		CUOTA DE MERCADO						
		20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%
Número Esperado de Cajas / Tienda / Detallista	2.280,00							
	2	364,80	547,20	729,60	912,00	1.094,40	1.276,80	1.459,20
	3	547,20	820,80	1.094,40	1.368,00	1.641,60	1.915,20	2.188,80
	4	729,60	1.094,40	1.459,20	1.824,00	2.188,80	2.553,60	2.918,40
	5	912,00	1.368,00	1.824,00	2.280,00	2.736,00	3.192,00	3.648,00
	6	1.094,40	1.641,60	2.188,80	2.736,00	3.283,20	3.830,40	4.377,60
	7	1.276,80	1.915,20	2.553,60	3.192,00	3.830,40	4.468,80	5.107,20
	8	1.459,20	2.188,80	2.918,40	3.648,00	4.377,60	5.107,20	5.836,80

Fuente: Los autores, 2006.

Se espera que SEEK venda 2280 cajas de producto al mes; de las cuales 912 cajas son en presentación de 1kg y 1368 cajas en presentaciones de 500g. Dado que SEEK es una empresa nueva y no es conocida, en el primero año no alcanzará sus ventas estimadas, estas se prevén alcanzar hasta el segundo año, en este año se estima un crecimiento del 3%, posteriormente de un 5%, luego y 7% y finalmente de un 9%. Las ventas para el primer año serán las siguientes:

Cuadro 10. Ventas de SEEK en el primer año.

MES	CUOTA	VENTA ESPERADA DE CAJAS		
		1.459,20	2.280,00	3.283,20
ENERO	20%	291,84	456,00	656,64
FEBRERO	20%	291,84	456,00	656,64
MARZO	30%	437,76	684,00	984,96
ABRIL	40%	583,68	912,00	1.313,28
MAYO	45%	656,64	1.026,00	1.477,44
JUNIO	45%	656,64	1.026,00	1.477,44
JULIO	50%	729,60	1.140,00	1.641,60
AGOSTO	60%	875,52	1.368,00	1.969,92
SEPTIEMBRE	65%	948,48	1.482,00	2.134,08
OCTUBRE	70%	1.021,44	1.596,00	2.298,24
NOVIEMBRE	80%	1.167,36	1.824,00	2.626,56
DICIEMBRE	80%	1.167,36	1.824,00	2.626,56
<b>TOTAL 1ER AÑO</b>		<b>8.828,16</b>	<b>13.794,00</b>	<b>19.863,36</b>

Fuente: Los autores, 2006.

### 5.3.3 Planificación de Pedidos.

Las operaciones de la empresa iniciarán en noviembre, pero las primeras ventas se realizarán en enero. En noviembre y diciembre se empezarán a cerrar contratos y a hacer los primeros pedidos de producto.

Cada pedido tarda 30 días en llegar desde el momento del pedido. El primer pedido se realizará a finales de noviembre para que llegue a finales de diciembre, de esta forma ya se tendrá producto en enero. Los contenedores que se manejan son de 40 pulgadas. Cada contenedor traerá 1300 cajas con frascos de 500g y 750 cajas con frascos de un 1kg, se puede traer un contenedor con cajas de una sola presentación, en este caso, cada contenedor tiene capacidad para 1833 cajas de miel de 1kg ó 2200 cajas de miel de 500g.

A continuación se presenta la planificación de pedidos para el primer año:

Cuadro 11. Pedidos de SEEK para el primer año.

Mes	VTAS. PREVISTAS		ENTRADA ALM.		SALDO ALM.	
	500g	1kg	500g	1kg	500g	1kg
Enero	274	182	1300	750	1026	568
Febrero	274	182			753	385
Marzo	410	274			342	112
Abril	547	365	1300	750	1095	497
Mayo	616	410			480	86
Junio	616	410	1300	750	1164	426
Julio	684	456		1833	480	1803
Agosto	821	547	1300	750	959	2006
Septiembre	889	593			70	1413
Octubre	958	638	1300	750	412	1525
Noviembre	1094	730	1300	750	618	1545
Diciembre	1094	730	1300	750	824	1565

Fuente: Los autores, 2006.

Hasta el mes de Marzo todo el producto se almacenará en un solo espacio, en Abril se habrá sobrepasado la capacidad de almacén y será necesario alquilar otro espacio, a partir de esa fecha la gestión del almacén consistirá en gestionar los pedidos de tal forma que se atienda a tiempo a los mayoristas y que no se sobrepase la capacidad de los dos espacios dedicados al almacenamiento.

### **5.3.4 Análisis de Costes.**

Para efectos de análisis y determinación de coste unitario por presentación se ha utilizado un esquema en el que el contenedor traerá un 60% en cajas con presentación de 500g y el restante 40% en cajas con presentación de 1kg.

A continuación se hace el primer análisis de coste de producción y de transporte:

Cuadro 12. Coste unitario del producto en el puerto de Veracruz

Concepto	Presentación	
	500g	1Kg
Co. Unit. / Materia Prima	€ 0,75	€ 1,50
Co. Unit. / Envasado, etiquetado y empaquetado	€ 0,53	€ 1,30
Co. Unit. / transporte 22 Toneladas	€ 0,02	€ 0,03
Documentos de Exportación	€ 0,02	€ 0,03
<b>Valor U. Mercadería en Puerto Veracruz</b>	<b>€ 1,30</b>	<b>€ 2,83</b>

Fuente: Los autores, 2006.

El coste del producto puesto en la planta envasadora como se ha analizado en el apartado 3.2.1 de proveedores es de 1,28€ para la presentación de 500g y de 2,80€ para la presentación de 1kg.

Después de estos costes se adiciona los correspondientes a transporte desde la planta envasadora hasta el puerto de Veracruz y los costes relacionados con los trámites necesarios para la importación/exportación. Dichos costes son a razón

de 1384,61€ por concepto de transporte (22 toneladas) y 1383,61€ por concepto de trámites de exportación/importación. Del coste de transporte SEEK cubrirá el 50%, mientras que el coste de documentación irá a cargo del proveedor. El coste final del producto puesto en el puerto de Veracruz será de 1,30€ para la presentación de 500g y de 2,83€ para la de 1kg

El transporte internacional de un contenedor de 40 pulgadas con capacidad para 22 toneladas de producto se compone de los siguientes conceptos:

Cuadro 13. Costes de transporte internacional.

Valor Mercancía	€ 39.325,87
Flete Marítimo	€ 800,00
Seguro	€ 393,26
CIF	€ 40.519,13
IVA	€ 2.836,34
Derechos	€ 3.484,64
Costos del Producto + IVA + Derechos	€ 46.840,11
Terminal Handling Charge	€ 292,95
Documentos	€ 85,00
Impuesto de Puerto	€ 89,32
Chequeo y Control	€ 60,00
Forwarder Fee	€ 70,00
Despacho Aduanero	€ 490,00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>€ 47.927,38</b>
Co. Transporte al Almacén, Carga y Descarga	€ 183,49
Co. Almacenamiento	€ 0,00
<b>TOTAL</b>	<b>€ 48.110,87</b>

Fuente: Los autores, 2006.

Después de incluir todos los costes de transporte internacional, el coste unitario aumenta en 0,30€ para la presentación de 500g y 0,18€ para la presentación de 1kg. Se han diseñado diferentes escenarios donde varía la proporción de cada presentación dentro de un mismo contenedor y la combinación 60-40 (60% para

la presentación de 500gr y 40% para la presentación de 1kg) fue la que presento los costes unitarios más bajos; otro escenario es la combinación 0-100 (0% para la presentación de 500gr y 100% para la presentación de 1kg).

Con estos nuevos datos el coste de una unidad de 500g puesto en el almacén de Barcelona es de 1,60€ y una unidad de 1kg tendrá un coste de 3,01€. Para la combinación 0-100 el coste unitario de una presentación de 1kg puesta en el almacén de Barcelona es de 3,24€, esta combinación sólo se usará cuando se necesite urgentemente presentaciones de 1 Kg. ya que con esta combinación el margen de SEEK se reduce a un 20,2%.

Dependiendo del volumen del pedido de los mayoristas se adicionará o no el coste de transporte interno; dicho coste es de 0,01€ para la presentación de 500gr y de 0,02€ para la presentación de 1kg.

El coste final puesto en los almacenes del mayorista será de:

-  Presentación de 500g: 1,62€
-  Presentación de 1kg: 3,03€ y de 4,67€ con la combinación 0-100

### **5.3.5 Márgenes e IVA**

Los márgenes que se han determinado para los agentes comerciales de la cadena de SEEK son:

-  SEEK 25%
-  Mayorista 21%
-  Detallista 32%

La tasa de IVA aplicable a la miel ecológica es del 7%

SEEK aplicando su margen y el IVA venderá al mayorista a los siguientes precios:

-  Presentación de 500g: 2,35€
-  Presentación de 1kg: 4,35€

Por su parte el mayorista aplicando su margen y el IVA venderá al detallista con estos precios:

-  Presentación de 500g: 3,18€
-  Presentación de 1kg: 5,88€

Y finalmente el consumidor de la miel ecológica pagará los siguientes precios:

-  Presentación de 500g: 5,01€
-  Presentación de 1kg: 9,27€

## 5.4 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### *5.4.1 Bosquejo de la Actividad Empresarial*

SEEK subcontratará el envasado, etiquetado y empaquetado a “La cañada”. Gracias a una alianza entablada con dicha empresa, la actividad administrativa de adquisición, transporte de materia prima (miel ecológica certificada) y sobretodo el cuidado y verificación de la calidad se hará por un especialista de “La cañada”. En contraprestación SEEK pagará los sueldos correspondientes a estas actividades y “La cañada” se compromete a garantizar la calidad de la miel envasada.

Por otra parte los gastos de aduana y transporte hasta el puerto serán compartidos por ambas empresa y la ejecución estará a cargo de “La cañada”.

El transporte internacional se realizará por una agencia aduanera y por empresas de transporte marítimo a la que se le pagará en relación a la cantidad transportada. Este proceso estará coordinado por el gerente de logística desde España.

Todos los gastos mencionados anteriormente se consideran como variables y son ejecutados por empresas que ofrecen sus servicios a SEEK. Todas estas actividades serán dirigidas por el auxiliar de compras y el auxiliar de logística.

Dentro del territorio español se contará con personal de operaciones cuya función principal será la de administrar almacenes, conseguir pedidos, recibir pedidos, despachar pedidos y hacer las cargas y descargas de los productos, entre muchas otras actividades estratégicas, tácticas y operativas.

#### ***5.4.2 Planes de Formación y Carrera Profesional.***

Dentro de la empresa se intentará mantener un clima organizacional sano, intentando desarrollar al máximo las capacidades de nuestros colaboradores y ofreciéndoles la oportunidad de ascender.

Se prevé que la empresa presente importantes crecimientos en el mediano plazo, esto permite que los colaboradores hagan su carrera profesional dentro de la empresa y ascender según sus esfuerzos y aspiraciones personales.

La prioridad de ascenso es como sigue:

- Colaboradores actuales.
- Conocidos de los colaboradores que no sean sus familiares (podrían aceptarse familiares pero sólo en casos especiales y con previa autorización de directivos).
- Mercado laboral.

Se diseñarán planes de formación constantes para mantener al día a nuestros profesionales, así como planes de incentivos salariales para que cada persona que colaboré con SEEK, tenga la motivación para hacer de SEEK una gran empresa.

Dentro de los planes de formación se enlistan las siguientes:

Cuadro 14. Formación por Área.

Área	Curso de formación
Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Transporte marítimo internacional.</li> <li>– Aranceles y costes de importación para productos agropecuarios.</li> <li>– Transporte interno.</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Consumidores de productos ecológicos.</li> <li>– Canales de distribución de ecológicos.</li> <li>– Medios publicitarios en ecológicos.</li> </ul>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Empresas certificadoras y parámetros de control en la calidad de miel.</li> <li>– Reglamentos y legislaciones europeas con respecto a la producción ecológica.</li> </ul>
Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sistemas de control de compras.</li> <li>– Técnicas para la selección de proveedores.</li> </ul>

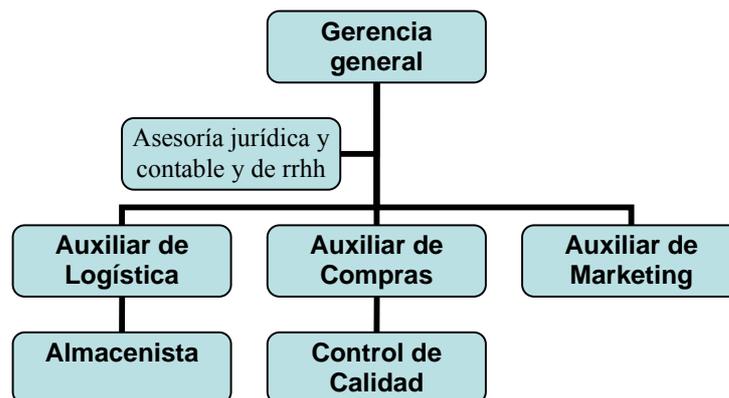
Fuente: Los autores, 2006.

Los planes de incentivos salariales para directivos y operarios se mantendrán cerca de la media del sector y con puntos adicionales por arriba. Los incentivos salariales del personal comercial se basarán más en un sueldo variable que uno fijo, motivando de esta forma la venta del producto de SEEK, en las primeras fases de SEEK esta actividad se llevará a cabo por el auxiliar comercial y en las fases futuras de crecimiento se requerirán vendedores.

### 5.4.3 Organigrama y Funciones.

El desarrollo organizacional de SEEK puede delimitarse en tres etapas, el de muy corto plazo (que es con el que la empresa iniciaran funciones), el de mediano plazo (que se alcanzará aproximadamente entre el tercer y cuarto año de operaciones) y el de largo plazo que se alcanzará entre el octavo y noveno año de funcionamiento, cuando la empresa este sólida. El presente organigrama se alcanzará a mediano plazo.

Dibujo 4. Organigrama de SEEK a mediano plazo.



Fuente autores, 2006.

El nivel estratégico de la empresa corresponde al gerente general. El nivel táctico a los auxiliares de cada una de las áreas funcionales y el nivel operativo el almacenista y el encargado de control de calidad.

A continuación se describe en términos generales, las funciones de cada uno de estos puestos:

### **Nivel Estratégico:**

**Gerencia General.** Depende del consejo de administración y tiene bajo sus órdenes a los tres auxiliares. Sus funciones serían:

- ↳ Diseño de la estrategia empresarial.
- ↳ Planificación de actividades.
- ↳ Coordinación y dirección de los auxiliares.

Debido a que las dimensiones de la empresa son pequeñas, este puesto tendrá una función adicional, la gestión financiera de la empresa (planificación financiera y gestión del circulante).

### **Nivel Táctico:**

**Gerente de Logística.** Depende del gerente general y tiene bajo sus órdenes al almacenista. Se encargará de las siguientes funciones:

- ↳ Coordinación con el auxiliar de compras.
- ↳ Encargarse de traer el producto desde México hasta Barcelona y distribuirlo dentro del territorio nacional.
- ↳ Planificar almacenes.

**Gerente de Compras.** Depende del gerente general y tiene bajo sus órdenes al personal de control de calidad. Se ocupará de:

- ↳ Coordinar la compra y transporte de la materia prima con el personal de "la cañada"
- ↳ Vigilar y verificar que el producto cumple con la calidad solicitada.
- ↳ Coordinar la entrega de materia prima y recepción de producto terminado.

- Realizar las compras necesarias de la empresa, intentado siempre conseguir el mejor precio.

**Gerente de Marketing.** Depende del gerente general, en las primeras etapas de SEEK se encargará de:

- Contactar con distribuidores.
- Negociar con los distribuidores los márgenes y costes de distribución
- Diseñar las estrategias de marketing.
- Conseguir pedidos.

**Nivel operativo:**

*Almacenista.* Depende del auxiliar de logística. Se encargará de:

- Gestionar los almacenes.
- Recibir pedidos y gestionarlos.
- Hacer pedidos al auxiliar de compras.

*Control de Calidad.* Depende del auxiliar de compras. Tiene su centro de trabajo en México y trabaja con el personal especializado de "La cañada". Se encarga de:

- Vigilar la calidad de la materia prima comprada.
- Entregar la materia prima a la planta envasadora.
- Recibir el producto terminado.

#### ***5.4.4 Legislación Laboral.***

A excepción del personal encargado del control de calidad, todo el personal se registrará bajo las leyes españolas con lo que respecta a su situación laboral. El encargado del control de calidad, dada la ubicación de su centro de trabajo se registrará por las leyes mexicanas.

#### ***5.4.5 Organización en la Primera Etapa de SEEK.***

En las primeras etapas de SEEK únicamente se contará con cuatro personas a cargo de la empresa: El jefe de equipo (se encargará de la gestión financiera, coordinación del equipo y planificación), el encargado del control de calidad (en el que se concentrarán las funciones de control de calidad y gestión de compras), el encargado de logística (se encargará de la logística y gestión de almacenes) y el encargado de marketing (se encargará de las acciones de marketing y atención a mayoristas). Todas las funciones administrativas se concentrarán en estas personas. Para efectos de cálculo, el sueldo del encargado de control de calidad se determinará con leyes españolas. En este sentido los sueldos brutos se componen de las siguientes cantidades:

Cuadro 15. Sueldos brutos del personal.

Puesto	Sueldo bruto anual (€)
Encargado de Calidad	19.200
Encargado de Logística	20.400
Encargado de Marketing	20.400
Jefe de equipo	24.000

Fuente: Los autores, 2006.

---

Este será el funcionamiento de SEEK por lo menos en los primeros dos años, posteriormente, de forma paulatina y con el aumento de la complejidad de la gestión administrativa, se irán integrando mas personas a la empresa hasta que se complete la planilla. SEEK ha intentado ser flexible al máximo, por eso la mayoría de sus costes son variables y los fijos son pequeños.

## 5.5. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

El desglose del primer año se localiza en los anexos. En este apartado (5.5) se abarcan los temas de manera consolidada y por año.

### 5.5.1 Programa de inversiones y financiación

El análisis económico-financiero de SEEK, esta elaborado para un período de seis años, amortizando nuestro inmovilizado en cinco. Es por tal motivo que en el quinto año se hace necesario reinvertir en ellos para la subsistencia y el funcionamiento futuro de la empresa.

Cuadro 16. Inversiones de SEEK.

INVERSION Y REINVERSION (EUR)						
	INICIO	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>9.702</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5,733</b>
GASTOS DE ESTABLECIMIENTO	3.000	0	0	0	0	0
GASTOS DE CONSTITUCION	3.000	0	0	0	0	0
GASTOS PRIMER ESTABLECIMIENTO	0	0	0	0	0	0
INMOVILIZADO INMATERIAL	2.042	0	0	0	0	840
PATENTES Y MARCAS	1.242	0	0	0	0	0
APLICACIONES INFORMATICAS	800	0	0	0	0	840
INVESTIGACION Y DESARROLLO	0	0	0	0	0	0
DRCHOS. BIENES ARREN. FINAN	0	0	0	0	0	0
INMOVILIZADO MATERIAL	4.660	0	0	0	0	4,893
MOBILIARIO	1.000	0	0	0	0	1,050
EQUIPO INFORMatico	2.880	0	0	0	0	3,024
ESTANTERIA	780	0	0	0	0	820
INMOVILIZADO FINANCIERO	0	0	0	0	0	0

Fuente: Los Autores, 2006.

---

Como inversión inicial, se ha estimado un monto que asciende a la cantidad de €9,702, que se detallan a continuación en el cuadro #16. Posteriormente, como se mencionó en el párrafo anterior, en el quinto año, reinvertimos en algunos de nuestros inmovilizados.

Así mismo, es importante mencionar que SEEK ha enfocado todas sus operaciones al manejo de costes variables, en este sentido las necesidades de Capital de trabajo son las cifras más grandes.

De igual manera, se ha establecido mantener una tesorería mínima de €70,000.00.

La financiación se compone de fondos propios, iniciando con un Capital Social de 150.000,00€, con lo que cubrirían las necesidades de inmovilizado y pago a clientes (en los primeros meses) de nuestra empresa.

### 5.5.2 Cuenta de Resultados.

Como ya se han mencionado en el apartado 5.3 (Plan de Operaciones) las previsiones de ventas y pedidos, con sus respectivos márgenes, en esta apartado procederemos simplemente a detallar los resultados esperados por la gestión de SEEK.

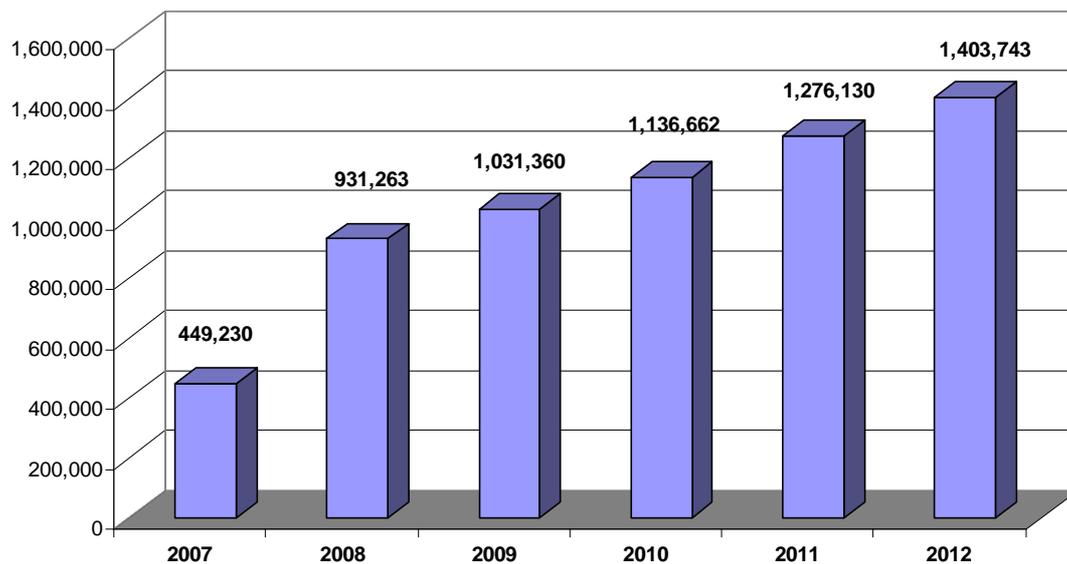
Cuadro 17. Cuenta de Resultados SEEK, para los períodos 2007 – 2012.

<b>CUENTA DE RESULTADOS (EUR)</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>449,230</b>	<b>931,263</b>	<b>1,031,360</b>	<b>1,136,662</b>	<b>1,276,130</b>	<b>1,403,743</b>
VENTAS	449,230	931,263	1,031,360	1,136,662	1,276,130	1,403,743
TRABAJOS PARA EL INMOVILIZADO						
OTROS INGRESOS						
<b>CONSUMOS</b>	<b>321,992</b>	<b>557,947</b>	<b>511,236</b>	<b>636,599</b>	<b>675,925</b>	<b>743,517</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>127,238</b>	<b>373,316</b>	<b>520,124</b>	<b>500,063</b>	<b>600,206</b>	<b>660,226</b>
<b>GASTOS EXPLOTACION</b>	<b>230,485</b>	<b>285,232</b>	<b>340,340</b>	<b>363,700</b>	<b>373,477</b>	<b>388,063</b>
PERSONAL	110,040	110,040	163,619	166,894	170,169	173,572
GASTOS GENERALES	108,445	163,192	164,721	184,806	191,308	202,490
OTROS GASTOS EXPLOTACION	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
<b>RESULTADO BRUTO EXPLOTACION</b>	<b>-103,247</b>	<b>88,084</b>	<b>179,784</b>	<b>136,363</b>	<b>226,728</b>	<b>272,163</b>
DOTACION A LA AMORTIZACION	1,940	1,940	1,940	1,940	3,087	3,087
IMPUTACION DE GTOS. A DIST. VARIOS EJER.						
IMPUTACION DE ING. A DIST. VARIOS EJER.						
<b>RESULTADO NETO EXPLOTACION</b>	<b>-105,187</b>	<b>86,144</b>	<b>177,843</b>	<b>134,422</b>	<b>223,641</b>	<b>269,076</b>
RESULTADOS FINANCIEROS	-3,288	-4,860	-2,143	1,448	7,372	8,972
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS						
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-108,475</b>	<b>81,284</b>	<b>175,700</b>	<b>135,871</b>	<b>231,013</b>	<b>260,104</b>
IMPUESTO DE SOCIEDADES (35%)	0	7,803	44,175	47,555	83,019	91,036
<b>BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>-108,475</b>	<b>73,480</b>	<b>131,526</b>	<b>88,316</b>	<b>147,994</b>	<b>169,067</b>

Fuente: Los Autores, 2006.

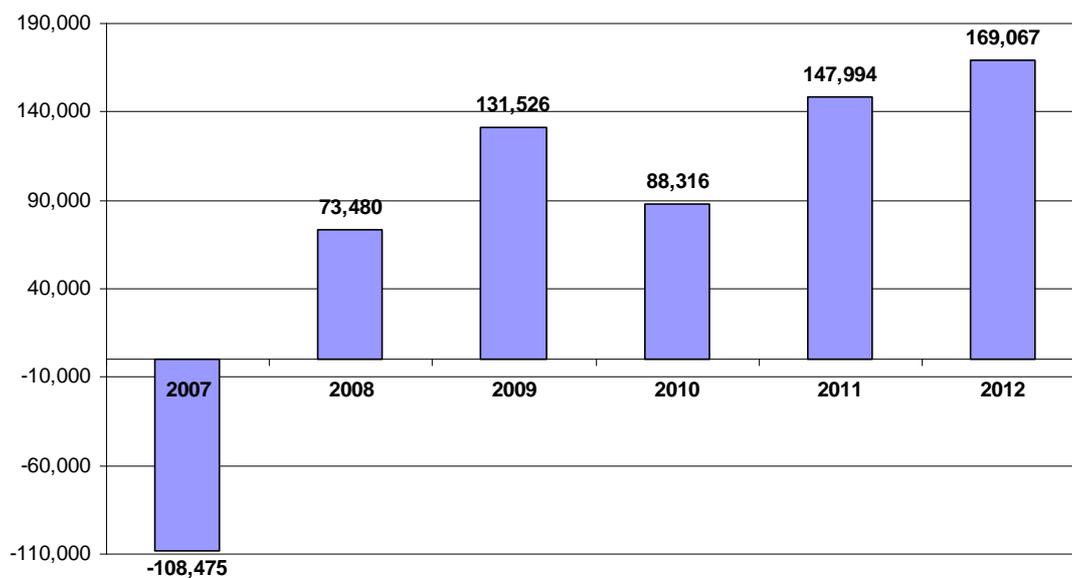
De igual manera, en la Gráfica 6 y en la 7, se puede apreciar cuál sería el comportamiento esperado en el crecimiento de las Ventas Anuales y en el Beneficio Neto Después de Impuestos, respectivamente.

Gráfica 6. Evolución esperada en el crecimiento de las ventas, años 2007 – 2012.



Fuente: Los Autores, 2006.

Gráfica 7. Evolución esperada en el crecimiento de los beneficios, años 2007 – 2012.



Fuente: Los Autores, 2006.

### 5.5.3. Balance de Situación.

#### 5.5.3.1. Activo.

Cuadro 18. Activos de SEEK

<b>ACTIVO</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>INMOVILIZADO</b>	<b>9,702</b>	<b>7,762</b>	<b>5,821</b>	<b>3,881</b>	<b>1,940</b>	<b>4,586</b>	<b>3,557</b>
GASTOS DE ESTABLECIMIENTO	3,000	2,400	1,800	1,200	600		-200
GASTOS DE CONSTITUCION	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
AMORTIZACION ACUMULADA		-600	-1,200	-1,800	-2,400	-3,000	-3,200
INMOVILIZADO INMATERIAL	2,042	1,634	1,225	817	408	672	480
INMOVILIZADO INMATERIAL BRUTO	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042	2,882	2,882
AMORTIZACION ACUMULADA		-408	-817	-1,225	-1,634	-2,210	-2,403
INMOVILIZADO MATERIAL (NETO)	4,660	3,728	2,796	1,864	932	3,914	3,278
INMOVILIZADO MATERIAL BRUTO	4,660	4,660	4,660	4,660	4,660	9,553	9,553
AMORTIZACION ACUMULADA		-932	-1,864	-2,796	-3,728	-5,639	-6,275
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>70,000</b>	<b>325,250</b>	<b>427,586</b>	<b>334,144</b>	<b>394,152</b>	<b>433,299</b>	<b>476,894</b>
EXISTENCIAS		84,468	119,176	6,304	39,986	44,266	49,578
CLIENTES		170,781	238,410	257,840	284,165	319,033	357,316
TESORERIA	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
<b>TOTAL</b>	<b>79,702</b>	<b>333,012</b>	<b>433,407</b>	<b>338,025</b>	<b>396,092</b>	<b>437,885</b>	<b>480,452</b>

Fuente: Los autores, 2006

Se puede ver en el cuadro anterior lo que se ha dicho a lo largo del documento: SEEK es una empresa que es, casi en su totalidad, netamente variable.

Se puede observar como el inmovilizado de la empresa representa un valor insignificante del Activo Total de ella, el cual se concentra en más de un 90% en el Activo Circulante.

#### 5.5.3.2. Pasivo.

En el Pasivo de la empresa se puede apreciar cómo, durante los primeros años, la mayor parte de éste estaba compuesto por nuestro Exigible. Sin embargo, a

partir del 3er año, cuando ya comenzamos a tener beneficios positivos, esta proporción cambia, concentrándose ahora en los Fondos Propios de SEEK; incluso, a partir de esta fecha, se puede observar que en la cuenta de “deudas a entidades crédito a corto plazo”, el valor que aparece en ella es negativo (esto se hizo así para efectos prácticos de cálculo, ya que hubiera sido lo mismo poner como valor en esta casilla un “0” y el saldo que tiene como negativo, ponerlo en positivo en nuestra “tesorería”). Es la cuenta de “proveedores” la que tiene mayor peso.

Cuadro 19. Pasivos de SEEK.

<b>PASIVO</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>150,000</b>	<b>41,525</b>	<b>115,005</b>	<b>246,531</b>	<b>334,846</b>	<b>482,840</b>	<b>387,341</b>
CAPITAL SOCIAL	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
RESERVAS			-108,475	-34,995	96,531	184,846	68,273
APORTACIONES SOCIOS							
PERDIDAS Y GANANCIAS (Bº DESP. IMPTOS.)		-108,475	73,480	131,526	88,316	147,994	169,067
<b>ACREEDORES A LARGO PLAZO</b>							
DEUDA PRINCIPAL A LARGO PLAZO							
DEUDA SECUNDARIA A LARGO PLAZO							
<b>ACREEDORES A CORTO PLAZO</b>	<b>-70,298</b>	<b>291,487</b>	<b>318,402</b>	<b>91,494</b>	<b>61,246</b>	<b>-44,955</b>	<b>93,111</b>
DEUDA ENTIDADES CREDITO CORTO PLAZO	-69,618	187,644	158,905	-62,940	-142,741	-282,066	-170,345
PROVEEDORES		102,572	152,249	107,183	152,735	152,735	171,063
OTROS ACREEDORES (IVA, IRPF)	-679	1,271	-555	3,076	3,697	1,358	1,358
IMPUESTO DE SOCIEDADES			7,803	44,175	47,555	83,019	91,036
<b>TOTAL</b>	<b>79,702</b>	<b>333,012</b>	<b>433,407</b>	<b>338,025</b>	<b>396,092</b>	<b>437,885</b>	<b>480,452</b>

Fuente: Los autores, 2006

### 5.5.4. Ratios

Cuadro 20. Ratios

RATIOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Liquidez	1.12	1.34	2.57	2.63	3.02	2.46
Prueba de Acido	0.83	0.97	2.53	2.44	2.83	2.27
Solvencia	1.14	1.36	2.60	2.64	3.04	2.47
Fondo de Maniobra	33,762.64	109,183.10	242,649.60	332,906.38	478,253.59	383,782.89
Coef. Endeudamiento	0.88	0.73	0.39	0.38	0.33	0.40
Apalancamiento	0.12	0.27	0.61	0.62	0.67	0.60
ROA	-33%	19%	52%	34%	53%	54%
ROS	-24%	9%	17%	12%	18%	19%
ROE	-261%	71%	71%	41%	48%	67%

Fuente: Los autores, 2006

Se puede observar que con los resultados obtenidos, la *Liquidez* que esta empresa presentaría es bastante aceptable, puesto que para todos los años, la misma podría hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo, gracias a su realizable y a su disponible.

Así mismo, se observa que si de este indicador deducimos sus existencias (*Prueba de Acidez*), podría presentar ciertas dificultades para hacer frente a su exigible a corto plazo durante los primeros dos años, aunque a partir del tercero, dichas dificultades desaparecerían y contaría de nuevo con un poco de holgura.

El indicador de la *Solvencia* de SEEK, ha resultado ser muy similar al de la liquidez. Esto es así por el simple hecho que para calcular su solvencia, hemos considerado el *Activo Total* versus su *Exigible Total*, es decir, su Activo Circulante y el Fijo, contra sus Deudas a Corto y Largo Plazo. Ambos indicadores son muy parecidos por el simple hecho de que, en la parte de los Activos, más del 90% de ellos está compuesto por el Circulante, por lo que el peso que tienen los inmovilizados es muy bajo. De igual manera ocurre con el Exigible, ya que como

esta empresa no se ve en la necesidad de solicitar un préstamo a Largo Plazo, el exigible permanece constante para ambos indicadores.

El *Fondo de Maniobra* nos muestra que poseeremos una cuantía suficiente para que SEEK disponga de un margen de seguridad.

Con el *Coefficiente de Endeudamiento* podemos observar que, a pesar de ser en un inicio elevado, este desciende considerablemente con el correr del tiempo, llegándose a reducir en más del 50% en el período de tiempo en evaluación. Esto nos indica que con el correr de los años, del total de nuestro pasivo, la parte proveniente de la Financiación Ajena, será menor.

Lo anterior lo podemos ver también desde el otro lado de la moneda. En el *Apalancamiento* vemos que su comportamiento es ascendente, y nos indica que a medida que pase el tiempo, el peso que tendrá la financiación de SEEK con nuestros Fondos Propios será cada vez mayor.

Pese a las pérdidas obtenidas en el primer año, podemos observar una Rentabilidad Operacional del Activo (*ROA*) bastante elevada. Esto es debido en gran parte al simple hecho de que la parte del inmovilizado material que posee SEEK, es bastante reducido, lo que lleva a que la rentabilidad, con los beneficios obtenidos para cada ejercicio, sea elevada.

La capacidad que tiene esta empresa para remunerar a sus accionistas por su inversión en ella (*ROE*) es bastante elevada (siempre, a excepción del primer año), lo que demuestra la viabilidad económica de la empresa.

### 5.5.5 Punto muerto de ventas

Cuadro 21. Punto de equilibrio en unidades monetarias.

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS							
	INICIO	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Costes Fijos		230.484,53	285.231,88	340.340,04	363.700,48	373.477,36	388.062,77
Margen de contribución		28%	40%	50%	44%	47%	47%
<b>Punto de equilibrio</b>		<b>813.755,66</b>	<b>711.530,52</b>	<b>674.864,64</b>	<b>826.704,61</b>	<b>794.070,81</b>	<b>825.081,65</b>
Ventas		449.229,53	931.263,26	1.031.359,79	1.136.661,63	1.276.130,01	1.403.743,01
<b>Situación</b>		<b>-364.526,14</b>	<b>219.732,74</b>	<b>356.495,15</b>	<b>309.957,02</b>	<b>482.059,20</b>	<b>578.661,36</b>

Fuente: Los autores, 2006.

De acuerdo al cuadro 21, sólo en el primer año no se alcanzará la cifra de ventas que permita igualar los costes a los ingresos, a partir del 2008 las ventas generadas por SEEK podrán cubrir el punto de equilibrio y generar excedentes, en el cuadro 22 se detalla el número de unidades por presentación que se deberá vender en cada año para alcanzar el punto de equilibrio.

Cuadro 22. Punto de equilibrio en unidades de producto

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES DE PRODUCTO							
	INICIO	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Punto de equilibrio (500g)</b>		<b>207.806</b>	<b>174.252</b>	<b>160.459</b>	<b>190.836</b>	<b>177.964</b>	<b>181.288</b>
Ventas (500g)		99.317	198.141	213.047	227.960	248.477	281.299
<b>Situación</b>		<b>-108.490</b>	<b>23.889</b>	<b>52.588</b>	<b>37.124</b>	<b>70.512</b>	<b>100.010</b>
<b>Punto de equilibrio (1kg)</b>		<b>74.875</b>	<b>63.247</b>	<b>58.241</b>	<b>69.267</b>	<b>64.594</b>	<b>65.801</b>
Ventas (1kg)		49.658	99.071	106.523	113.980	124.238	126.723
<b>Situación</b>		<b>-25.217</b>	<b>35.823</b>	<b>48.283</b>	<b>44.714</b>	<b>59.644</b>	<b>60.922</b>

Fuente: Los autores, 2006.

### 5.5.6. Valoración de la Proyecto

Cuadro 23. Valoración de la Empresa.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
+ RESULTADO NETO EXPLOTACION (BAIT)		-105,187	86,144	177,843	134,422	223,641	269,076
+ AMORTIZACIONES		1,940	1,940	1,940	1,940	3,087	3,087
- IMPUESTO DE SOCIEDADES			-7,803	-44,175	-47,555	-83,019	-91,036
- INCREMENTO CAPITAL DE TRABAJO	-70,679	-150,728	-54,486	52,008	-13,836	-41,486	-17,866
- INVERSION Y REINVERSION	-9,702					-5,733	
<b>CASH FLOW LIBRE DEL PROYECTO</b>	<b>-80,382</b>	<b>-253,974</b>	<b>25,795</b>	<b>187,617</b>	<b>74,972</b>	<b>96,490</b>	<b>163,261</b>

<b>VAN</b>	<b>€ 54,287</b>
<b>TIR</b>	<b>15.35%</b>

Fuente: Los autores, 2006

Cuadro 24. Pay back de SEEK.

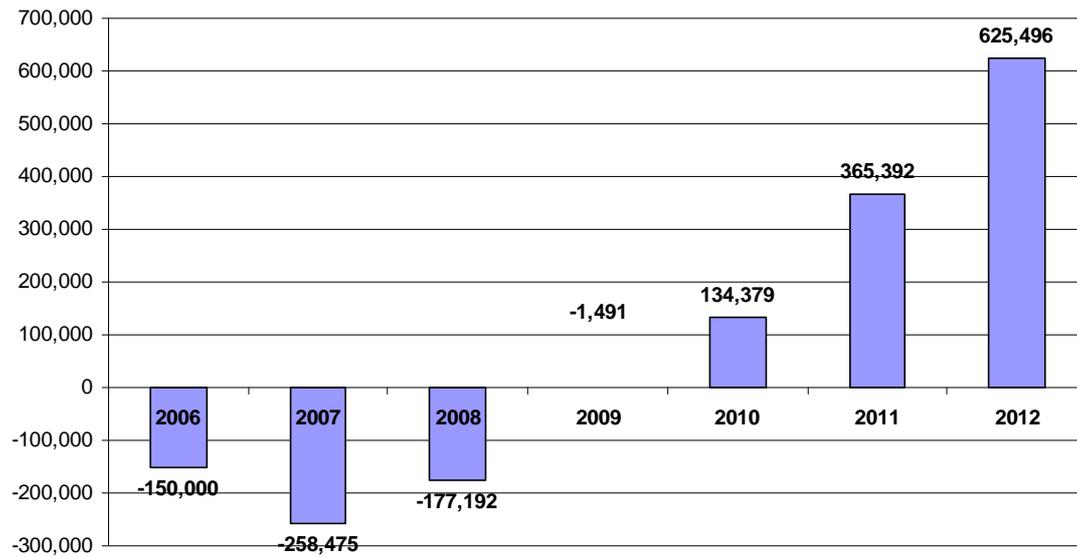
PAYBACK			
Ano	K Pendiente	BAI	Por Recuperar
2006	-150,000		-150,000
2007	-150,000	-108,475	-258,475
2008	-258,475	81,284	-177,192
2009	-177,192	175,700	-1,491
2010	-1,491	135,871	134,379
2011	134,379	231,013	365,392
2012	365,392	260,104	625,496

**4 ANOS, 4 DIAS.**

Fuente: Los autores, 2006.

La empresa SEEK se considera bastante viable dado que la recuperación del proyecto se ve a los cuatro años y 4 días. De igual manera, se obtiene un VAN de € 54,287, en base a una tasa de descuento del 10% y una TIR del 15.35%.

Gráfica 8. Payback de SEEK.



Fuente: Los autores, 2006.

---

## 5.6 ASPECTOS JURÍDICOS

El 1 de Julio del 2000, se estableció el marco del acuerdo bilateral celebrado con la firma del Tratado de Libre comercio entre México y la Unión Europea, en la cuál se le concedió una cuota preferencial de 30 mil toneladas anuales para las importaciones europeas de miel proveniente de México con un derecho de aduana reducido en un 50% del arancel concedido a los países NMF (Nación Más Favorecida).

En la actualidad, el arancel general para la importación de este producto es de 17.3% (para toda la Comunidad Europea). En base al acuerdo de dicho Tratado de Libre Comercio es que México, para las primeras 30 mil toneladas anuales de miel importada, paga un 8.6% de arancel.

Es importante mencionarse que una vez superada esta cuota de 30 mil toneladas anuales, las exportaciones mexicanas de miel a toda la Unión Europea, automáticamente pagará el arancel normal del 17.3%.

Cabe también mencionar que para gozar de las preferencias arancelarias del Tratado de Libre Comercio entre México y la U.E., es necesario presentar el Certificado de Circulación de Mercancías EUR1. En caso que se presente el formato que se usaba anteriormente (Certificado de Origen Forma A), los productos mexicanos pagarán el arancel anterior a la entrada del acuerdo bilateral mencionado bajo el sistema general de preferencias.

Con respecto a este Certificado de origen oficial EUR1 (que expide la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, SECOFI), se comenzó a solicitar con la

entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre México y la U.E., y se establece que se debe de llenar dicho formulario para importar mercancías mexicanas a cualquier país de la U.E. con valor igual o superior a los seis mil euros, debidamente avalado por la Secretaría de Economía. Si el valor de la mercancía es inferior a los seis mil euros, en la factura comercial debe llevar la leyenda: "Producto Originario de México" y el sello de la empresa.

### ***5.6.1 Requisitos de Importación***

Para darle entrada a la miel importada desde México, es necesario que las empresas exportadoras presenten una serie de documentos que se detallan:

- Una "Factura Comercial" con los datos del exportador, consignatario y descripción de la mercancía (7 copias), que expide la empresa mexicana.
- Pedimento de importación / exportación, emitido por aduana europea y mexicana.
- Certificado fitosanitario (original y copia), otorgado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR).
- Certificado de origen oficial EUR1 (original y copia), que expide la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).
- Guía aérea o talón de embarque, que emite la compañía de transporte.
- Lista de empaque, emitido por la empresa mexicana.

Cabe mencionarse la especificación que la "Factura Comercial" (original o pro-forma) debe ser expedida en español y alguno de los idiomas oficiales de la Unión Europea, siendo el inglés el de preferencia, todos los datos deben ser claros y correctos. Además, todos los productos deben ser descritos, expresar el valor comercial por producto y el total, y la firma original del responsable de la

empresa. En este aspecto, no son aceptadas las facturas expedidas sin valor comercial o con errores u omisiones.

Así mismo, para efectos del traslado, se recomienda incluir en la factura comercial, como en las instrucciones al transportista, una nota detallada de las condiciones de manejo del producto durante su transporte. Todos los pallets y cajas deberán contener etiquetas claramente legibles y visibles (en inglés), con esa información.

Adicional a la documentación de exportación, uno de los principales requisitos para la importación de la miel a la U.E. son las regulaciones fitosanitarias. El certificado fitosanitario se ha establecido como una medida de protección para el consumidor, por lo que el productor (fuera de la U.E.) debe garantizar que el producto partió del país de origen en condiciones saludables.

El producto que requiere un certificado fitosanitario debe ser inspeccionado contra insectos y enfermedades, y deberá ser autorizado por el departamento de inspección sanitaria del país de origen, por lo que el producto no podrá entrar a la U.E. si no cuenta con dicho certificado, el cuál debe ser elaborado en alguno de los idiomas oficiales de la U.E., preferiblemente inglés, francés y/o holandés, y debe ser expedido por la autoridad oficial con una antigüedad no mayor a 14 días antes de la fecha de embarque.

El certificado fitosanitario debe contener la siguiente información:

-  Nombre del producto y el nombre de la floración.
-  País de origen.
-  Peso neto.
-  Código o fracción arancelaria de acuerdo al sistema de la aduana europea.

 Número de contenedores.

De igual manera es indispensable presentar un análisis de la composición de la miel sobre el contenido de residuos de sustancias dañinas en la miel (antibióticos, pesticidas, etc.), elaborado por un laboratorio especializado y reconocido por el importador, puede ser un laboratorio mexicano o europeo independientemente.

Los métodos de análisis que se apliquen a la certificación de miel deberán cumplir los siguientes requisitos: especificad, exactitud, precisión, es decir,

Para la miel orgánica, se debe contar con la certificación europea, preferiblemente la alemana.

Además de todo lo anterior, en lo que compete a España, se considera para el régimen de importación arancelario el SANIM, que es la inspección sanitaria.

### ***5.6.2 Constitución de la Empresa***

Como ya se mencionó previamente, en el apartado #2, Distribuidora Orgánica Seek, S.R.L. (SEEK) es una empresa en proceso de constitución como Sociedad de Responsabilidad Limitada, con sede en Barcelona, España.

La finalidad será la distribución de productos orgánicos, iniciando con productos apícolas, específicamente con la miel orgánica, importada desde México y distribuida en el estado Español.

Se ha elegido iniciar operaciones como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que es la forma empresarial más simplificada de constitución como sociedad y por consiguiente, conlleva el costo más económico para constituirse como tal. El capital social con el que iniciaríamos sería de 3.000,00€.

### ***5.6.3 Aspectos Fiscales.***

Se deberá de presentar ante la Delegación de la Agencia Estatal de Administración Tributaria de Barcelona para cancelar lo correspondiente a los *tributos de constitución*. En dicha Delegación se deberá de pagar el impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos a que esta sujeta la constitución de toda sociedad, y que es equivalente al 1%.

Posteriormente, se procede a la *inscripción en el Registro Mercantil*, mediante la cuál se obtendría la personería jurídica propia de nuestra empresa. Conjuntamente, se deberá de solicitar ante la Agencia Estatal de Administración Tributaria correspondiente nuestro *código de identificación fiscal (CIF)*.

De igual manera, se deberá de presentar ante la Administración de Hacienda de nuestro domicilio nuestra *declaración censal*, por el simple hecho de iniciar una actividad empresarial en territorio español, la cuál estará sujeta a IVA.

Cabe también mencionarse que existe una serie de documentos, licencias y permisos a tener en cuenta para el debido funcionamiento de nuestra empresa. Uno de esos documentos, es la *licencia de funcionamiento*, la cuál nos autorizaría a utilizar el local que arrendamos para desarrollar nuestro negocio.

Así mismo, habría que formalizar los contratos de trabajo de nuestros trabajadores y registrarlos en las oficinas de empleo, así como la inscripción de la empresa en el Seguro Social.

#### ***5.6.4 Impuestos de la Actividad***

##### **5.6.4.1 Impuestos Directos**

El *Impuesto sobre Sociedades (IS)* es un impuesto de carácter directo, que grava la riqueza generada por los entes jurídicos sometidos al mismo, siendo su sujeto pasivo clave las sociedades mercantiles. Es un impuesto proporcional sobre las riquezas generadas por las sociedades.

El hecho imponible es la obtención de la renta por el sujeto pasivo (nuestra sociedad), considerándose renta la totalidad de sus rendimientos netos y los incrementos o disminuciones empresariales.

La base del cálculo se obtiene de los libros registros de la sociedad. Son ellos los que fundamentan la base del Impuesto. Es por ello que se puede afirmar que la base (al menos inicial) del Impuesto es el Resultado Contable calculado según las normativas mercantiles.

El tipo de gravamen aplicable es, en general, del 30% (para la base hasta €90,151.81) y del 35% para el resto.

Así mismo, el *Impuesto de Actividades Económicas*, es un hecho imponible de carácter real, de titularidad municipal, obligatorio y de gestión compartida entre la Administración del Estado y las corporaciones locales, que grava el ejercicio

mismo de la actividad profesional o empresarial. Este impuesto es un tributo que se cancela anualmente entre el primero de octubre y el 30 de noviembre de cada año (a excepción del primer ejercicio, que se paga al momento de darse de alta).

#### 5.6.4.2 Impuestos Indirectos

El *Impuesto Sobre el Valor Añadido (IVA)*, es un "impuesto en cascada" que grava el consumo (entregas de bienes y prestaciones de servicios) y va repercutiendo de un sujeto pasivo al siguiente, hasta llegar al consumidor final del producto o servicio. El coste empresarial del IVA a liquidar se obtiene de restar del "IVA devengado" el "IVA soportado".

Para el caso de nuestra empresa, como es una venta de productos alimenticios, el IVA que se aplicará a nuestras operaciones es el de *Tipo Reducido* y consiste en un 7.00%.

#### ***5.6.5 Patentes y Marcas.***

La Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) es el órgano que concede a las empresas marcas de productos o servicios, nombres comerciales y rótulos de establecimiento, que permiten la protección jurídica de dichos signos distintivos correspondientes a las empresas "dueñas" de ellos.

Es por eso que es importante que nosotros, como empresa nueva, registremos nuestra marca, nombre comercial, logotipo y los mismos productos. La obtención de la marca da derecho sobre los productos durante 10 años a partir de la fecha de concesión, la cuál se puede renovar al término de esos.

---

Una vez elegida la marca a utilizar, la OEPM realiza un informe de búsqueda para asegurarse que el signo esta libre. Si la marca incluye algún elemento gráfico, debe presentarse con 12 pruebas en blanco y negro con unas medidas de 6cm de ancho por 8cm de alto; en caso que se deseen proteger los colores, se deberá de indicar mediante fechas en las 12 copias.

Este trámite puede durar entre ocho y nueve meses. En caso de existir algún inconveniente con respecto a este trámite se hará una notificación por escrito. SI todo esta en orden, a la resolución de la solicitud se le informará a la empresa por el mismo medio (la notificación por escrito).

## 6. CONCLUSIONES

- ⤵ El mercado de SEEK pequeño, la cantidad de producto que se pudiera vender bajo las condiciones y planes de esta empresa no son grandes, debido a esto no se puede acceder a economías de escala que permitan reducir al máximo los costes, esto nos afecta directamente ya que los precios de la competencia mejoran constantemente.
- ⤵ Nuestra ventaja competitiva de precio se ve afectado por el volumen pequeño con el que comercializamos. Además nuestro volumen de comercialización depende de las políticas arancelarias relacionadas con la miel ecológica, por lo que un aumento del arancel afectaría gravemente a SEEK.
- ⤵ Con la estructura financiera de la empresa, enfocada a costes variables, SEEK se enfrenta a dos situaciones contrapuestas: por una parte es una empresa muy flexible por lo que podría disminuir drásticamente su producción o aumentarla de la misma manera pero por otra su estructura financiera le dificulta acceder a créditos y préstamos con los bancos ya que no tienen inmovilizados que le permitan garantizar dichos préstamos.
- ⤵ La TIR del proyecto es de 15,35% es una empresa que ofrece buenos rendimientos comparada con el sector, pero su TIR es muy sensible por lo que los cambios podrían afectarle negativamente.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- [S http://www.adieta.com/alimentacion/tendencias-alimentarias.asp](http://www.adieta.com/alimentacion/tendencias-alimentarias.asp)
- [S http://www.adieta.com/alimentacion/habitos-alimenticios.asp](http://www.adieta.com/alimentacion/habitos-alimenticios.asp)
- [S http://www.euroresidentes.com/Blogs/alimentacion/2005/03/dietas-hbitos-en-alimentacin.html](http://www.euroresidentes.com/Blogs/alimentacion/2005/03/dietas-hbitos-en-alimentacin.html)
- [S http://www.euroresidentes.com/Blogs/alimentacion/2004/12/la-obesidad-en-espaa.html](http://www.euroresidentes.com/Blogs/alimentacion/2004/12/la-obesidad-en-espaa.html)
- [S http://www.tecnociencia.es/especiales/alimentacion\\_y\\_salud/habitos.htm](http://www.tecnociencia.es/especiales/alimentacion_y_salud/habitos.htm)
- [S http://www.organic-europe.net/country\\_reports/spain/joensen-2003-organic-food-spain.pdf](http://www.organic-europe.net/country_reports/spain/joensen-2003-organic-food-spain.pdf)
- [S http://barometro.fundacioneroski.es/web/es/2005/capitulo1/pag1.php](http://barometro.fundacioneroski.es/web/es/2005/capitulo1/pag1.php)
- [S http://www.consumaseguridad.com/web/es/sociedad\\_y\\_consumo/2004/04/16/11854.php](http://www.consumaseguridad.com/web/es/sociedad_y_consumo/2004/04/16/11854.php)
- [S http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/2006/03/22/150412.php](http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/2006/03/22/150412.php)
- [S http://www.uco.es/dptos/zoologia/Apicultura/apiespana\\_botton.htm](http://www.uco.es/dptos/zoologia/Apicultura/apiespana_botton.htm)
- [S http://www.mapa.es/alimentacion/pags/consumo/libro/2004/productos.pdf](http://www.mapa.es/alimentacion/pags/consumo/libro/2004/productos.pdf)
- [S http://ec.europa.eu/comm/agriculture/qual/organic/brochure/abio\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/comm/agriculture/qual/organic/brochure/abio_es.pdf)
- [S http://www.sagarpa.gob.mx/Dgg/FTP/chis1.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/Dgg/FTP/chis1.pdf)
- [S http://www.vet-uy.com/articulos/artic\\_apic/011/apic011.htm](http://www.vet-uy.com/articulos/artic_apic/011/apic011.htm)
- [S http://www.apicultura.entupc.com/portal/productos/miel/caracteristicas.htm](http://www.apicultura.entupc.com/portal/productos/miel/caracteristicas.htm)
- [S http://www.miel.uqroo.mx/miel\\_web/perfilmiel.pdf](http://www.miel.uqroo.mx/miel_web/perfilmiel.pdf)
- [S http://www.sagpya.mecon.gov.ar/0-3/apicola/01\\_info/d\\_cadena/00/mie\\_02.htm](http://www.sagpya.mecon.gov.ar/0-3/apicola/01_info/d_cadena/00/mie_02.htm)
- [S http://export-help.cec.eu.int/thdapp/taxes/MSServlet?action=output&prodLine=80&simDate=20060401&taricCode=04090000&partnerId=MX&reporterId=ES&nomenCmd=Ver](http://export-help.cec.eu.int/thdapp/taxes/MSServlet?action=output&prodLine=80&simDate=20060401&taricCode=04090000&partnerId=MX&reporterId=ES&nomenCmd=Ver)
- [S http://www.viamichelin.es/viamichelin/esp/dyn/controller/Itineraires?options=1&strStartCity](http://www.viamichelin.es/viamichelin/esp/dyn/controller/Itineraires?options=1&strStartCity)

[S http://www.ramonedas.com/](http://www.ramonedas.com/)

[S http://www.tecnopatent.com/?gclid=CJXxgMmw34UCFS0vEQoddgLbRA](http://www.tecnopatent.com/?gclid=CJXxgMmw34UCFS0vEQoddgLbRA)

## **8. ANEXOS**

## Anexo 1. Cuenta de Resultados Primer Año, SEEK.

CUENTA DE RESULTADOS (EUR)													
	INICIO	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07
<b>INGRESOS</b>		<b>14,851</b>	<b>14,851</b>	<b>22,276</b>	<b>29,701</b>	<b>33,414</b>	<b>33,414</b>	<b>37,126</b>	<b>44,552</b>	<b>48,264</b>	<b>51,977</b>	<b>59,402</b>	<b>59,402</b>
VENTAS		14,851	14,851	22,276	29,701	33,414	33,414	37,126	44,552	48,264	51,977	59,402	59,402
OTROS INGRESOS													
<b>COMPRAS</b>		<b>39,326</b>			<b>39,326</b>		<b>39,326</b>	<b>46,711</b>	<b>39,326</b>		<b>39,326</b>	<b>39,326</b>	<b>39,326</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>-24,475</b>	<b>14,851</b>	<b>22,276</b>	<b>-9,625</b>	<b>33,414</b>	<b>-5,912</b>	<b>-9,584</b>	<b>5,226</b>	<b>48,264</b>	<b>12,651</b>	<b>20,076</b>	<b>20,076</b>
<b>GASTOS EXPLOTACION</b>		<b>21,130</b>	<b>15,182</b>	<b>15,182</b>	<b>21,130</b>	<b>15,182</b>	<b>21,130</b>	<b>21,846</b>	<b>21,130</b>	<b>15,182</b>	<b>21,130</b>	<b>21,130</b>	<b>21,130</b>
PERSONAL		9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170	9,170
GASTOS GENERALES		10,960	5,012	5,012	10,960	5,012	10,960	11,676	10,960	5,012	10,960	10,960	10,960
OTROS GASTOS EXPLOTACION		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>RESULTADO BRUTO EXPLOTACION</b>		<b>-45,606</b>	<b>-331</b>	<b>7,094</b>	<b>-30,755</b>	<b>18,232</b>	<b>-27,042</b>	<b>-31,430</b>	<b>-15,904</b>	<b>33,083</b>	<b>-8,479</b>	<b>-1,054</b>	<b>-1,054</b>
DOTACION A LA AMORTIZACION		162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
<b>RESULTADO NETO EXPLOTACION</b>		<b>-45,767</b>	<b>-493</b>	<b>6,932</b>	<b>-30,917</b>	<b>18,070</b>	<b>-27,204</b>	<b>-31,592</b>	<b>-16,066</b>	<b>32,921</b>	<b>-8,641</b>	<b>-1,216</b>	<b>-1,216</b>
RESULTADOS FINANCIEROS		123	38	-11	-130	-133	-193	-344	-454	-509	-546	-567	-562
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-45,644</b>	<b>-455</b>	<b>6,922</b>	<b>-31,047</b>	<b>17,937</b>	<b>-27,398</b>	<b>-31,935</b>	<b>-16,521</b>	<b>32,412</b>	<b>-9,187</b>	<b>-1,783</b>	<b>-1,778</b>
IMPUESTO DE SOCIEDADES (35%)													
<b>BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>-45,644</b>	<b>-455</b>	<b>6,922</b>	<b>-31,047</b>	<b>17,937</b>	<b>-27,398</b>	<b>-31,935</b>	<b>-16,521</b>	<b>32,412</b>	<b>-9,187</b>	<b>-1,783</b>	<b>-1,778</b>

## Anexo 2. Detalle de Ingresos del 1er Año.

DETALLE DE LOS INGRESOS (EUR)													
	INICIO	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>14,851</b>	<b>14,851</b>	<b>22,276</b>	<b>29,701</b>	<b>33,414</b>	<b>33,414</b>	<b>37,126</b>	<b>44,552</b>	<b>48,264</b>	<b>51,977</b>	<b>59,402</b>	<b>59,402</b>
<b>VENTAS</b>		<b>14,851</b>	<b>14,851</b>	<b>22,276</b>	<b>29,701</b>	<b>33,414</b>	<b>33,414</b>	<b>37,126</b>	<b>44,552</b>	<b>48,264</b>	<b>51,977</b>	<b>59,402</b>	<b>59,402</b>
VENTAS MENSUALES		14,851	14,851	22,276	29,701	33,414	33,414	37,126	44,552	48,264	51,977	59,402	59,402
UNIDADES - MIEL DE 500 GRAMOS		3,283	3,283	4,925	6,566	7,387	7,387	8,208	9,850	10,670	11,491	13,133	13,133
UNIDADES - MIEL DE 1000 GRAMOS		1,642	1,642	2,462	3,283	3,694	3,694	4,104	4,925	5,335	5,746	6,566	6,566
PRECIO x UNIDAD DE 500 GRAMOS		2.35	2.35	2.35	2.35	2.35	2.35	2.35	2.35	2.35	2.35	2.35	2.35
PRECIO x UNIDAD DE 1000 GRAMOS		4.35	4.35	4.35	4.35	4.35	4.35	4.35	4.35	4.35	4.35	4.35	4.35
<b>TRABAJOS PARA EL INMOVILIZADO</b>													
<b>OTROS INGRESOS</b>													

### Anexo 3. Detalle de Costos y Gastos 1er Año.

DETALLE DE LOS COSTES Y GASTOS OPERATIVOS (EUR)													
	INICIO	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07
<b>COMPRAS</b>		<b>39,326</b>			<b>39,326</b>		<b>39,326</b>	<b>46,711</b>	<b>39,326</b>		<b>39,326</b>	<b>39,326</b>	<b>39,326</b>
MIEL ECOLOGICA		39,326			39,326		39,326	46,711	39,326		39,326	39,326	39,326
COMPRAS DE MIELES 500 GRAMOS		20,213			20,213		20,213		20,213		20,213	20,213	20,213
COMPRAS DE MIELES 1,000 GRAMOS		19,112			19,112		19,112	46,711	19,112		19,112	19,112	19,112
UNIDADES - MIEL DE 500 GRAMOS		15,600			15,600		15,600		15,600		15,600	15,600	15,600
UNIDADES - MIEL DE 1000 GRAMOS		6,750			6,750		6,750	16,497	6,750		6,750	6,750	6,750
OTROS GASTOS EXTERNOS													
<b>GASTOS GENERALES</b>		<b>10,960</b>	<b>5,012</b>	<b>5,012</b>	<b>10,960</b>	<b>5,012</b>	<b>10,960</b>	<b>11,676</b>	<b>10,960</b>	<b>5,012</b>	<b>10,960</b>	<b>10,960</b>	<b>10,960</b>
ARRENDAMIENTOS (ALMACEN)		362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
ARRENDAMIENTOS (OFICINA)		1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
GASTOS DE IMPORTACION		5,949			5,949		5,949	6,664	5,949		5,949	5,949	5,949
MARKETING		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
<b>OTROS GASTOS</b>		<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>

#### Anexo 4. Gastos de Personal, 1er Año.

GASTOS DE PERSONAL (EUR)													
	INICIO	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>		<b>9,170</b>											
<b>PUESTO1 Gerente General</b>		<b>2,620</b>											
NUMERO		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
COSTE EMPRESA MENSUAL		2,620	2,620	2,620	2,620	2,620	2,620	2,620	2,620	2,620	2,620	2,620	2,620
BRUTO ANUAL		24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
% INCREMENTO AÑO ANTERIOR													
S.S. EMPRESA (A PARTIR DEL BRUTO)		620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620
% S.S. EMPRESA		31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%
IRPF (A PARTIR DEL BRUTO)		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
% IRPF		15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
<b>PUESTO2 Administrativa</b>		<b>4,454</b>											
NUMERO		2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
COSTE EMPRESA MENSUAL		2,227	2,227	2,227	2,227	2,227	2,227	2,227	2,227	2,227	2,227	2,227	2,227
BRUTO ANUAL		20,400	20,400	20,400	20,400	20,400	20,400	20,400	20,400	20,400	20,400	20,400	20,400
% INCREMENTO AÑO ANTERIOR													
S.S. EMPRESA		527	527	527	527	527	527	527	527	527	527	527	527
% S.S. EMPRESA		31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%
IRPF		255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255
% IRPF		15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
<b>PUESTO3 Operarios</b>		<b>2,096</b>											
NUMERO		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
COSTE EMPRESA MENSUAL		2,096	2,096	2,096	2,096	2,096	2,096	2,096	2,096	2,096	2,096	2,096	2,096
BRUTO ANUAL		19,200	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200
% INCREMENTO AÑO ANTERIOR													
S.S. EMPRESA		496	496	496	496	496	496	496	496	496	496	496	496
% S.S. EMPRESA		31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%
IRPF		240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
% IRPF		15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%

## Anexo 5. Amortizaciones Primer Año.

AMORTIZACION (EUR)													
	INICIO	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07
<b>TOTAL AMORTIZACION</b>		<b>162</b>											
GTOS. CONSTITUCION													
INVERSION TOTAL		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
% AMORTIZACION		1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%
AMORTIZACION PERIODO		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
AMORTIZACION ACUMULADA		50	100	150	200	250	300	350	400	450	500	550	600
PATENTES Y MARCAS													
INVERSION		1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242
% AMORTIZACION		1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%
AMORTIZACION PERIODO		21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
AMORTIZACION ACUMULADA		21	41	62	83	104	124	145	166	186	207	228	248
APLICACIONES INFORMATICAS													
INVERSION		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
% AMORTIZACION		1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%
AMORTIZACION PERIODO		13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
AMORTIZACION ACUMULADA		13	27	40	53	67	80	93	107	120	133	147	160
MOBILIARIO													
INVERSION		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
% AMORTIZACION		1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%
AMORTIZACION PERIODO		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
AMORTIZACION ACUMULADA		17	33	50	67	83	100	117	133	150	167	183	200
EQUIPOS INFORMATICOS													
INVERSION		2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
% AMORTIZACION		1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%
AMORTIZACION PERIODO		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
AMORTIZACION ACUMULADA		48	96	144	192	240	288	336	384	432	480	528	576
ESTANTERIAS													
INVERSION		780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780
% AMORTIZACION		1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%	1.67%
AMORTIZACION PERIODO		13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
AMORTIZACION ACUMULADA		13	26	39	52	65	78	91	104	117	130	143	156

## Anexo 6. Detalle del Circulante para el 1er Año.

CIRCULANTE (EUR)													
	INICIO	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07
<b>SALDO IVA</b>	-679	-2,550	-1,932	-793	-2,304	-386	-1,637	-3,195	-3,667	-709	-661	-93	476
IVA PAGADO PERIODO													
IVA ACUMULADO	-679	-2,550	-1,932	-793	-2,304	-386	-1,637	-3,195	-3,667	-709	-661	-93	476
IVA PERIODO	-679	-2,550	619	1,138	-1,511	1,918	-1,251	-1,558	-471	2,958	48	568	568
IVA VENTAS		1,040	1,040	1,559	2,079	2,339	2,339	2,599	3,119	3,379	3,638	4,158	4,158
% IVA VENTAS	7.0%												
IVA COMPRAS	679	3,590	421	421	3,590	421	3,590	4,157	3,590	421	3,590	3,590	3,590
% IVA COMPRAS	7.0%												
(incluye IVA de COMPRAS, GTOS. GRALES. OTROS GASTOS e INVERSION)													
<b>SALDO IRPF</b>		795	1,590	795	1,590	2,385	795	1,590	2,385	795	1,590	2,385	795
IRPF PAGADO PERIODO				1,590			2,385			2,385			2,385
IRPF ACUMULADO		795	1,590	795	1,590	2,385	795	1,590	2,385	795	1,590	2,385	795
IRPF PERIODO		795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795
<b>IMPUESTO DE SOCIEDADES</b>													
I.S. PAGADO EN PERIODO													
I.S. EJERCICIO ANTERIOR													
I.S. ACUMULADO EJERCICIO													
I.S. PERIODO													
<b>CLIENTES</b>		14,851	29,701	51,977	66,828	85,391	96,529	103,954	115,092	129,942	144,793	159,644	170,781
PLAZO MEDIO DE COBRO EN DIAS	90												
VENTAS NO COBRADAS		14,851	29,701	51,977	66,828	85,391	96,529	103,954	115,092	129,942	144,793	159,644	170,781
VENTAS PERIODO		14,851	14,851	22,276	29,701	33,414	33,414	37,126	44,552	48,264	51,977	59,402	59,402
		14,851	14,851	22,276	29,701	33,414	33,414	37,126	44,552	48,264	51,977	59,402	59,402
<b>EXISTENCIAS</b>		51,147	36,296	14,020	50,316	16,903	49,486	84,077	105,522	57,258	71,278	77,873	84,468
STOCK DE SEGURIDAD													
COMPRAS PERIODO		65,997			65,997		65,997	71,717	65,997		65,997	65,997	65,997
VENTAS PERIODO		14,851	14,851	22,276	29,701	33,414	33,414	37,126	44,552	48,264	51,977	59,402	59,402
<b>PROVEEDORES</b>		51,286	57,298	12,023	57,298	57,298	57,298	110,673	110,673	57,298	57,298	102,572	102,572
PLAZO MEDIO DE PAGO EN DIAS	60												
COMPRAS NO PAGADAS		51,286	57,298	12,023	57,298	57,298	57,298	110,673	110,673	57,298	57,298	102,572	102,572
COMPRAS PERIODO		51,286	6,012	6,012	51,286	6,012	51,286	59,386	51,286	6,012	51,286	51,286	51,286
(incluye COMPRAS Y GTOS. OPERATIVOS Y OTROS GASTOS)													

### Anexo 7. Activo de SEEK desglosado para el 1er Año.

	INICIO	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07
<b>ACTIVO</b>	<b>79,702</b>	<b>145,538</b>	<b>145,376</b>	<b>145,215</b>	<b>196,199</b>	<b>181,187</b>	<b>224,747</b>	<b>266,601</b>	<b>299,023</b>	<b>265,447</b>	<b>294,157</b>	<b>315,440</b>	<b>333,012</b>
<b>INMOVILIZADO</b>	<b>9,702</b>	<b>9,541</b>	<b>9,379</b>	<b>9,217</b>	<b>9,056</b>	<b>8,894</b>	<b>8,732</b>	<b>8,570</b>	<b>8,409</b>	<b>8,247</b>	<b>8,085</b>	<b>7,924</b>	<b>7,762</b>
GASTOS DE ESTABLECIMIENTO	3,000	2,950	2,900	2,850	2,800	2,750	2,700	2,650	2,600	2,550	2,500	2,450	2,400
GASTOS DE CONSTITUCION	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
GASTOS DE PRIMER ESTABLECIMIENTO													
AMORTIZACION ACUMULADA		-50	-100	-150	-200	-250	-300	-350	-400	-450	-500	-550	-600
INMOVILIZADO INMATERIAL	2,042	2,008	1,974	1,940	1,906	1,872	1,838	1,804	1,770	1,736	1,702	1,668	1,634
INMOVILIZADO INMATERIAL BRUTO	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042
AMORTIZACION ACUMULADA		-34	-68	-102	-136	-170	-204	-238	-272	-306	-340	-374	-408
INMOVILIZADO MATERIAL	4,660	4,582	4,505	4,427	4,349	4,272	4,194	4,116	4,039	3,961	3,883	3,806	3,728
INMOVILIZADO MATERIAL BRUTO	4,660	4,660	4,660	4,660	4,660	4,660	4,660	4,660	4,660	4,660	4,660	4,660	4,660
AMORTIZACION ACUMULADA		-78	-155	-233	-311	-388	-466	-544	-621	-699	-777	-854	-932
INMOVILIZADO FINANCIERO													
<b>GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS</b>													
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>70,000</b>	<b>135,997</b>	<b>135,997</b>	<b>135,997</b>	<b>187,144</b>	<b>172,293</b>	<b>216,015</b>	<b>258,031</b>	<b>290,614</b>	<b>257,200</b>	<b>286,071</b>	<b>307,517</b>	<b>325,250</b>
EXISTENCIAS		51,147	36,296	14,020	50,316	16,903	49,486	84,077	105,522	57,258	71,278	77,873	84,468
CLIENTES		14,851	29,701	51,977	66,828	85,391	96,529	103,954	115,092	129,942	144,793	159,644	170,781
TESORERIA	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000

## Anexo 8. Pasivo de SEEK, para el 1er Año.

PASIVO	INICIO	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07
<b>PASIVO</b>	<b>79,702</b>	<b>145,538</b>	<b>145,376</b>	<b>145,215</b>	<b>196,199</b>	<b>181,187</b>	<b>224,747</b>	<b>266,601</b>	<b>299,023</b>	<b>265,447</b>	<b>294,157</b>	<b>315,440</b>	<b>333,012</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>150,000</b>	<b>104,356</b>	<b>103,901</b>	<b>110,823</b>	<b>79,776</b>	<b>97,713</b>	<b>70,316</b>	<b>38,380</b>	<b>21,860</b>	<b>54,271</b>	<b>45,085</b>	<b>43,302</b>	<b>41,525</b>
CAPITAL SOCIAL	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
RESERVAS y Result. Ejer ant.			-45,644	-46,099	-39,177	-70,224	-52,287	-79,684	-111,620	-128,140	-95,729	-104,915	-106,698
APORTACIONES SOCIOS													
PERDIDAS Y GANANCIAS (Bº DESP. IMPTOS.)		-45,644	-455	6,922	-31,047	17,937	-27,398	-31,935	-16,521	32,412	-9,187	-1,783	-1,778
<b>INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS</b>													
<b>ACREEDORES A LARGO PLAZO</b>													
DEUDA PRINCIPAL A LARGO PLAZO													
DEUDA SECUNDARIA A LARGO PLAZO													
<b>ACREEDORES A CORTO PLAZO</b>	<b>-70,298</b>	<b>41,182</b>	<b>41,475</b>	<b>34,392</b>	<b>116,424</b>	<b>83,474</b>	<b>154,431</b>	<b>228,221</b>	<b>277,163</b>	<b>211,176</b>	<b>249,072</b>	<b>272,138</b>	<b>291,487</b>
DEUDA ENTIDADES CREDITO CORTO PLAZO	-69,618	-8,349	-15,481	22,367	59,840	24,177	97,976	119,154	167,773	153,792	190,845	167,273	187,644
PROVEEDORES		51,286	57,298	12,023	57,298	57,298	57,298	110,673	110,673	57,298	57,298	102,572	102,572
OTROS ACREEDORES (IVA, IRPF,...)		-1,755	-342	2	-714	1,999	-842	-1,605	-1,282	86	929	2,292	1,271
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-679												

## Anexo 9. Cash Flor en Euros de Seek para el 1er Año.

	INICIO	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>70,679</b>	<b>86,467</b>	<b>79,041</b>	<b>123,972</b>	<b>130,560</b>	<b>112,997</b>	<b>159,559</b>	<b>148,963</b>	<b>181,223</b>	<b>199,817</b>	<b>227,844</b>	<b>202,652</b>	<b>221,407</b>
+EXISTENCIAS		51,147	36,296	14,020	50,316	16,903	49,486	84,077	105,522	57,258	71,278	77,873	84,468
+CLIENTES		14,851	29,701	51,977	66,828	85,391	96,529	103,954	115,092	129,942	144,793	159,644	170,781
+TESORERIA	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
-PROVEEDORES		-51,286	-57,298	-12,023	-57,298	-57,298	-57,298	-110,673	-110,673	-57,298	-57,298	-102,572	-102,572
-OTROS ACREEDORES	679	1,755	342	-2	714	-1,999	842	1,605	1,282	-86	-929	-2,292	-1,271
INCREMENTO CAPITAL DE TRABAJO	70,679	15,787	-7,425	44,931	6,588	-17,564	46,562	-10,596	32,260	18,593	28,027	-25,192	18,755
<b>CASH FLOW</b>													
+BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		-45,644	-455	6,922	-31,047	17,937	-27,398	-31,935	-16,521	32,412	-9,187	-1,783	-1,778
+AMORTIZACIONES		162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
-INCREMENTO CAPITAL DE TRABAJO	-70,679	-15,787	7,425	-44,931	-6,588	17,564	-46,562	10,596	-32,260	-18,593	-28,027	25,192	-18,755
-PAGO IMPUESTO DE SOCIEDADES													
<b>=CASH FLOW OPERACIONES CORRIENTES</b>	<b>-70,679</b>	<b>-61,270</b>	<b>7,132</b>	<b>-37,848</b>	<b>-37,473</b>	<b>35,663</b>	<b>-73,798</b>	<b>-21,178</b>	<b>-48,619</b>	<b>13,980</b>	<b>-37,052</b>	<b>23,571</b>	<b>-20,371</b>
-INVERSION Y REINVERSION	-9,702												
<b>=CASH FLOW OPERACIONES REALES</b>	<b>-80,382</b>	<b>-61,270</b>	<b>7,132</b>	<b>-37,848</b>	<b>-37,473</b>	<b>35,663</b>	<b>-73,798</b>	<b>-21,178</b>	<b>-48,619</b>	<b>13,980</b>	<b>-37,052</b>	<b>23,571</b>	<b>-20,371</b>
+ INCREMENTO DE CAPITAL	150,000												
+ DISPOSICION DEUDA PRAL. LARGO													
+DISPOSICION DEUDA SEC. LARGO													
- PAGO DIVIDENDOS													
<b>=CASH FLOW OPERACIONES REALES Y FINAN</b>	<b>69,618</b>	<b>-61,270</b>	<b>7,132</b>	<b>-37,848</b>	<b>-37,473</b>	<b>35,663</b>	<b>-73,798</b>	<b>-21,178</b>	<b>-48,619</b>	<b>13,980</b>	<b>-37,052</b>	<b>23,571</b>	<b>-20,371</b>
<b>CASH FLOW ACUMULADO</b>	<b>69,618</b>	<b>8,349</b>	<b>15,481</b>	<b>-22,367</b>	<b>-59,840</b>	<b>-24,177</b>	<b>-97,976</b>	<b>-119,154</b>	<b>-167,773</b>	<b>-153,792</b>	<b>-190,845</b>	<b>-167,273</b>	<b>-187,644</b>

Anexo 10. Financiación desglosada para el 1er año.

FINANCIACION (EUR)													
	INICIO	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07
<b>FINANCIACION</b>													
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>150,000</b>												
INCREMENTO DE CAPITAL SOCIAL	150,000												
CAPITAL SOCIAL	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
TESORERIA MINIMA	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
<b>DEUDAS CON ENTIDADES DE CREDITO A LP</b>													
DEUDA PRINCIPAL A LARGO PLAZO													
DISPOSICION													
DEVOLUCION (A SACO: DISPOS/MESES)													
ACUMULADO													
DEUDA SECUNDARIA A LARGO PLAZO													
DISPOSICION													
DEVOLUCION													
ACUMULADO													
<b>DEUDAS CON ENTIDADES DE CREDITO A CP</b>	<b>-69,618</b>	<b>-8,349</b>	<b>-15,481</b>	<b>22,367</b>	<b>59,840</b>	<b>24,177</b>	<b>97,976</b>	<b>119,154</b>	<b>167,773</b>	<b>153,792</b>	<b>190,845</b>	<b>167,273</b>	<b>187,644</b>
ACUMULADO	-69,618	-8,349	-15,481	22,367	59,840	24,177	97,976	119,154	167,773	153,792	190,845	167,273	187,644

### Anexo 11. Costo de la Financiación Ajena, 1er Año.

	INICIO	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07
<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>		123	38	-11	-130	-133	-193	-344	-454	-509	-546	-567	-562
<b>INT. DEUDAS CON ENT. DE CREDITO A LP</b>													
DEUDA PRINCIPAL A LARGO PLAZO													
TIPO DE INTERES		0.58%	0.58%	0.58%	0.58%	0.58%	0.58%	0.58%	0.58%	0.58%	0.58%	0.58%	0.58%
DEUDA SECUNDARIA A LARGO PLAZO													
TIPO DE INTERES													
<b>DEUDAS CON ENTIDADES DE CREDITO A CP</b>		-123	-38	11	130	133	193	344	454	509	546	567	562
TIPO DE INTERES		0.32%	0.32%	0.32%	0.32%	0.32%	0.32%	0.32%	0.32%	0.32%	0.32%	0.32%	0.32%

## Anexos 12. Origen y Aplicación de los Fondos, 1er Año.

	INICIO	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07
<b>ORIGENES</b>	<b>150,000</b>	<b>-45,482</b>	<b>-293</b>	<b>7,083</b>	<b>-30,885</b>	<b>18,099</b>	<b>-27,236</b>	<b>-31,774</b>	<b>-16,359</b>	<b>32,574</b>	<b>-9,025</b>	<b>-1,621</b>	<b>-1,616</b>
INCREMENTO DE CAPITAL	150,000												
ENTRADA INGRESOS A DISTRIBUIR EN VAR.EJER.													
DISPOSICION DE DEUDA A LP													
DEUDA PRINCIPAL A LARGO PLAZO													
DEUDA SECUNDARIA A LARGO PLAZO													
CASH-FLOW TEORICO		-45,482	-293	7,083	-30,885	18,099	-27,236	-31,774	-16,359	32,574	-9,025	-1,621	-1,616
RESULT. DESPUES IMP.TOS.		-45,644	-455	6,922	-31,047	17,937	-27,398	-31,935	-16,521	32,412	-9,187	-1,783	-1,778
AMORTIZACION Y CONCEPTOS ANALOGOS		162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
<b>APLICACIONES</b>	<b>150,000</b>	<b>-45,482</b>	<b>-293</b>	<b>7,083</b>	<b>-30,885</b>	<b>18,099</b>	<b>-27,236</b>	<b>-31,774</b>	<b>-16,359</b>	<b>32,574</b>	<b>-9,025</b>	<b>-1,621</b>	<b>-1,616</b>
INVERSION Y REINVERSION	9,702												
DEVOLUCION DEUDA													
DEUDA PRINCIPAL A LARGO PLAZO													
DEUDA SECUNDARIA A LARGO PLAZO													
INCREMENTO FONDO MANIOBRA	140,298	-45,482	-293	7,083	-30,885	18,099	-27,236	-31,774	-16,359	32,574	-9,025	-1,621	-1,616
DISTRIBUCION DIVIDENDOS													

Anexo 13. Cuenta de Resultados Anuales, 2007 – 2012.

CUENTA DE RESULTADOS (EUR)							
	INICIO	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012
<b>INGRESOS</b>		<b>449,230</b>	<b>931,263</b>	<b>1,031,360</b>	<b>1,136,662</b>	<b>1,276,130</b>	<b>1,403,743</b>
VENTAS		449,230	931,263	1,031,360	1,136,662	1,276,130	1,403,743
OTROS INGRESOS							
<b>CONSUMOS</b>		<b>321,992</b>	<b>557,947</b>	<b>511,236</b>	<b>636,599</b>	<b>675,925</b>	<b>743,517</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>		<b>127,238</b>	<b>373,316</b>	<b>520,124</b>	<b>500,063</b>	<b>600,206</b>	<b>660,226</b>
<b>GASTOS EXPLOTACION</b>		<b>230,485</b>	<b>285,232</b>	<b>340,340</b>	<b>363,700</b>	<b>373,477</b>	<b>388,063</b>
PERSONAL		110,040	110,040	163,619	166,894	170,169	173,572
GASTOS GENERALES		108,445	163,192	164,721	184,806	191,308	202,490
OTROS GASTOS EXPLOTACION		12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
<b>RESULTADO BRUTO EXPLOTACION</b>		<b>-103,247</b>	<b>88,084</b>	<b>179,784</b>	<b>136,363</b>	<b>226,728</b>	<b>272,163</b>
DOTACION A LA AMORTIZACION		1,940	1,940	1,940	1,940	3,087	3,087
<b>RESULTADO NETO EXPLOTACION</b>		<b>-105,187</b>	<b>86,144</b>	<b>177,843</b>	<b>134,422</b>	<b>223,641</b>	<b>269,076</b>
RESULTADOS FINANCIEROS		-3,288	-4,860	-2,143	1,448	7,372	8,972
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-108,475</b>	<b>81,284</b>	<b>175,700</b>	<b>135,871</b>	<b>231,013</b>	<b>260,104</b>
IMPUESTO DE SOCIEDADES (35%)			7,803	44,175	47,555	83,019	91,036
<b>BENEFICIO DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>-108,475</b>	<b>73,480</b>	<b>131,526</b>	<b>88,316</b>	<b>147,994</b>	<b>169,067</b>

Anexo 14. Detalle de Ingresos Anuales, 2007 – 2012.

DETALLE DE LOS INGRESOS (EUR)							
	INICIO	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>449,230</b>	<b>931,263</b>	<b>1,031,360</b>	<b>1,136,662</b>	<b>1,276,130</b>	<b>1,403,743</b>
<b>VENTAS</b>		<b>449,230</b>	<b>931,263</b>	<b>1,031,360</b>	<b>1,136,662</b>	<b>1,276,130</b>	<b>1,403,743</b>
VENTAS MENSUALES		449,230	931,263	1,031,360	1,136,662	1,276,130	1,403,743
UNIDADES - MIEL DE 500 GRAMOS		99,317	198,141	213,047	227,960	248,477	281,298.51
UNIDADES - MIEL DE 1000 GRAMOS		49,658	99,071	106,523	113,980	124,238	126,723.03
PRECIO x UNIDAD DE 500 GRAMOS		2.35	2.45	2.52	2.60	2.68	2.73
PRECIO x UNIDAD DE 1000 GRAMOS		4.35	4.50	4.64	4.77	4.92	5.02
<b>TRABAJOS PARA EL INMOVILIZADO</b>		<b>449,230</b>	<b>931,263</b>	<b>1,031,360</b>	<b>1,136,662</b>	<b>1,276,130</b>	<b>1,403,743</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>							

Anexo 15. Detalle de Costos y Gastos Operativos Anuales, 2007 – 2012.

DETALLE DE LOS COSTES Y GASTOS OPERATIVOS (EUR)							
	INICIO	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,010
<b>COMPRAS</b>		<b>321,992</b>	<b>557,947</b>	<b>511,236</b>	<b>636,599</b>	<b>675,925</b>	<b>743,517</b>
MIEL ECOLOGICA		321,992	557,947	511,236	636,599	675,925	743,517
COMPRAS DE MIELES 500 GRAMOS		141,494	262,775	262,775	303,202	323,415	373,382
COMPRAS DE MIELES 1,000 GRAMOS		180,498	295,172	248,461	333,397	352,509	370,135
OTROS GASTOS EXTERNOS							
<b>GASTOS GENERALES</b>		<b>108,445</b>	<b>163,192</b>	<b>164,721</b>	<b>184,806</b>	<b>191,308</b>	<b>202,490</b>
ARRENDAMIENTOS (ALMACEN)		4,340	8,680	8,680	8,680	8,680	8,680
ARRENDAMIENTOS (OFICINA)		15,600	15,600	15,600	15,600	15,600	15,600
GASTOS DE IMPORTACION		48,305	83,997	77,333	95,894	101,843	113,025
MARKETING		36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
DISTRIBUIDORES							
<b>OTROS GASTOS</b>		<b>12,000</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>

Anexo 16. Gastos Anuales de Personal, 2007 – 2012.

GASTOS DE PERSONAL (EUR)							
	INICIO	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,010
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>		<b>110,040</b>	<b>110,040</b>	<b>163,619</b>	<b>166,894</b>	<b>170,169</b>	<b>173,572</b>
<b>PUESTO1 Gerente General</b>		<b>31,440</b>	<b>31,440</b>	<b>32,095</b>	<b>32,750</b>	<b>33,405</b>	<b>34,073</b>
NUMERO		1	1	1	1	1	1
COSTE TOTAL PUESTO		31,440	31,440	32,095	32,750	33,405	33,405
BRUTO ANUAL		24,000	24,000	24,500	25,000	25,500	26,010
% INCREMENTO AÑO ANTERIOR				5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
S.S. EMPRESA (A PARTIR DEL BRUTO)		7,440	7,440	7,595	7,750	7,905	7,905
% S.S. EMPRESA		31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%
IRPF (A PARTIR DEL BRUTO)		3,600	3,600	3,675	3,750	3,825	3,825
% IRPF		15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
<b>PUESTO2 Administrativa</b>		<b>53,448</b>	<b>53,448</b>	<b>54,496</b>	<b>55,544</b>	<b>56,592</b>	<b>57,724</b>
NUMERO		2	2	2	2	2	2
COSTE TOTAL PUESTO		26,724	26,724	27,248	27,772	28,296	28,296
BRUTO ANUAL		20,400	20,400	20,800	21,200	21,600	22,032
% INCREMENTO AÑO ANTERIOR				5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
S.S. EMPRESA		6,324	6,324	6,448	6,572	6,696	6,696
% S.S. EMPRESA		31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%
IRPF		3,060	3,060	3,080	3,180	3,240	<b>3,240</b>
% IRPF		15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
<b>PUESTO3 Operarios</b>		<b>25,152</b>	<b>25,152</b>	<b>77,028</b>	<b>78,600</b>	<b>80,172</b>	<b>81,775</b>
NUMERO		1	1	3	3	3	3
COSTE TOTAL PUESTO		25,152	25,152	25,676	26,200	26,724	26,724
BRUTO ANUAL		19,200	19,200	19,600	20,000	20,400	20,808
% INCREMENTO AÑO ANTERIOR				5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
S.S. EMPRESA		5,952	5,952	6,076	6,200	6,324	6,324
% S.S. EMPRESA		31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%	31.0%
IRPF		2,880	2,880	2,940	3,000	3,060	3,060
% IRPF		15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%

Anexo 17. Amortización Anual, 2007 – 2012.

AMORTIZACION (EUR)							
	INICIO	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,010
<b>TOTAL AMORTIZACION</b>		<b>1,940</b>	<b>1,940</b>	<b>1,940</b>	<b>1,940</b>	<b>3,087</b>	<b>3,087</b>
GTOS. CONSTITUCION							
INVERSION TOTAL		3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
% AMORTIZACION		20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
AMORTIZACION PERIODO		600	600	600	600	600	600
AMORTIZACION ACUMULADA		3,900	11,100	18,300	25,500	32,700	35,100
PATENTES Y MARCAS							
INVERSION		1,242	1,242	1,242	1,242	1,242	1,242
% AMORTIZACION		20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	0
AMORTIZACION PERIODO		248	248	248	248	248	248
AMORTIZACION ACUMULADA		1,615	4,597	7,579	10,560	13,542	14,536
APLICACIONES INFORMATICAS							
INVERSION		800	800	800	800	800	800
% AMORTIZACION		20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
AMORTIZACION PERIODO		160	160	160	160	328	328
AMORTIZACION ACUMULADA		1,040	2,960	4,880	6,800	9,812	11,124
MOBILIARIO							
INVERSION		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
% AMORTIZACION		20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
AMORTIZACION PERIODO		200	200	200	200	410	410
AMORTIZACION ACUMULADA		1,300	3,700	6,100	8,500	12,265	13,905
EQUIPOS INFORMATICOS							
INVERSION		2,880	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
% AMORTIZACION		20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
AMORTIZACION PERIODO		576	576	576	576	1,181	1,181
AMORTIZACION ACUMULADA		3,744	10,656	17,568	24,480	35,323	40,046
ESTANTERIAS							
INVERSION		780	780	780	780	780	780
% AMORTIZACION		20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
AMORTIZACION PERIODO		156	156	156	156	320	320
AMORTIZACION ACUMULADA		1,014	2,886	4,758	6,630	9,567	10,846

### Anexo 18. Detalle Anual del Circulante, 2007 – 2012.

	INICIO	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012
<b>SALDO IVA</b>	<b>-679</b>	<b>476</b>	<b>-1,350</b>	<b>2,265</b>	<b>2,869</b>	<b>514</b>	<b>-27,207</b>
IVA PAGADO PERIODO			15,695	20,423	20,623	29,737	23,072
IVA ACUMULADO	-679	476	-1,350	2,265	2,869	514	-27,207
IVA PERIODO	-679	476	13,869	24,038	21,228	27,381	-7,765
IVA VENTAS		31,446	65,188	72,195	79,566	89,329	59,553
% IVA VENTAS	7.0%						
IVA COMPRAS	679	30,971	51,320	48,157	58,338	61,948	67,318
% IVA COMPRAS	7.0%						
(incluye IVA de COMPRAS, GTOS. GRALES. OTROS GASTOS e INVERSION)							
<b>SALDO IRPF</b>		<b>795</b>	<b>795</b>	<b>811</b>	<b>828</b>	<b>844</b>	<b>1,688</b>
IRPF PAGADO PERIODO		8,745	9,540	9,719	9,914	10,109	10,125
IRPF ACUMULADO		795	795	811	828	844	1,688
IRPF PERIODO		9,540	9,540	9,735	9,930	10,125	10,125
<b>IMPUESTO DE SOCIEDADES</b>				<b>16,044</b>	<b>47,557</b>	<b>83,019</b>	<b>83,019</b>
I.S. PAGADO EN PERIODO					7,803		47,555
I.S. EJERCICIO ANTERIOR				31,214	192,305		427,185
I.S. ACUMULADO EJERCICIO				8,240	3,383	83,019	
I.S. PERIODO				16,044	39,317		58,268
<b>CLIENTES</b>		<b>170,781</b>	<b>238,410</b>	<b>257,840</b>	<b>284,165</b>	<b>319,033</b>	<b>357,316</b>
PLAZO MEDIO DE COBRO EN DIAS	90						
VENTAS NO COBRADAS		170,781	238,410	257,840	284,165	319,033	357,316
VENTAS PERIODO		59,402	79,470	85,947	94,722	106,344	119,105
		59,402	79,470	85,947	94,722	106,344	119,105
<b>EXISTENCIAS</b>		<b>84,468</b>	<b>119,176</b>	<b>6,304</b>	<b>39,986</b>	<b>44,266</b>	<b>49,578</b>
DIAS STOCK							
COMPRAS PERIODO		65,997	137,190	70,653	72,772	149,911	167,901
			79,470	85,947	94,722	106,344	119,105
<b>PROVEEDORES</b>		<b>102,572</b>	<b>152,249</b>	<b>107,183</b>	<b>152,735</b>	<b>152,735</b>	<b>171,063</b>
PLAZO MEDIO DE PAGO EN DIAS	60						
COMPRAS NO PAGADAS		102,572	152,249	107,183	152,735	152,735	171,063
COMPRAS PERIODO		51,286	98,762	53,592	53,730	99,005	110,885
(incluye COMPRAS Y GTOS. OPERATIVOS Y OTROS GASTOS)							

Anexo 19. Balance Anual – Activo, 2007 – 2012.

<b>BALANCE (EUR)</b>							
	INICIO	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012
<b>ACTIVO</b>	<b>79,702</b>	<b>333,012</b>	<b>433,407</b>	<b>338,025</b>	<b>396,092</b>	<b>437,885</b>	<b>480,452</b>
<b>INMOVILIZADO</b>	<b>9,702</b>	<b>7,762</b>	<b>5,821</b>	<b>3,881</b>	<b>1,940</b>	<b>4,586</b>	<b>3,557</b>
GASTOS DE ESTABLECIMIENTO	3,000	2,400	1,800	1,200	600		-200
GASTOS DE CONSTITUCION	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
GASTOS DE PRIMER ESTABLECIMIENTO							
AMORTIZACION ACUMULADA		-600	-1,200	-1,800	-2,400	-3,000	-3,200
INMOVILIZADO INMATERIAL	2,042	1,634	1,225	817	408	672	480
INMOVILIZADO INMATERIAL BRUTO	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042	2,882	2,882
AMORTIZACION ACUMULADA		-408	-817	-1,225	-1,634	-2,210	-2,403
INMOVILIZADO MATERIAL (NETO)	4,660	3,728	2,796	1,864	932	3,914	3,278
INMOVILIZADO MATERIAL BRUTO	4,660	4,660	4,660	4,660	4,660	9,553	9,553
AMORTIZACION ACUMULADA		-932	-1,864	-2,796	-3,728	-5,639	-6,275
INMOVILIZADO FINANCIERO							
<b>GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS</b>							
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>70,000</b>	<b>325,250</b>	<b>427,586</b>	<b>334,144</b>	<b>394,152</b>	<b>433,299</b>	<b>476,894</b>
EXISTENCIAS		84,468	119,176	6,304	39,986	44,266	49,578
CLIENTES		170,781	238,410	257,840	284,165	319,033	357,316
TESORERIA	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000

Anexo 20. Balance Anual – Pasivo, 2007 – 2012.

	INICIO	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012
<b>PASIVO</b>	<b>79,702</b>	<b>333,012</b>	<b>433,407</b>	<b>338,025</b>	<b>396,092</b>	<b>437,885</b>	<b>480,452</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>150,000</b>	<b>41,525</b>	<b>115,005</b>	<b>246,531</b>	<b>334,846</b>	<b>482,840</b>	<b>387,341</b>
CAPITAL SOCIAL	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
RESERVAS			-108,475	-34,995	96,531	184,846	68,273
APORTACIONES SOCIOS							
PERDIDAS Y GANANCIAS (Bº DESP. IMPTOS.)		-108,475	73,480	131,526	88,316	147,994	169,067
<b>INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS</b>							
<b>ACREEDORES A LARGO PLAZO</b>							
DEUDA PRINCIPAL A LARGO PLAZO							
DEUDA SECUNDARIA A LARGO PLAZO							
<b>ACREEDORES A CORTO PLAZO</b>	<b>-70,298</b>	<b>291,487</b>	<b>318,402</b>	<b>91,494</b>	<b>61,246</b>	<b>-44,955</b>	<b>93,111</b>
DEUDA ENTIDADES CREDITO CORTO PLAZO	-69,618	187,644	158,905	-62,940	-142,741	-282,066	-170,345
PROVEEDORES		102,572	152,249	107,183	152,735	152,735	171,063
OTROS ACREEDORES (IVA, IRPF)	-679	1,271	-555	3,076	3,697	1,358	1,358
IMPUESTO DE SOCIEDADES			7,803	44,175	47,555	83,019	91,036

## Anexo 21. Cash Flow Acumulado Anual, 2007 – 2012.

	INICIO	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>70,679</b>	<b>221,407</b>	<b>275,892</b>	<b>223,884</b>	<b>237,720</b>	<b>279,207</b>	<b>297,072</b>
+EXISTENCIAS		84,468	119,176	6,304	39,986	44,266	48,693
+CLIENTES		170,781	238,410	257,840	284,165	319,033	350,936
+TESORERIA	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
-PROVEEDORES		-102,572	-152,249	-107,183	-152,735	-152,735	-171,063
-OTROS ACREEDORES	679	-1,271	555	-3,076	-3,697	-1,358	-1,493
<b>INCREMENTO CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>70,679</b>	<b>150,728</b>	<b>54,486</b>	<b>-52,008</b>	<b>13,836</b>	<b>41,486</b>	<b>17,866</b>
<b>CASH FLOW</b>							
+BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS		-108,475	81,284	175,700	135,871	231,013	260,104
+AMORTIZACIONES		1,940	1,940	1,940	1,940	3,087	3,087
-INCREMENTO CAPITAL DE TRABAJO	-70,679	-150,728	-54,486	52,008	-13,836	-41,486	-17,866
-PAGO IMPUESTO DE SOCIEDADES				7,803	44,175	47,555	83,019
<b>=CASH FLOW OPERACIONES CORRIENTES</b>	<b>-70,679</b>	<b>-257,263</b>	<b>28,739</b>	<b>237,452</b>	<b>168,150</b>	<b>240,168</b>	<b>328,344</b>
-INVERSION Y REINVERSION	-9,702					-5,733	
<b>=CASH FLOW OPERACIONES REALES</b>	<b>-80,382</b>	<b>-257,263</b>	<b>28,739</b>	<b>237,452</b>	<b>168,150</b>	<b>234,435</b>	<b>328,344</b>
+ INCREMENTO DE CAPITAL	150,000						
+ DISPOSICION DEUDA PRAL. LARGO							
+DISPOSICION DEUDA SEC. LARGO							
- PAGO DIVIDENDOS							
<b>=CASH FLOW OPERACIONES REALES Y FINAN</b>	<b>69,618</b>	<b>-257,263</b>	<b>28,739</b>	<b>237,452</b>	<b>168,150</b>	<b>234,435</b>	<b>328,344</b>
<b>CASH FLOW ACUMULADO</b>	<b>69,618</b>	<b>-187,644</b>	<b>-158,905</b>	<b>62,940</b>	<b>142,741</b>	<b>282,066</b>	<b>170,345</b>

Anexo 21. Detalle de la Financiación Anual, 2007 – 2012.

<b>FINANCIACION (EUR)</b>							
	INICIO	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012
<b>FINANCIACION</b>							
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>	<b>150,000</b>
INCREMENTO DE CAPITAL SOCIAL	150,000						
CAPITAL SOCIAL	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
TESORERIA MINIMA	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
<b>DEUDAS CON ENTIDADES DE CREDITO A LP</b>							
DEUDA PRINCIPAL A LARGO PLAZO							
DISPOSICION							
DEVOLUCION							
ACUMULADO							
DEUDA SECUNDARIA A LARGO PLAZO							
DISPOSICION							
DEVOLUCION							
ACUMULADO							
<b>DEUDAS CON ENTIDADES DE CREDITO A CP</b>	<b>-69,618</b>	<b>187,644</b>	<b>158,905</b>	<b>-62,940</b>	<b>-142,741</b>	<b>-282,066</b>	<b>-170,345</b>
ACUMULADO	-69,618	187,644	158,905	-62,940	-142,741	-282,066	-170,345

Anexo 22. Coste Anual de la Financiación Ajena, 2007 – 2012.

<b>COSTE DE LA FINANCIACION AJENA (EUR)</b>							
	INICIO	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012
<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>		<b>-3,288</b>	<b>-4,860</b>	<b>-2,143</b>	<b>1,448</b>	<b>7,372</b>	<b>8,972</b>
<b>INT. DEUDAS CON ENT. DE CREDITO A LP</b>							
DEUDA PRINCIPAL A LARGO PLAZO TIPO DE INTERES		7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%	7.00%
DEUDA SECUNDARIA A LARGO PLAZO TIPO DE INTERES							
<b>DEUDAS CON ENTIDADES DE CREDITO A CP</b>		<b>3,288</b>	<b>4,860</b>	<b>2,143</b>	<b>-1,448</b>	<b>-7,372</b>	<b>-8,972</b>
TIPO DE INTERES		3.80%	3.80%	3.80%	3.80%	3.80%	3.80%

Anexo 23. Free Cash Flow Anual del Proyecto, 2007 – 2012.

VALORACION DEL PROYECTO (EUR)							
	INICIO	2,007	2,008	2,009	2,010	2,011	2,012
<b>CASH FLOW LIBRE</b>							
+ RESULTADO NETO EXPLOTACION (BAIT)		-105,187	86,144	177,843	134,422	223,641	269,076
+ AMORTIZACIONES		1,940	1,940	1,940	1,940	3,087	3,087
- IMPUESTO DE SOCIEDADES			-7,803	-44,175	-47,555	-83,019	-91,036
- INCREMENTO CAPITAL DE TRABAJO	-70,679	-150,728	-54,486	52,008	-13,836	-41,486	-17,866
- INVERSION Y REINVERSION	-9,702					-5,733	
<b>TOTAL CASH FLOW LIBRE DEL PROYECTO</b>	<b>-80,382</b>	<b>-253,974</b>	<b>25,795</b>	<b>187,617</b>	<b>74,972</b>	<b>96,490</b>	<b>163,261</b>