



**EcoLumber**

Actualización Plan Estratégico 2019-2029

## DISCLAIMERS

---

Esta presentación es propiedad exclusiva de Ecolumber, S.A. (“**Ecolumber**” o “**Sociedad**”), y su reproducción, total o parcial, está totalmente prohibida y se encuentra amparada por la legislación vigente. El uso, copia, reproducción, distribución, transmisión, difusión o venta de esta publicación por cualquier medio, sólo podrá realizarse con autorización expresa de Ecolumber.

Este documento contiene información y manifestaciones acerca de estimaciones o proyecciones de Ecolumber y las sociedades que integran su grupo, que pueden incluir declaraciones sobre planes, objetivos, tendencias y expectativas, actuales y a futuro; que pueden afectar a la situación financiera de Ecolumber y dentro de las cuales se pueden encontrar ratios financieros, resultados operativos, negocios, estrategia, concentración geográfica, gastos de capital, ahorros de costes, inversiones y políticas de dividendos. Dichas estimaciones o proyecciones pueden incluir también asunciones sobre futuras condiciones de tipo económico o de cualquier otro tipo, tales como los futuros precios de la madera, de los frutos secos u otros precios y tipos de cambio.

Las declaraciones y/o afirmaciones contenidas en el presente documento no constituyen garantías de futuro cumplimiento de su contenido y se encuentran sujetas a riesgos significativos, incertidumbres, cambios y diversos factores que pueden estar fuera del control de la Sociedad y/o que pueden resultar difíciles de prever. Entre tales riesgos e incertidumbres están aquellos factores y circunstancias identificados en las comunicaciones y los documentos registrados por Ecolumber en la Comisión Nacional del Mercado de Valores en España (la “[CNMV](#)”).

Salvo en la medida que lo requiera la ley aplicable, Ecolumber no asume ninguna obligación de informar públicamente sobre la actualización o revisión de las manifestaciones contenidas en el documento, aun cuando se publiquen nuevos datos o se produzcan nuevos hechos distintos de los aquí comunicados.

Asimismo, algunas de las magnitudes incluidas en este documento son Medidas Alternativas de Rendimiento (“**MAR**”), según se definen en las directrices de la *European Securities Markets Authority* - ESMA. Las MAR son medidas del rendimiento financiero elaboradas a partir de la información financiera de Ecolumber y las sociedades de su grupo pero que no están definidas o detalladas en el marco de la información financiera aplicable. Estas MAR se utilizan con el objetivo de que contribuyan a una mejor comprensión del desempeño financiero de Ecolumber pero debe considerarse únicamente como una información adicional y, en ningún caso, sustituyen la información financiera elaborada de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea (NIIF-UE) publicadas por la Sociedad en la página web de la CNMV. Además, la forma en que Ecolumber define y calcula estas MAR puede diferir de la de otras entidades que empleen medidas similares y, por tanto, podrían no ser comparables entre ellas.

Este documento no constituye una oferta o invitación a la adquisición o suscripción de acciones, de acuerdo con lo establecido en el Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Mercado de Valores, así como en su normativa de desarrollo. Esta presentación no constituye una recomendación en lo que respecta a las acciones de Ecolumber. Igualmente se informa que este documento no constituye una oferta de compra, venta o canje, ni una solicitud de oferta de compra, venta o canje de títulos valores en ninguna otra jurisdicción. La información incluida en este documento no ha sido verificada ni revisada por los auditores externos de Ecolumber.

## ÍNDICE

**DATOS BÁSICOS**

**4**

**GRUPO ECOLUMBER**

**7**

**ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO**

**21**

**CONTEXTO MERCADO FRUTOS SECOS**

**35**



## DATOS BÁSICOS

## EMISOR

Denominación	ECOLUMBER, S.A.
CIF	A-43777119
Domicilio	Av. Diagonal, número 429, 6º-1ª, Barcelona
Capital social	22.957.061,80 euros, representados mediante 27.008.308 acciones de 0,85€ de valor nominal cada una
ISIN acciones	ES0127232017
Mercado	Mercado secundario oficial (Segundo mercado para pymes de la Bolsa de Barcelona)
Capitalización	28.898.888,55 euros
Último precio	1,07 euros por acción
Auditor	KPMG Auditores, S.L.

## AMPLIACION CAPITAL DINERARIA Y NO DINERARIA (1ª Fase - 2018)

Precedentes	<p>Ecolumber llevó a cabo una ampliación de capital que se cerró el 3 de enero de 2019 mediante la emisión y puesta en circulación de 5.774.743 acciones ordinarias de 0,85 euros de valor nominal cada una de ellas y 0,18 euros de prima de emisión por un total de 5.947.985,29 euros (<a href="#">ver HR</a>). Los fondos fueron destinados principalmente a la compra del Grupo formado por Frutos Secos de La vega SA y Uriarte Iturrate SL (Grupo Utega) tal y como se detalló en la presentación corporativa publicada en la CNMV y Web Corporativa de Ecolumber con fecha 15 de octubre de 2018 (<a href="#">ver HR</a>), y que más adelante explicaremos en más detalles.</p> <p>Como parte del acuerdo de compra con Grupo Utega también se destinó una ampliación de capital no dineraria por compensación de créditos mediante la emisión y puesta en circulación de 1.941.748 nuevas acciones ordinarias a 0,85 euros de valor nominal cada una de ellas y 0,18 euros de prima de emisión por un total de 2.000.000 euros (<a href="#">ver HR</a>).</p>
-------------	---

## AMPLIACION CAPITAL DINERARIA (2ª Fase - 2019)

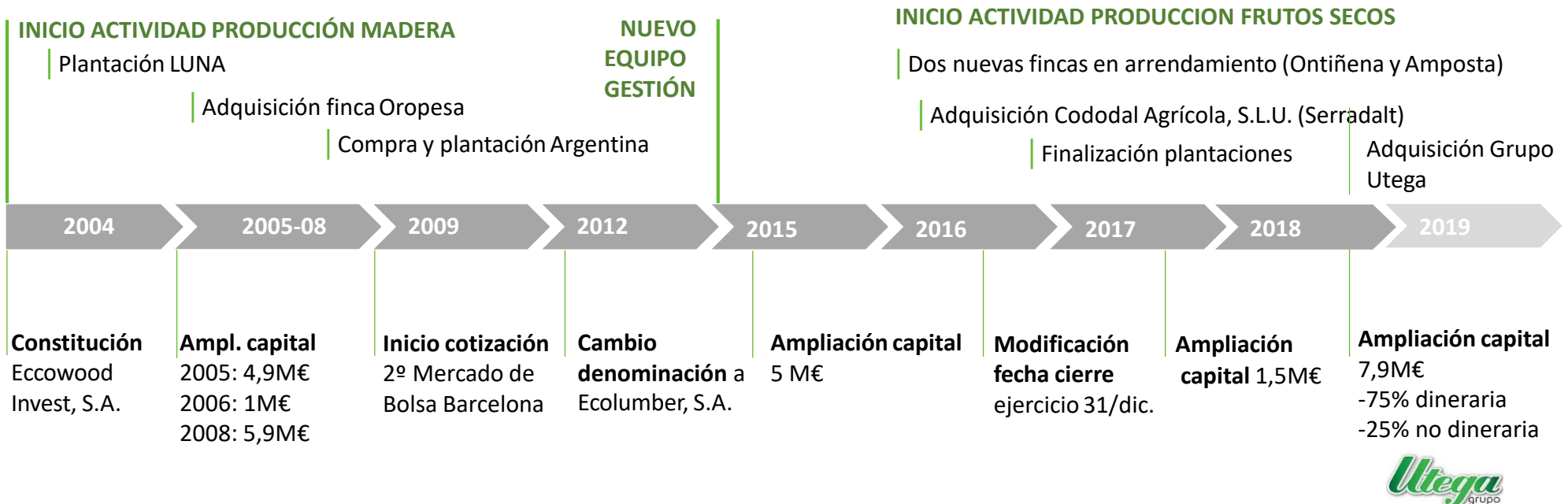
Tipo operación	Ampliación de capital mediante aportaciones dinerarias, con derecho suscripción preferente ( <a href="#">ver HR</a> )
Nuevas acciones	Máximo: 13.504.153 acciones, de 0,85 euros de valor nominal cada una.
Precio emisión	1,03 euros por acción.
Importe efectivo	Objetivo: 11,4 millones de euros (importe máximo aprobado por JGA).
Entidades participantes	Entidad Coordinadora, Entidad Colocadora y Entidad Agente: GVC Gaesco Beka, S.V., S.A.
Finalidad ampliación	La finalidad de la ampliación de capital es poder seguir implementando el Plan Estratégico para invertir en el desarrollo de nuevas fincas y el desarrollo de nuevos productos "Km 0 europeo".



## **GRUPO ECOLUMBER**

## PRINCIPALES HITOS

**Fundada en 2004, Ecolumber era un grupo dedicado originalmente al cultivo de madera de nogal que, desde 2015, ha acelerado e incrementado su rentabilidad mediante el cultivo y comercialización de frutos secos.**




**De cara al futuro,** Grupo Ecolumber pretende incrementar nuevamente su rentabilidad, a la vez que generar flujos de caja positivos que sigan mitigando los largos periodos de maduración del negocio de madera de nogal, con el inicio de un **nuevo plan de crecimiento basado en la integración vertical de toda la cadena de valor del negocio de frutos secos.**



## AMPLIACION DE CAPITAL 2018 - COMPOSICIÓN ACCIONARIAL ACTUAL

### Ampliaciones de Capital Dic/Ene 2018

Total de 7.947.985,29€:

- 5.947.985,29€ - Aportaciones dinerarias ("ACD").
- 2.000.000€ - Compensación créditos ("ACND").

Con la suscripción de las dos ampliaciones de Capital realizadas en diciembre de 2018, Ecolumber ejecuta la adquisición de Grupo Utega e inicia su proceso de integración.

### Integración Grupo Utega

- Consolidación de las posiciones ejecutivas.
- Cambio Consejero Delegado.
- Optimización del plan estratégico.
- Balance ya integrado en el Grupo Ecolumber.

### Uso de Fondos Ampl.K

#### Compra GU:

Cash	- 5.500.000
No dineraria	- 2.000.000
	<u>- 7.500.000</u>

Caja GU 501.295

**Total Pagado - 6.998.705**

Total Pagado Cash - 4.998.705

Total En Acciones - 2.000.000

**ACD 5.947.985**

**ACND 2.000.000**

Diferencia 949.280

### Capital Social Actual

**22.957.061,8€ (27.008.308 acciones de 0,85€ valor nominal)**

#### Accionistas Significativos (>3%)

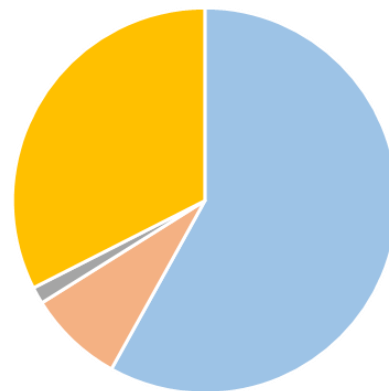
- 13,97% G3T, SL
- 10,79% Brinça 2004 SL
- 7,96% Onchena SL
- 7,32% Acalios Invest SL
- 6,34% Jovellanos Cartera SL
- 4,84% Relocation & Exec. Serv., SL
- 3,62% Transtronic Spain Corp SL
- 3,24% Arzak SL

**58,08%**

#### Consejeros Accionistas (>1% < 3%)

- 2,88% Trillagori SL
- 2,13% Fernando Herrero
- 1,58% Crimo Inversiones SL
- 1,44% Jorge Juan Bladé

**8,03%**



#### Free-float

32,47%

#### Autocartera

1,42%

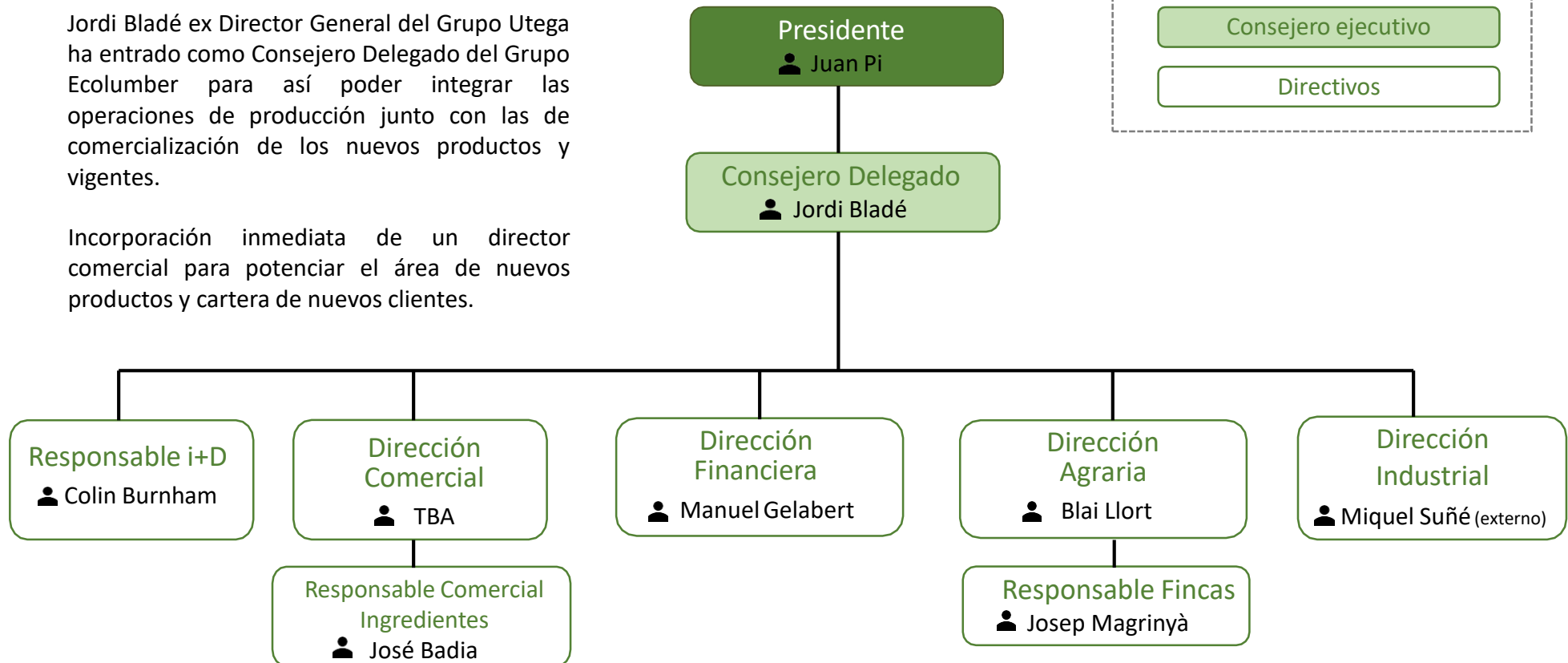
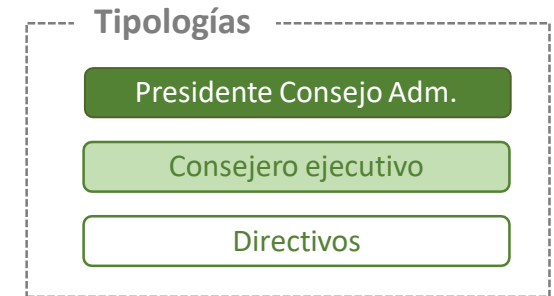
- La diferencia ha entrado como caja en el nuevo Grupo Ecolumber para poder cubrir parte del Plan Estratégico de la Compañía.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA – NUEVO ORGANIGRAMA

El nuevo Grupo Ecolumber cuenta con una estructura de **50 empleados** de los cuales 7 tienen una posición de directivos con amplia experiencia en el sector.

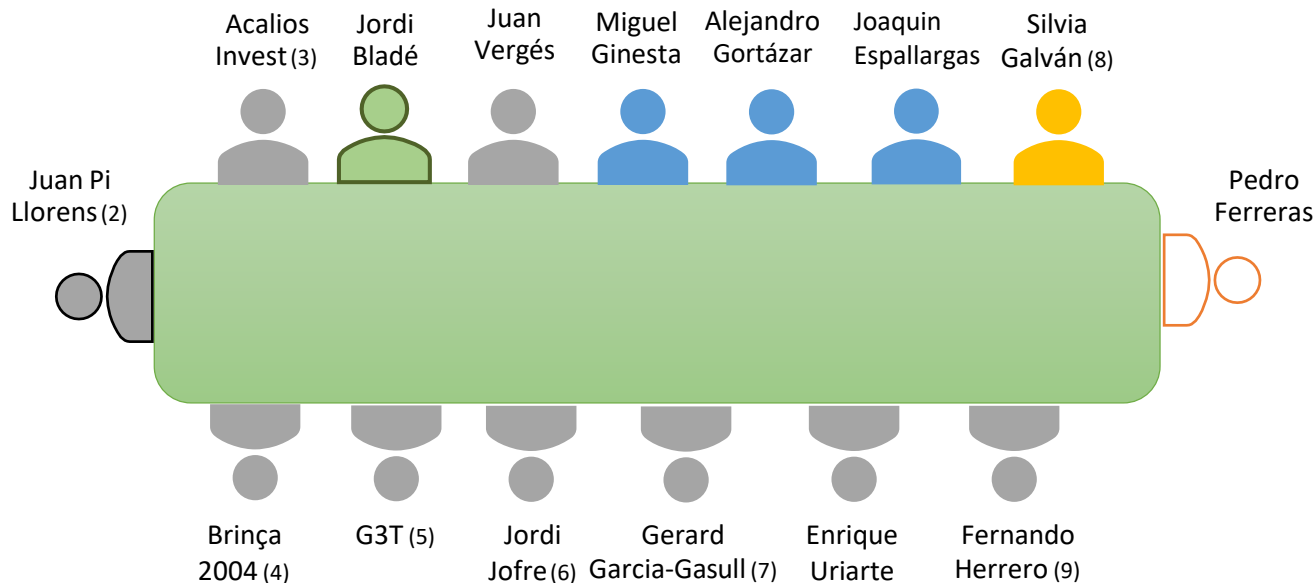
Jordi Bladé ex Director General del Grupo Utega ha entrado como Consejero Delegado del Grupo Ecolumber para así poder integrar las operaciones de producción junto con las de comercialización de los nuevos productos y vigentes.

Incorporación inmediata de un director comercial para potenciar el área de nuevos productos y cartera de nuevos clientes.



## GOBIERNO CORPORATIVO

### COMPOSICIÓN CONSEJO ADMINISTRACIÓN



Mín./Máx. consejeros

3/15 consejeros

% capital en poder CA

49,54%

Categorías (1)



Consejero Dominical



Consejero Independiente

Cargo (distintos a vocal)



Presidente



Consejero Delegado



Vicepresidente

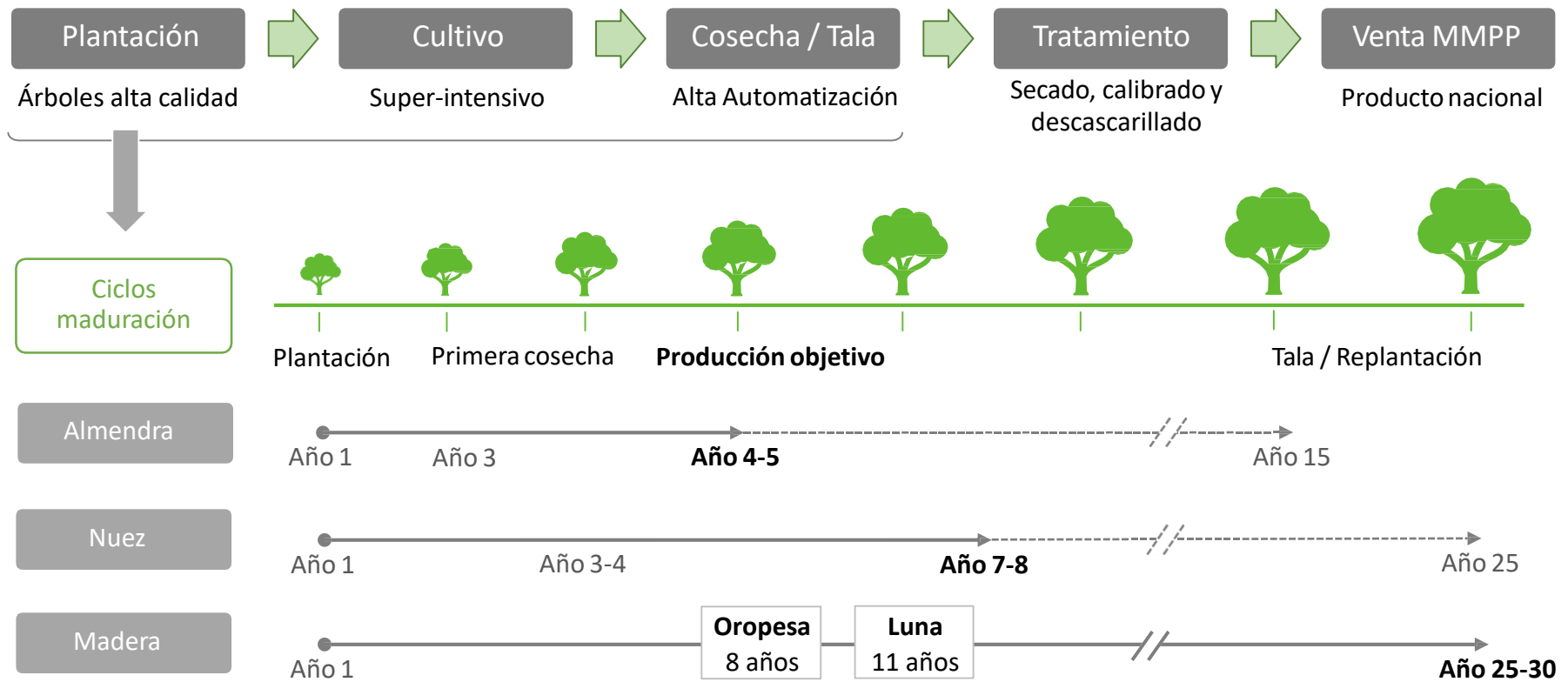


Secretario, no consejero

- (1) La categoría de cada uno de los miembros del Consejo de Administración se adapta a la Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo.
- (2) Representando a Relocation & Execution Services, S.L.
- (3) Representante de Acalios Invest, S.L.: D<sup>a</sup>. María Isabel Gómez Casals.
- (4) Representante de Brinça 2004, S.L.: D. Arturo de Trinchería Simón
- (5) Representante de G3T, S.L.: D. Rafael Tous Godia
- (6) Representando a CAR 2003 Inversiones Mobiliarias SICAV, S.A. y conjunto de SICAVs con participación conjunta superior al 5%.
- (7) Representando a Transtronic Spain Corporations, S.L.U.
- (8) Silvia Galván Brambilla pertenece a la categoría de "otros externos" por haber sido empleada de uno de los accionistas con participación significativa de la Sociedad.
- (9) Representando a Onchena, S.L.

NEGOCIO AGRÍCOLA

**Ecolumber** es la matriz de un grupo empresarial dedicado a la **gestión y explotación de cultivos** en régimen super-intensivo para la producción de **madera de nogal y frutos secos -nueces y almendras-**.



GRUPO ECOLUMBER - PRINCIPALES CIFRAS BALANCE CONSOLIDADO 2018 (1)

Activo Fijo Operativo = 17,8 MEUR

Producción agrícola



16%

**FINCAS** (pág. 16-17)

- 3 fincas (en propiedad)
- 3 fincas (derecho vuelo)

5%



17%

**ÁRBOLES** (2)(pág. 17)

- Productores frutos secos
- Productores madera (2)

41%

Proc. productivo



19%

**NAVES E INST. TÉCNICAS**

Naves industriales:

- Tarragona
- Álava
- Burgos

Capital Circulante

2,1 MEUR  
(16,1% s/ventas)(3)

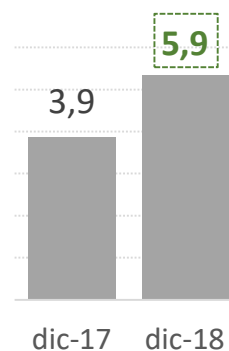
Capital Circulante	
Existencias	2.433
Deudores Comerciales	2.471
Acreeedores Comerciales	- 2.811
<b>Capital Circulante</b>	<b>2.093</b>

Fondo de Comercio

3,9 MEUR (GU)

Fondo de Comercio Adquisición GU	
Total Activos adquiridos	10.392
Total Pasivos Adquiridos	6.443
<b>Total Activos Netos</b>	<b>3.949</b>
Total Pago GU	7.849
<b>Fondo de Comercio</b>	<b>3.900</b>

Deuda Financiera Neta (MEUR)



- 4,7M Deuda Largo Plazo 80%**
  - 2,9M Deuda bancaria
  - 1,0M Derechos vuelo
  - 0,8M Pagos aplazados
- 3,3M Deuda Corto Plazo 56%**
  - 1,8M Líneas import.
  - 1,3M Deuda bancaria
  - 0,1M Derechos vuelo
  - 0,1M Pago aplazado
- 2,1M Efectivo y similares -36%**

**BINS = 10,3MEUR**

Las BINS pendientes de compensar en España ascienden a 10,3 MEUR (dic-18), sin estar activados los créditos fiscales.

(1) La Información financiera de 31 de dic. 2018 está pendiente del informe de auditoría definitivo, no se esperan cambios significativos en la misma.

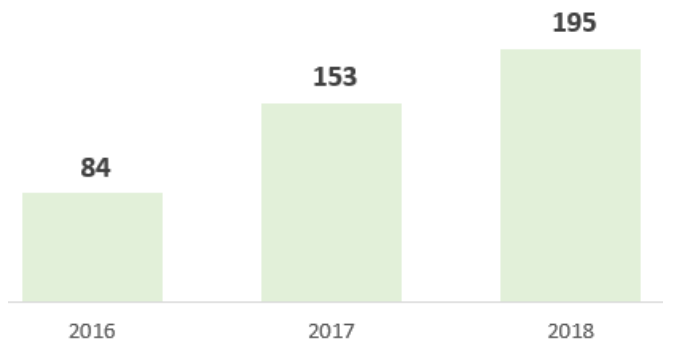
(2) Valor razonable (NIC 41), calculado como valor actual de los flujos netos de efectivo esperados del activo en su ubicación y condiciones actuales.

(3) Estimación ventas Grupo Utega + Grupo Ecolumber a 31/12/2018

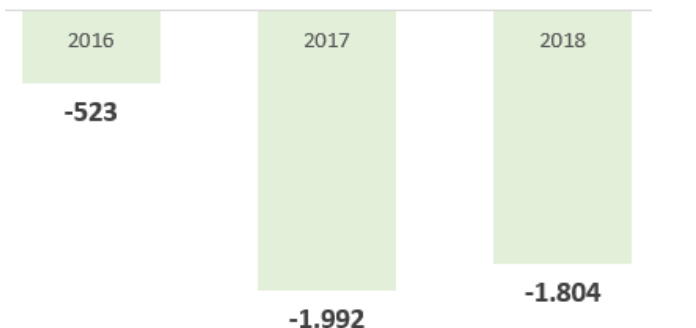
## GRUPO ECOLUMBER - PRINCIPALES CIFRAS CUENTA DE RESULTADOS 2018 por LINEAS DE NEGOCIO I (1)

## Ecolumber

## Ventas (miles EUR)



## EBITDA cash (miles EUR)



**Incremento de los ingresos en 2018 en un 27% hasta los 195kEUR** influenciado por la fuerte cosecha del 2017.

A pesar de la caída de precios generalizada en el sector debido a la guerra comercial que mantienen Estados Unidos y China, las ventas en 2018 han incrementado principalmente por el incremento en la venta de nuez en grano (58%) respecto la venta de nuez en cáscara.

**EBITDA cash en 1,8 MEUR** (EBITDA que no incluye los ingresos por revalorización de la madera de 1 MEUR y los trabajos realizados por el activo de 549kEUR en las fincas de Ontiñena y Amposta), que en este caso sería de -94 kEUR. En el Plan Estratégico se esperaba obtener un EBITDA cash comparable de -1,4 MEUR, la disminución es fruto de la menor venta realizada respecto del plan, 567 kEUR previsto respecto 195 kEUR debido una menor producción de nueces y almendras.

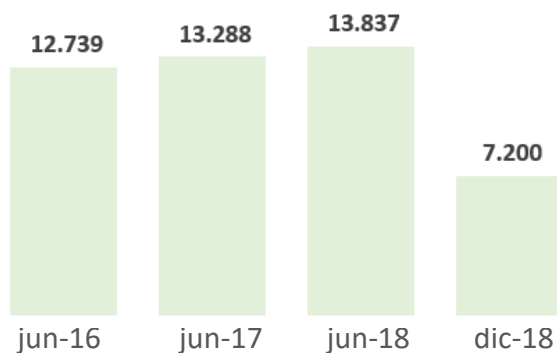
(1) La Información financiera de 31 de dic. 2018 está pendiente del informe de auditoría definitivo, no se esperan cambios significativos en la misma.

(2) Con fecha 31 de diciembre de 2018, la Junta general de Socios de ambas sociedades que componen Grupo Utega acordaron modificar sus ejercicios sociales, convirtiéndose ambos en el periodo comprendido entre 1 de enero y 31 de diciembre. Las cifras correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2018 corresponden a un período de 6 meses y son provisionales y están pendientes de informe de auditoría.

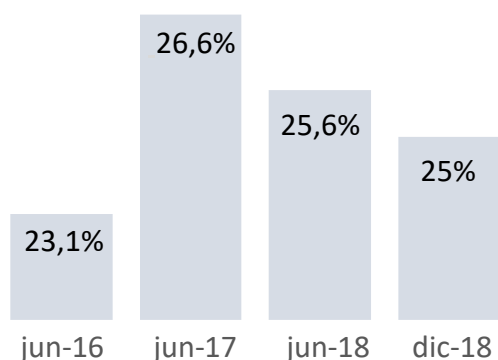
## GRUPO ECOLUMBER - PRINCIPALES CIFRAS CUENTA DE RESULTADOS 2018 por LINEAS DE NEGOCIO II (1)

## Grupo Utega

## Ventas (miles EUR)



## Margen Bruto (% ventas)



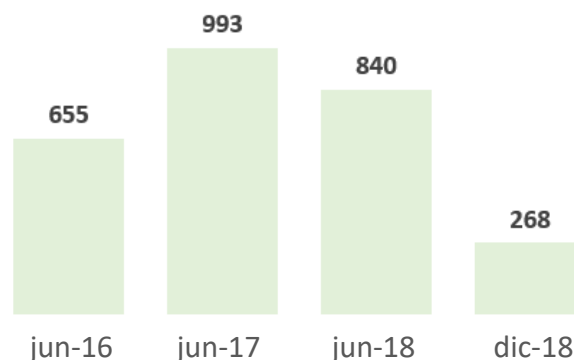
## Volumen

1.934 Toneladas (jun-17)  
2.271 Toneladas (jun-18)

## Precio medio

6,87 EUR / Kg (jun-17)  
6,09 EUR / Kg (jun-18)

## EBITDA (miles EUR)



Las ventas de la filial GU siguen creciendo entorno al 4%, se espera mantener esta línea para el ejercicio 2019. A pesar de la caída generalizada en los precios, se ha podido mantener el incremento en ventas gracias al crecimiento de un 17% en las toneladas vendidas

En dic. 2018 el GU ha experimentado una caída en el EBITDA debido a que Eroski ha cambiado la estrategia del departamento de compras, donde el GU ha pasado de competir en calidad y producto premium a competir más en precio.

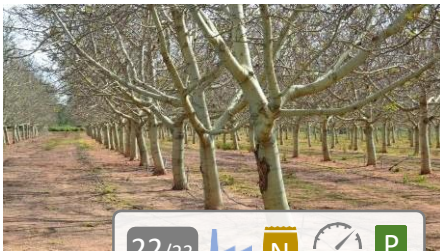
(1) La Información financiera de 31 de dic. 2018 está pendiente del informe de auditoría definitivo, no se esperan cambios significativos en la misma.

(2) Con fecha 31 de diciembre de 2018, las Junta general de Socios de ambas sociedades que componen Grupo Utega acordaron modificar sus ejercicios sociales, convirtiéndose ambos en el periodo comprendido entre 1 de enero y 31 de diciembre. Las cifras correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2018 corresponden a un período de 6 meses y son provisionales y están pendientes de informe de auditoría.

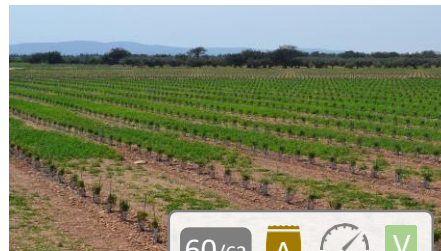
## NEGOCIO AGRÍCOLA: FINCAS ACTUALES DE FRUTOS SECOS

### Producción Frutos Secos

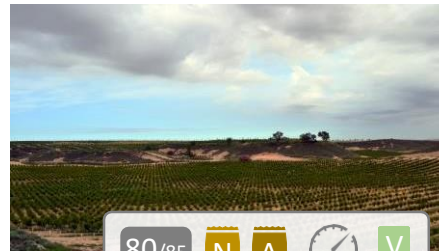
#### Serradalt (ESP)



#### Amposta (ESP)



#### Ontiñena (ESP)

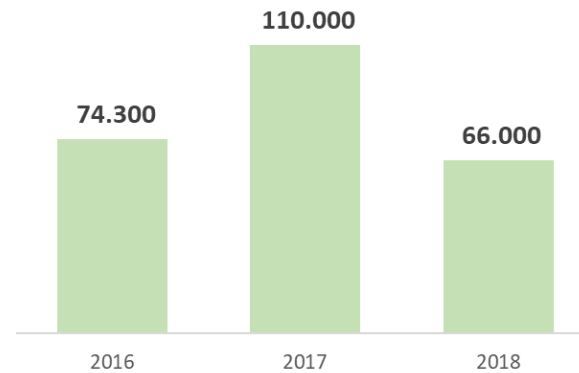


**162 Ha plantadas** dedicadas a la recogida de nueces y almendras con una producción anual objetivo esperada de 1.350 toneladas a partir de 2023. Actualmente sólo Serradalt nueces está en producción.

### Producción 2018 (kg):

**Nueces:** La producción en 2018 ha sido de un total de 66.000 kg de nueces con cáscara, por debajo las 93.500 kg que se esperaban, debido a las malas condiciones climáticas, sobre todo las lluvias en época de cosecha.

**Almendras:** No se han producido almendras debido a problemas con los árboles plantados. Este problema ya se ha remediado y se espera en 2019 una producción de 66.200 kg.



### Argentina

Se ha decidido realizar un cambio estratégico con la finca de Argentina, influenciado principalmente por el riesgo país y tipo de cambio. Se ha puesto la finca en venta y se espera venderla en 2020. Los fondos irán destinados a la plantación de nuevas fincas en España (78% almendras y 22% nuez).

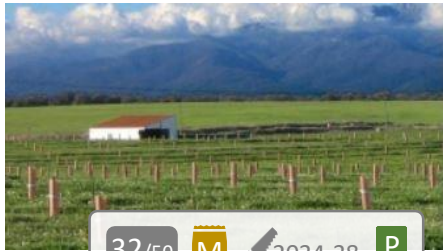
Ha plantadas / Ha finca Nave industrial Tipo cultivo Año producción objetivo Años talas Finca propiedad Finca derecho vuelo



NEGOCIO AGRÍCOLA: MADERA

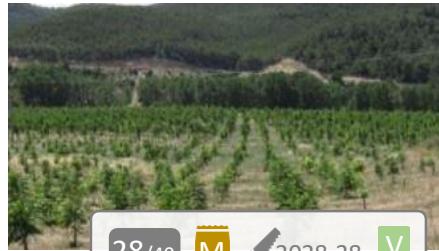
Producción madera

Oropesa (ESP)



32/50 2034-38

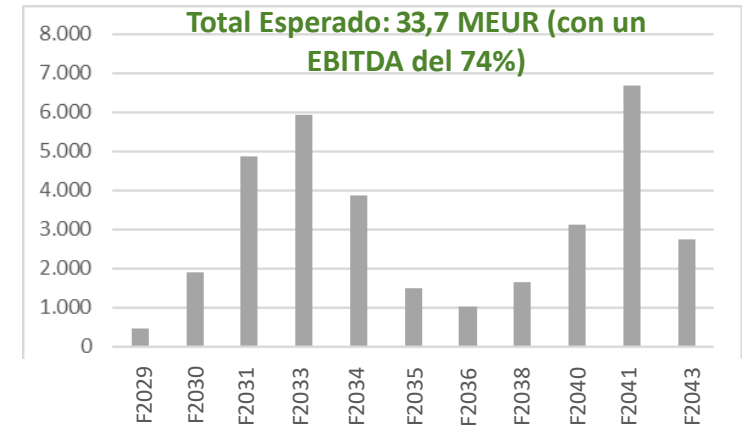
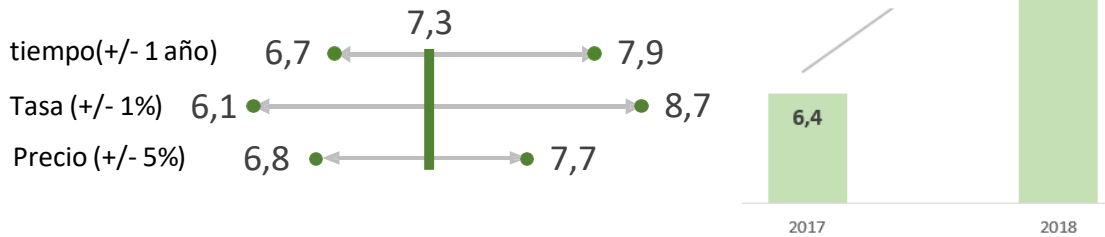
Luna (ESP)



28/40 2028-38

60 Ha. plantadas dedicadas a la explotación de madera de nogal, de las cuales se esperan unos ingresos de 33,7 MEUR (+31% vs última tasación en 2017) por la venta de madera para tableros (según tasación<sup>1</sup>) tras podas previstas de 2029 a 2043.

VALOR TASACIÓN: LUNA + OROPESA (DFC):



(1) La valoración realizada por el tasador Global Valuation S.A.U. con fecha 18 de marzo de 2019 y estima las fincas de Luna y Oropesa con una valoración conjunta de 7,3 MEUR que representa un aumento de 0,9MEUR respecto la última valoración de 2017. Dicha valoración está basada en ciertas hipótesis: a) Tasa calidad del 90%; b) 0% incremento de precios; c) Tasa de descuento 6,4%; d) 1EUR=1,136USD; e) Gastos de explotación en 15,6% s/ventas; f) Gastos de comercialización en 7% s/ventas.

- Ha plantadas / Ha finca
- Nave industrial
- Tipo cultivo
- Año producción objetivo
- Años talas
- Finca propiedad
- Finca derecho vuelo

## NEGOCIO DE COMERCIALIZACIÓN I (GU)

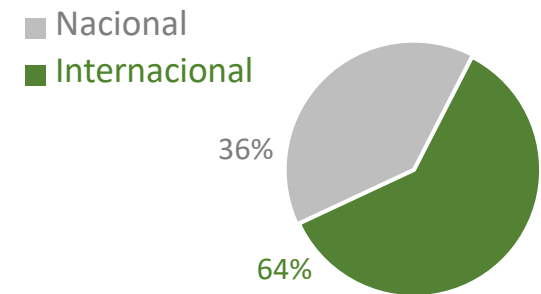
El negocio de comercialización actualmente representa casi el 100% de la ventas del Grupo consolidado, debido a que Ecolumber actualmente está en proceso de inversión y sólo tiene una finca en producción (Serradalt – nueces). La compra de GU por parte de Ecolumber ha representado un cambio en la estrategia de negocio, pasando a ser un Grupo integrado con presencia en todas las fases del proceso productivo.



## Comercialización (por tipología producto)

<p><b>Fruto Seco Crudo</b> <span style="color: green;">+</span></p> <p><b>Almendras</b> <span style="border: 1px solid green; padding: 2px;">9% ventas</span></p> <p>Avellanas Piñones Pipas Girasol</p> <p><b>83,5% ventas (2018)</b></p>	<p><b>Fruto seco procesado</b> <span style="color: green;">+</span></p> <p>Anacardos Avellanas tostadas Cacahuetes fritos Cóctel frutos Pistachos tostados</p> <p><b>Nuez</b> <span style="border: 1px solid green; padding: 2px;">32% ventas</span></p>	<p><b>Fruta deshidratada</b></p> <p>Arándanos rojos Ciruela Dátiles Orejón melocotón Orejón albaricoque Pasas</p> <p><b>16,5% ventas (2018)</b></p>
--	--	---

## Distribución Compras (dic-2018)



GU sigue teniendo un **posicionamiento de liderazgo** para comprar productos de calidad en el extranjero con una cartera de proveedores diversificada:



## NEGOCIO DE COMERCIALIZACIÓN II (GU)

Una de las principales ramas de productos de GU sigue siendo los **productos comercializados bajo las marcas de los propios distribuidores** (en adelante, “MDD”), que representan un peso del 60,4%.

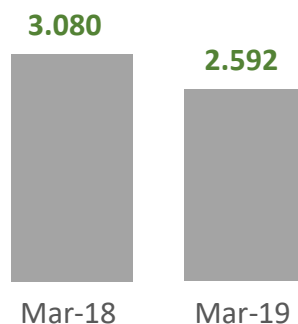


A pesar del cambio estratégico con el peso de la cuenta de Eroski, se está trabajando para abrir otras líneas de negocio (“córners” en supermercados Eroski) para potenciar la **marca propia** de Grupo Ecolumber, así como DLU Nature.

GRUPO ECOLUMBER - PRINCIPALES CIFRAS CIERRE PRIMER TRIMESTRE 2019

Grupo Ecolumber

Ventas (miles EUR)



**Ecolumber:**

2018: 15 kEUR  
2019: 31 kEUR

**Utega:**

2018: 3.064 kEUR  
2019: 2.561 kEUR

Volumen/Precio medio

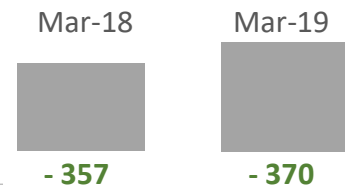
**533 Toneladas** (-8% vs 1T 2018)  
**4,87 €/Kg** (-8% vs 1T 2018)

Descenso de las **ventas** (15,8% vs 1T 2018) en línea con las previsiones, por el descenso de los precios de la materia prima y por la demora en la renovación de contratos de materia prima de alto valor.

**EBITDA cash** negativo aumenta un 3,7% por debilidad en los precios en la filial de Grupo Utega.

Aumento de la **Deuda Financiera Neta** respecto a diciembre 2018 por disminución de la caja en balance, ya que ha sido destinada al mantenimiento de las fincas.

EBITDA cash (miles EUR)



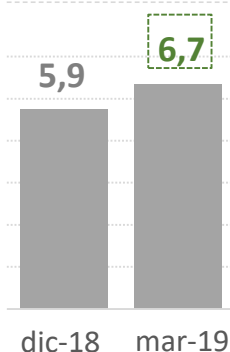
**Ecolumber:**

2018: -391 kEUR  
2019: -320 kEUR

**Utega:**

2018: 34 kEUR  
2019: -50 kEUR

Deuda Financiera Neta (MEUR)



**4,5M Deuda Largo Plazo**

2,7M Deuda bancaria  
0,9M Derechos vuelo  
0,9 M Pagos aplazado

**3,1M Deuda Corto Plazo**

2,0 M Líneas import.  
0,9 M Deuda bancaria  
0,1M Derechos vuelo  
0,1M Pago aplazado

**-0,9M Efectivo y similares**

Capital Circulante

**2,0 MEUR**

**Capital Circulante**

Existencias	2.213
Deudores comerciales	1.602
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	-1.832
<b>Capital circulante</b>	<b>1.983</b>

(1) La Información financiera de 31 de marzo 2019 no ha sido auditada.

(2) La información financiera de 31 de marzo de 2018 no ha sido auditada y es un ejercicio realizado para poder comparar las cifras con el ejercicio actual.



## ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO

VENTAJAS COMPETITIVAS Y ASPECTOS DIFERENCIALES

Grupo Ecolumber explota todas las fincas, mediante **sistemas de cultivo respetuosos con el medio ambiente, con el objetivo de incrementar sustancialmente la productividad para acercarse a producciones más extensivas, preservando las propiedades saludables y organolépticas de la producción local**



**Producto europeo de mayor calidad y sanidad**

Sistemas cultivo propio, tecnología agraria española

- ✓ **Reducción costes** cosecha.
- ✓ **Mecanización integral** de todas las labores de cultivo, con reducción de necesidades de mano de obra.
- ✓ Mejora en la entrada de producción.
- ✓ **Incremento de la producción** y reducción de la alternancia.
- ✓ **Mejora de la calidad** y sanidad del fruto seco.
- ✓ Aumento eficacia de los tratamientos fitosanitarios.
- ✓ Mayor aprovechamiento de agua y nutrientes.

**TRAZABILIDAD**

**PRODUCTO NACIONAL**

monitorización de la absorción de nutrientes  
monitorización de la absorción de **agua**

SENSIBILIDAD MEDIO AMBIENTE

**SISTEMA CULTIVO PROPIO**

FINCAS **REGADÍO**

SENSIBILIDAD SALUD PERSONAS

**ÁRBOLES ALTA CALIDAD**

**PROXIMIDAD GEOGRÁFICA**

Alto grado de **automatización**

Contribución **reestructuración agraria** España  
Sistema **PREVENTIVO ENFERMEDADES Y PLAGAS**

PREVISIBILIDAD PRODUCCIÓN

**PRODUCTO EUROPEO**

Ajuste diario de fertirrigación

**Km 0**

**AUTOABASTECIMIENTO**

ZONAS CLIMÁTICAS **FAVORABLES**

## PLAN ESTRATÉGICO 2019-2029

### ESTRATEGIA CORPORATIVA

#### Visión

Ser uno de los líderes **a nivel europeo del negocio de frutos secos**, con una promesa de valor única basada en el control del ciclo completo de explotación y la proximidad al consumidor.

#### Integración vertical

Después de consolidar la actividad de producción de nueces y almendras, Grupo Ecolumber ha iniciado un nuevo plan de **crecimiento basado en la integración vertical de toda la cadena de valor**.

Fase Completada

Adquisición GU



Reestructuración e integración



### ESTRATEGIA COMPETITIVA

#### Diferenciación producto

El control total del ciclo de explotación permitirá desarrollar **nuevos productos “Km 0 europeo”** que potencien la mayor proximidad y calidad, así como la expansión a **nuevos mercados europeos**.

Próximas fases

Nuevas fincas

Nuevos productos

Nuevos clientes / mercados

## RESUMEN PRINCIPALES CAMBIOS del PLAN ESTRATÉGICO

### 1) Fincas Actuales

Retraso generalizado en el alcance de productividad óptima de la plantación de las plantaciones tanto en almendras como nuez. En 2018 ha habido un problema en los plantones para para producir almendras, sin embargo, ya se ha remediado y se espera que las plantaciones empiecen tener producción en 2019.

### 2) Nuevas Fincas

La ampliación de capital llevada a cabo en diciembre 2018 tuvo que ser suscrita con un periodo muy corto debido a los acuerdos que se tenían firmados para cerrar la compra de GU. El Grupo Ecolumber decidió cerrar una primera fase de ampliación (5,9 MEUR) para poder tener los fondos de la compra (5,5 MEUR), y una segunda fase de ampliación de capital (actual) para seguir con el Plan Estratégico. Por lo tanto, las plantaciones de nuevas fincas han sido retrasadas un año adicional, dónde se espera que empiecen a producir en 2023 (almendras) y 2024 (nueces), llegando a la productividad óptima esperada en 2026 en el caso de la almendra y el 2027 en el caso de la nuez.

#### 2a) Venta ARG

Como se ha comentado anteriormente, el Grupo Ecolumber ha decidido cambiar la estrategia con la finca de Argentina y se ha puesto en venta. Los fondos esperados de la venta se destinarán a replantar nuevas fincas en España y del cash total de la venta plantar en un 78% almendras y 22% restante de nuez.

### 3) Nuevos Productos

Debido a la alta inversión que hay que realizar para empezar la comercialización de nuevos productos (como el “daily snack” y el “snack saludable”), se ha tenido que retrasar la proyección de ingresos de esta línea de negocio. Ya se han realizado 0,1 MEUR de capex. Se mantiene la misma inversión de 2,3 MEUR en total aunque esperando poder realizar hasta un 75% en este 2019.

#### 3a) Trading

Para poder incrementar el volumen de venta de, se ha creado un área de negocio para poder comercializar productos a corto plazo y así ganar en volumen negociado y tener más crecimiento en ventas, es una oportunidad debido al liderazgo que tiene GU en la compra de producto internacional, ya que es “player” ya validado por productores internacionales.



PLAN ESTRATÉGICO 2019-2029 – PRÓXIMAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN

ESTRATEGIA FUNCIONAL:

**Objetivo:** Aumentar producción propia frutos secos

- Incremento producción, cultivos super-intensivos.
- Mayor autoabastecimiento
- Mayor flexibilidad
- Producto calidad, (Km0 europeo)
- Menor dependencia proveedor.

**Objetivo:** Desarrollo productos, clientes y mercados

- Potenciar producto propio de calidad, mayor valor añadido
- Acceso a nuevos clientes
- Incremento margen bruto
- Aprovechamiento producto
- Potenciar marca propias
- Foco Europa

**Objetivo:** Adecuación y optimización estructura

- Integración y mejora eficiencia
- Aprovechamiento capacidad productiva y logística
- Optimización costes y integración margen
- Total trazabilidad producto
- Adecuación equipo

**MADERA:**  
Mantenimiento actividad

A diferencia de las actividades relativas a la cadena de valor de frutos secos (producción, procesamiento y distribución) para las que se presenta un nuevo Plan Estratégico que contempla un importante crecimiento respecto a la actividad actual, **la actividad de producción agraria de madera seguirá con la misma línea estratégica** que hasta la fecha, manteniendo los mismos objetivos de actividad que al inicio de su puesta en marcha y sin prever un crecimiento adicional a los esperados inicialmente.



LÍNEAS DE ACTUACIÓN:

**FRUTOS SECOS:**  
Producción agraria

**Fincas actuales (ESP)**  
- A actividad actual.

**Nuevas fincas (ESP)**  
- 200 nuevas Ha.  
- 146 nuevas Ha. cuando se venda la finca de ARG.

**FRUTOS SECOS:**  
Procesamiento y distribución

**Productos actuales**  
- Actividad filial Grupo Utega.

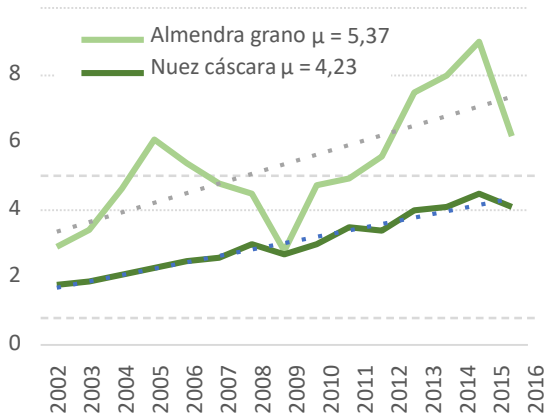
**Nuevos productos**

**ESTRUCTURA GRUPO:**  
Reestructuración e integración

**Optimización industrial**

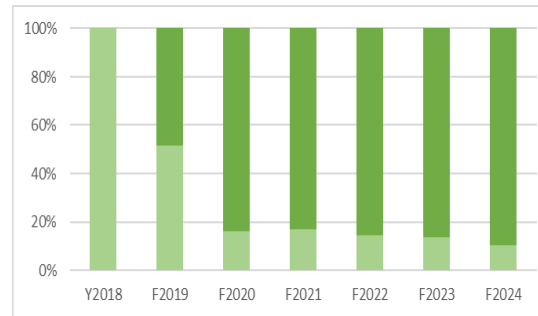
PLAN ESTRATÉGICO 2019 - 2029 – OBJETIVOS ACTIVIDAD Y CIFRAS - FINCAS ACTUALES (1)

Precios frutos secos (\$/Kg)



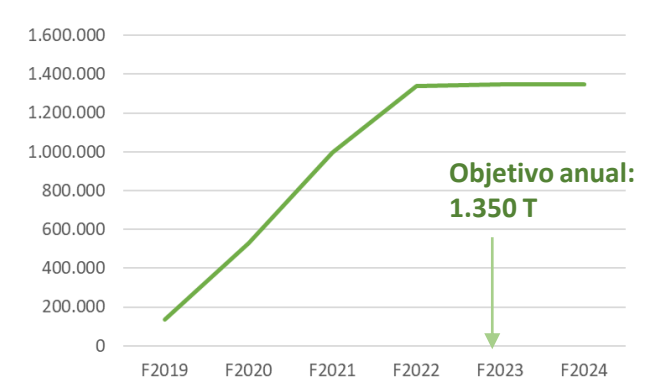
Se mantienen los precios de salida iniciales en 4 €/kg para la nuez con cáscara y 5€/kg la almendra sin cáscara (2019).

Evolución mix producto en cáscara



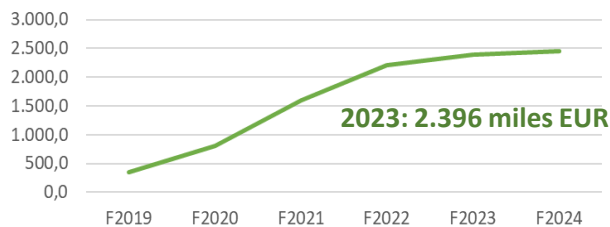
ALMENDRA NACIONAL NUEZ NACIONAL

Total Producción (Kg/año) en cáscara

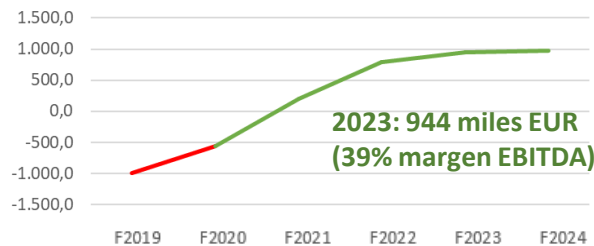


Se mantiene llegar a la máxima producción en cáscara de las fincas actuales en 2023 (1.350 T/año), año las cuales estarán operando a máxima productividad. El mix será de un 15% nuez y 85% almendra.

Objetivo Ventas



Objetivo EBITDA

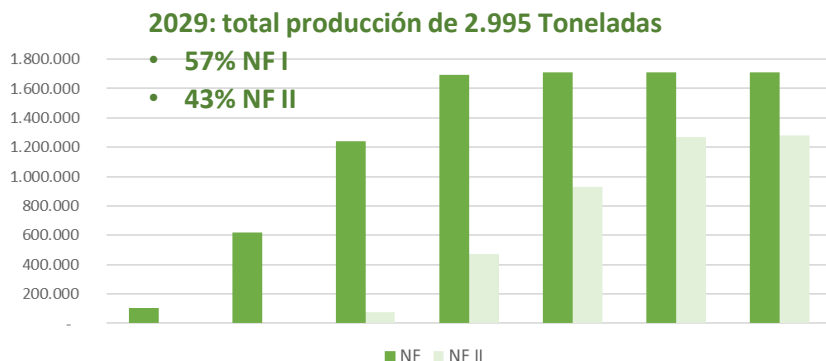


Proyección de ventas y EBITDA un poco inferiores a las antiguas debido a un precio de venta inferior y menor productividad en los años 2019-2020. Crecimiento de un 2% en ventas a partir de 2024.

(1) Las cifras objetivo han sido estimadas en base al histórico de productividades y precios, procedentes de la finca de Serradalt y del consenso del sector.

PLAN ESTRATÉGICO 2019 - 2029 – OBJETIVOS ACTIVIDAD Y CIFRAS – NUEVAS FINCAS I y II (1)

Total Producción (Kg/año) en cáscara



Nuevas Fincas I

Objetivos 2027

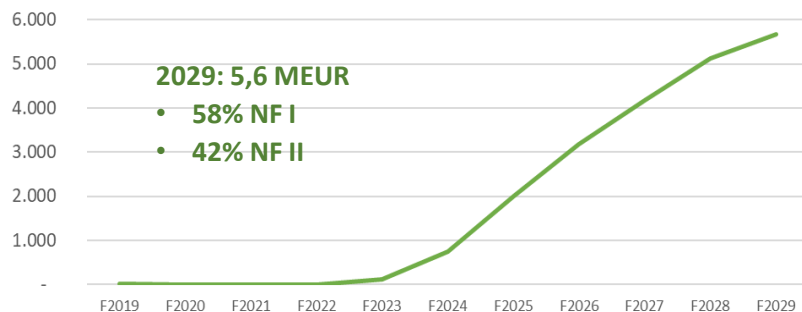
- Productividad óptima (almendras y nueces) 1.700 T
- Ventas : 3,2 MEUR.
- EBITDA cash: 1,8 MEUR

Nuevas Fincas II (replantación por venta ARG)

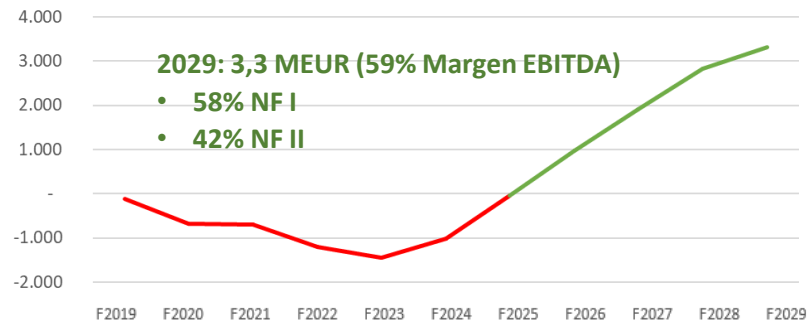
Objetivo 2029

- Productividad óptima (almendras y nueces) 1.283 T
- Ventas : 2,3 MEUR.
- EBITDA cash: 1,4 MEUR.

Objetivo Ventas agregado

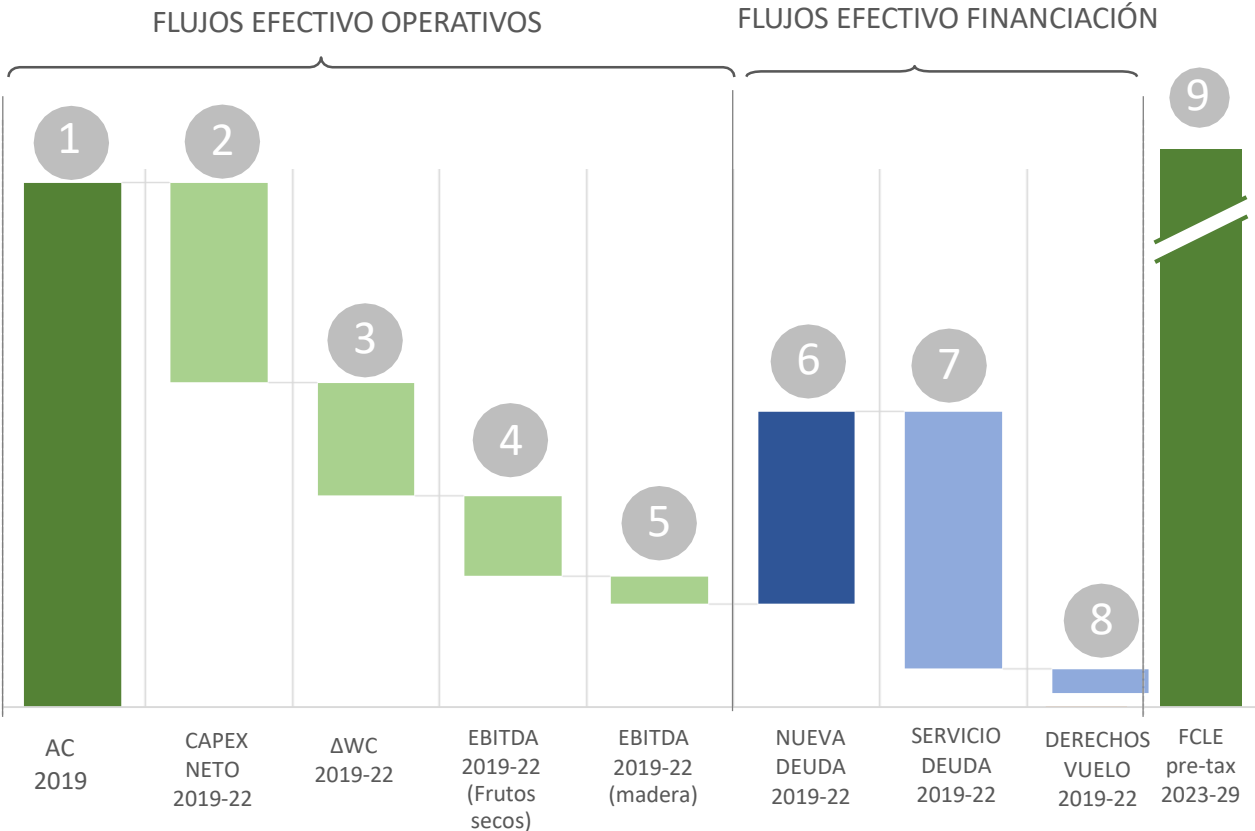


Objetivo EBITDA agregado



(1) Las cifras objetivo han sido estimadas en base al histórico de productividades y precios, procedentes de la finca de Serradalt y del consenso del sector.

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2029 – APLICACIONES DE FONDOS (2019-2022)



- 1 **+11,47M:** objetivo de la ampliación de capital dineraria (coste estimado 2,5% del capital).
- 2 **-4,37M:** capex de inversión agregado de las líneas de actuación del Plan Estratégico, el cual equivale a capex neto estimando capex de mantenimiento igual a amortizaciones.
- 3 **-2,47M:** aumento de necesidades operativas de fondos (WC) ante el crecimiento de la actividad previsto.
- 4 **-2,29M:** agregado de EBITDA estimados entre 2019 y 2022 (frutos secos), condicionado por la puesta en marcha del Plan Estratégico.
- 5 **-0,65M:** agregado de EBITDA estimados para los mismos ejercicios correspondientes a la actividad de producción de madera.
- 6 **+4,56M:** nueva deuda bancaria.
- 7 **-5,69M:** servicio a la deuda financiera.
- 8 **-0,53M:** pagos relativos a los derechos vuelo.
- 9 **+20M:** flujo de caja libre para la empresa (FLCE) antes de impuestos, resultado de EBITDA cash menos capex neto e incremento de WC. (No se incluye la madera)

Tras considerar 4,56 millones de nueva deuda bancaria (2019-2022), se estima una reducción progresiva del nivel de deuda financiera en los años siguientes. A partir de 2025, el **objetivo es mantener la deuda financiera bruta en 1x EBITDA** (teniendo en cuenta de forma separada los pagos de derechos de vuelo y líneas de importación, al considerarse de naturaleza estrictamente operativa).

PLAN ESTRATÉGICO – LÍNEA ACTUACIÓN (1/6)

PRODUCCIÓN FRUTOS SECOS:

1) FINCAS ACTUALES (ESP)

2) NUEVAS FINCAS

3) NUEVAS FINCAS II

Las **fincas actuales** se encuentran en diferentes grados de desarrollo, si bien se espera que todas las hectáreas plantadas estén en producción en 2020 y, posteriormente, alcancen de manera progresiva la productividad objetivo a partir del año 2023.

**KPI – PRODUCCIÓN ALMENDRAS**

Superficie plantada: 115 Ha.  
 Objetivo productividad ('22): 2.500 kg/Ha.  
 Objetivo producción ('22): 1.150 T (cáscara)  
 Precio salida venta productor: 5 €/kg

**KPI – PRODUCCIÓN NUEZ**

Superficie plantada: 47 Ha.  
 Objetivo productividad ('23): 4.250 Kg/Ha.  
 Objetivo producción ('23): 200 T (cáscara)  
 Precio salida venta productor: 4 €/kg (cáscara)

ACTIVIDAD: OBJETIVOS 2023

**Ventas**

≈ 2,4 MEUR

**EBITDA cash**

≈ 39% ventas

INVERSIÓN ESTIMADA

**Capex inversión**

≈ 0,24 MEUR (2019-2020)

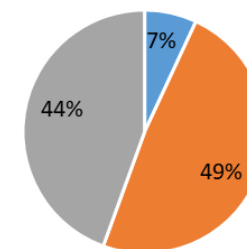
**Δ WC**

≈ 55% Δ ventas

**Σ Ebitda cash negativos**

≈ 1,5 MEUR (2019-2021)

Ventas esperadas en 2023 por finca



■ Serradalt ■ Ontiñena ■ Amposta

**OBSERVACIONES:**

La presente línea de actividad incluye el negocio procedente de las fincas actuales en España.

El capex de inversión previsto incluye la replantación de árboles con productividad esperada por debajo del objetivo y renovación de maquinaria en Serradalt.

PLAN ESTRATÉGICO – LÍNEA ACTUACIÓN (2/6)

- PRODUCCIÓN FRUTOS SECOS:
- 1) FINCAS ACTUALES (ESP)
- 2) NUEVAS FINCAS**
- 3) NUEVAS FINCAS II

Esta línea ha presentado un retraso debido a que se cerró una primera fase de ampliación de capital para comprar GU. Para poder continuar con el Plan Estratégico se prevé la inversión en **nuevas fincas** en 2020 (almendra y nuez), las cuales empezarían a producir en 2022 en caso de la almendra y 2023 en el caso de la nuez.

**KPI – PRODUCCIÓN ALMENDRAS**

Superficie plantada ('20): 150 Ha.  
 Objetivo productividad ('26): 2.500 kg/Ha.  
 Objetivo producción ('26): 1.500 T (cáscara)  
 Precio salida venta productor: 5 €/Kg

**KPI – PRODUCCIÓN NUEZ**

Superficie plantada ('20): 50 Ha.  
 Objetivo productividad ('27): 4.250 kg/Ha.  
 Objetivo producción ('27): 212 T (cáscara)  
 Precio salida venta productor: 4 €/kg (cáscara)

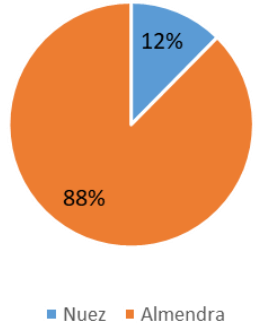
**ACTIVIDAD: OBJETIVOS 2027**

- Ventas** ≈ 3,2 MEUR
- EBITDA cash** ≈ 59% ventas

**INVERSIÓN ESTIMADA**

- Capex inversión** ≈ 2,1 MEUR (2020)
- Δ WC** ≈ 55% Δ ventas
- Σ Ebitda cash negativos** ≈ 3,4 MEUR (2020-2024)

Ventas estimadas 2027 distribución por producto



**OBSERVACIONES:**

La presente línea de actividad únicamente incluye el negocio procedente de las nuevas fincas, sin repercutir el gasto asociado a la estructura correspondiente (imputado a las fincas actuales).

El capex de crecimiento previsto engloba la inversión de puesta en marcha de las nuevas hectáreas para la producción de nueces y almendras.

PLAN ESTRATÉGICO – LÍNEA ACTUACIÓN (3/6)

- PRODUCCIÓN FRUTOS SECOS:
- 1) FINCAS ACTUALES (ESP)
- 2) NUEVAS FINCAS (ESP)
- 3) NUEVAS FINCAS II

La situación de Argentina (devaluación, hiperinflación, incertidumbre económica) ha provocado la decisión de desinvertir en el país. La inversión en esta nueva línea de actuación está planteada a partir de la desinversión y cobro de la finca de Argentina.

**KPI – PRODUCCIÓN ALMENDRAS**

Superficie plantada ('22): 115 Ha.  
 Objetivo productividad ('28): 2.500 Kg/Ha.  
 Objetivo producción ('28): 1.147 T (cáscara)  
 Precio salida venta productor: 5 €/kg

**KPI – PRODUCCIÓN NUEZ**

Superficie plantada ('22): 115 Ha.  
 Objetivo productividad ('29): 4.250 Kg/Ha.  
 Objetivo producción ('29): 135 T (cáscara)  
 Precio salida venta productor: 4 €/kg (cáscara)

**ACTIVIDAD: OBJETIVOS 2029**

**Ventas**  
≈ 2,4 MEUR

**EBITDA cash**  
≈ 58% ventas

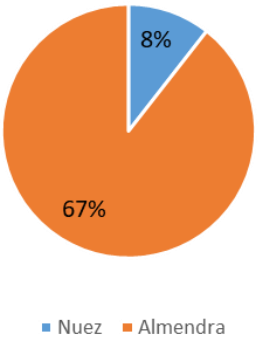
**INVERSIÓN ESTIMADA**

**Capex inversión**  
≈ 0,2 MEUR (2020-2022)

**Δ WC**  
≈ 55% Δ ventas

**Σ Ebitda cash negativos**  
≈ 3 MEUR (2019-2026)

Ventas estimadas 2029 distribución por producto



**OBSERVACIONES:**

La presente línea de actividad incluye producción en nuevas fincas, sin repercutir gastos de estructura del grupo (imputado a las fincas actuales).

El capex de crecimiento previsto engloba la inversión de puesta en marcha de las nuevas hectáreas para la producción de nueces y almendras, así como la compra de nueva maquinaria.

PLAN ESTRATÉGICO – LÍNEA ACTUACIÓN (4/6)

PROC. Y DISTRIBUCIÓN FRUTOS SECOS:

Para los próximos ejercicios, se espera que el negocio de **procesamiento y distribución de frutos secos** acelere su crecimiento por encima del crecimiento normalizado histórico, gracias al mejor posicionamiento competitivo del nuevo grupo y la implantación de la estrategia de diversificación. En concreto, los esfuerzos se focalizarán en una aceleración del volumen de ventas con la entrada de nuevos clientes fruto de la diversificación planteada.

KPI's

**Ejercicio terminado junio 2018:**

Volumen ventas:	2.271 T
Precio medio venta:	6,1 €/kg
Margen contribución (% vtas.):	24,5%
EBITDA (% vtas.):	3,7%

**Crecimientos 2019-2021:**

Δ volumen estimado:	Promedio 7,4%
Δ precio medio venta:	IPC (1%)

1) PRODUCTOS ACTUALES

ACTIVIDAD: OBJETIVOS 2021

Ventas

≈ 17,36 MEUR

EBITDA cash

≈ 5,0% ventas

INVERSIÓN ESTIMADA

Capex inversión

N/A

Δ WC

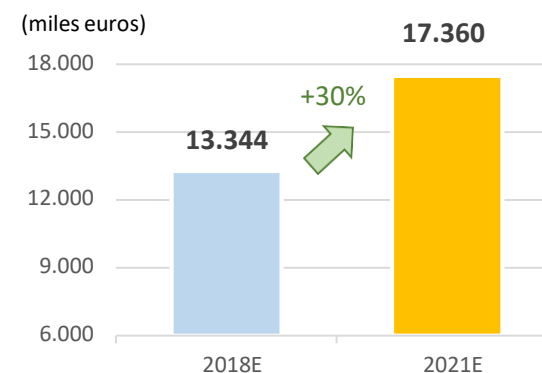
≈ 16% Δ ventas

Σ Ebitda cash negativos

N/E

2) NUEVOS PRODUCTOS

Evolución ventas en kEUR (2018-2021)<sup>(1)</sup>



El nivel de working capital sobre ventas indicado equivale al promedio de cierres mensuales de los ejercicios anteriores.

No se estima capex de crecimiento directo, si bien debe tenerse en cuenta el efecto que la inversión en estructura comportará en la capacidad comercial del grupo y el aprovechamiento de la mejora de la posición competitiva.

(1) Las cifras correspondientes al ejercicio 31 de diciembre de 2018 son esperados y se ha calculado según la previsión de cierre de los 6 meses de junio 2018 pendiente de auditoría.



PLAN ESTRATÉGICO – LÍNEA ACTUACIÓN (5/6)

PROC. Y DISTRIBUCIÓN FRUTOS SECOS:

La venta de **nuevos productos** (línea producción nacional y línea nuevos formatos) permitirán un incremento de la cifra de negocio, gracias a un volumen adicional de ventas, el cual va a proporcionar un mayor margen y mayor aprovechamiento del producto.

**KPI – PROD. NACIONAL INDUSTRIALIZ.**

Volumen ventas ('20):	193T (A) - 48T (N)
Volumen ventas ('23):	365T (A) - 83T (N)
% autoabastec. ('20-'23):	40% – 60%
% producción propia:	70% (A) - 25% (N)
Precio medio venta:	7,3 €/kg + IPC (A) 7 €/kg + IPC (N)
EBITDA en % vtas. ('23):	34%

**KPI – NUEVOS FORMATOS**

Volumen ventas ('23):	2,8 MEUR
Precio medio ventas:	Daily Nut: 18 €/Kg Snack Saludable: 12 €/Kg
EBITDA (% ventas):	10,9%

1) PRODUCTOS ACTUALES

ACTIVIDAD: OBJETIVOS 2023

**Ventas**  
≈ 5,00 MEUR

**EBITDA cash**  
≈ 23% ventas

INVERSIÓN ESTIMADA

**Capex inversión**  
≈ 2,2 MEUR (2019-2020)

**Δ WC**  
≈ 15% Δ ventas

**Σ Ebitda cash negativos**  
≈ 0,6 MEUR (2019-2020)

2) NUEVOS PRODUCTOS

**OBSERVACIONES:**

La compañía ya ha iniciado la comercialización del producto “**7 Daily Nuts**”, tiene un acuerdo con Carrefour para su venta y ha puesto en marcha su propio e-commerce (único en el sector) para la venta directa al consumidor.

En cuanto al “**Snack Saludable**”, se ha hecho una cata cuantitativa con 120 consumidores con resultados muy positivos. Atendiendo a la prueba con los consumidores, se está acabando de optimizar el diseño del producto, tanto en packaging como en sabor. Igualmente está en la fase final de diseño de la línea de producción y se ha procedido al pedido de las primeras máquinas. Para la producción de este producto se va a utilizar en exclusiva la planta de Álava. Se está finalizando el traspaso de la producción de los productos actuales a la planta de Aranda de Duero (Burgos).

PLAN ESTRATÉGICO – LÍNEA ACTUACIÓN (6/6)

ESTRUCTURACIÓN:

1) OPTIMIZACIÓN INDUSTRIAL

A lo largo de finales de 2018 y principios de 2019, el Grupo Ecolumber ha seguido trabajando en desarrollar una optimización industrial con el objetivo de adecuar la capacidad industrial a los volúmenes y necesidades esperadas de ventas y de producción agrícola.

En concreto, en el ejercicio 2019, se espera poder realizar los ajustes necesarios para conseguir un ahorro anual de 400 mil euros relativo a diferentes áreas (personal, logística, producción, principalmente), que conllevará un coste inicial de entre 500 mil euros.

**Objetivos de la nueva gestión del Grupo:**

- Centralizar el control y gestión de las fincas.
- Internalizar contabilidad del grupo.
- Ampliar contabilidad analítica y de gestión.
- Potenciar los sistemas de control interno.
- Impulsar nuevas estrategias de marketing



ACTIVIDAD: OBJETIVOS 2020

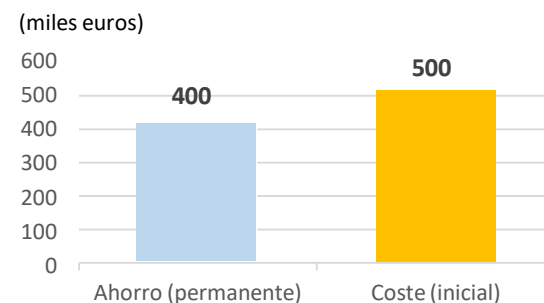
**Ahorro**

≈ 0,4 MEUR

**Gastos**

≈ 0,6 MEUR

Distribución por tipologías



**Ampliación de equipo:**

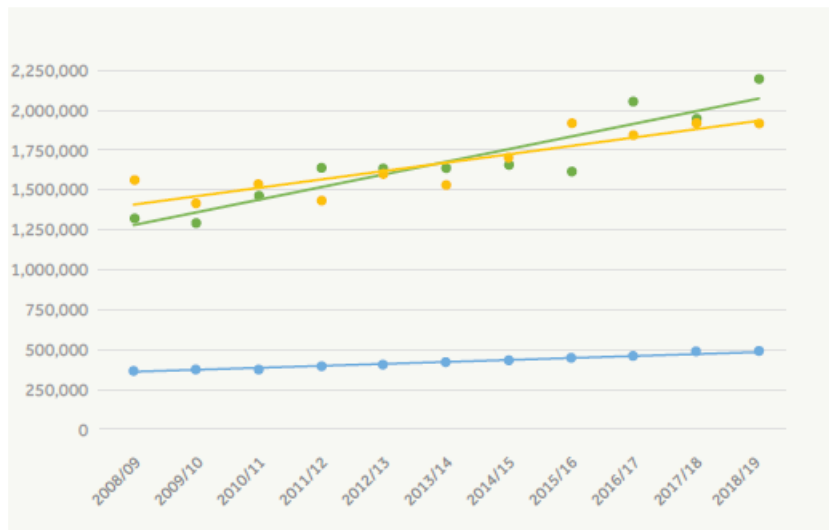
A lo largo de 2018 se ha incorporado un director financiero para el nuevo grupo Ecolumber, en el 2019 se ha incorporado también un responsable comercial para el segmento de ingredientes el cual ayudará a potenciar las ventas y entrada de nuevos clientes. A medida que se vayan lanzando los nuevos productos como el Snack Saludable se incorporarán comerciales para potenciar estas nuevas líneas de negocio. Por todo esto, un gran peso de la nueva estructura de costes de recursos humanos irá destinado al departamento comercial del Grupo.



## CONTEXTO DE MERCADO FRUTOS SECOS

## TENDENCIAS DEMANDA MUNDIAL

**WORLD TREE NUT ESTIMATED CONSUMPTION BY GNI\*(Metric Tons)**  
Kernel basis, except pistachios in-shell



- **High-Income Economies:** GNI per capita of \$12,746 or more (Australia, Chile, Europe, USA...)
- **Middle-Income Economies:** (includes both Lower-Middle-Income Economies and Upper-Middle-Income Economies): GNI per capita from \$1,046 to \$12,746 (China, Cote d'Ivoire, India, South Africa...)
- **Low-Income Economies:** GNI per capita of \$1,045 or less (Afghanistan, Burkina Faso, Kenya, Zimbabwe...)

Fuente: [International Nut and Dried Fruit Council Foundation](#) (en adelante, INC)



**El consumo mundial de frutos secos se ha incrementado en un 47% desde 2008 a 2018.**

- ✓ Aceleración demanda en economías de menor consumo histórico (especialmente, middle-income).
- ✓ Reconocimiento mundial de las propiedades nutritivas de los frutos secos y sus beneficios para la salud.
- ✓ Desestacionalización del consumo.
- ✓ Mayor utilización como ingrediente en productos de sectores secundarios, que permite reducción desaprovechamiento de producto de menor calidad.

### ALMENDRA (fruto seco más consumido en HIE, 39% total)

**Consumo anual**  
1.248.447 MT

**Var. (2004-2018)**  
+129%

### NUEZ (segundo fruto seco más consumido en HIE, 18% total)

**Consumo anual**  
862.698 MT

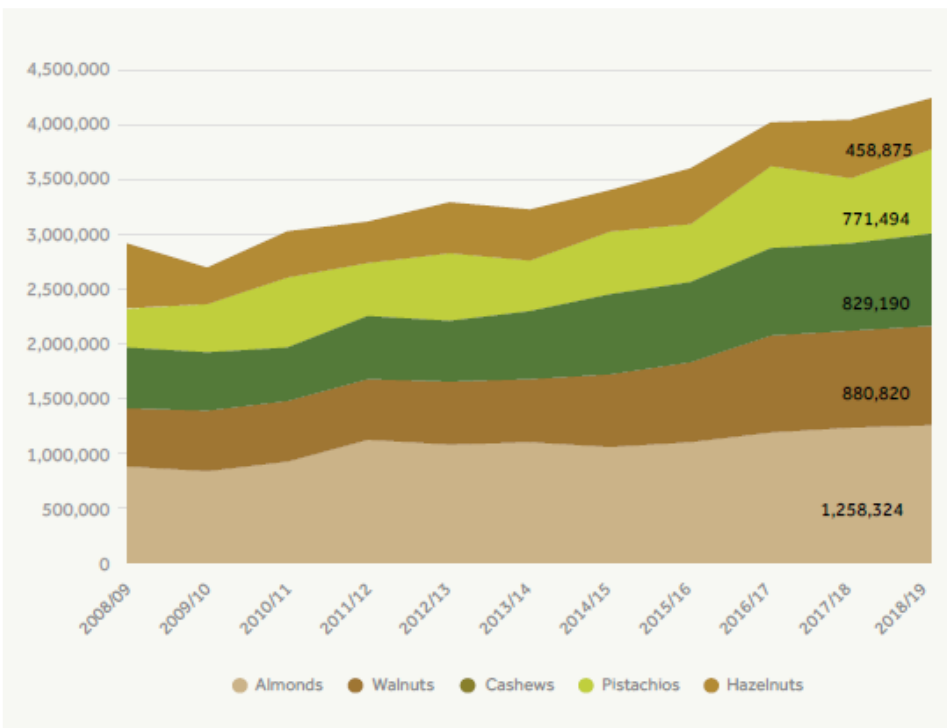
**Var. (2006-2017)**  
+152%

TENDENCIAS OFERTA MUNDIAL



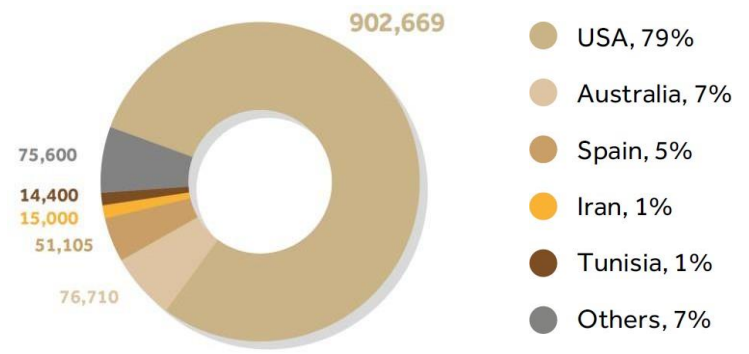
La producción también ha experimentado un periodo de crecimiento durante la última década, acumulando un incremento de más del 47% hasta alcanzar los 4,2 millones de toneladas. El **principal productor de frutos secos es Estados Unidos con un 40% del total.**

**WORLD TREE NUT PRODUCTION (Metric Tons)**  
Kernel basis, except pistachios in-shell

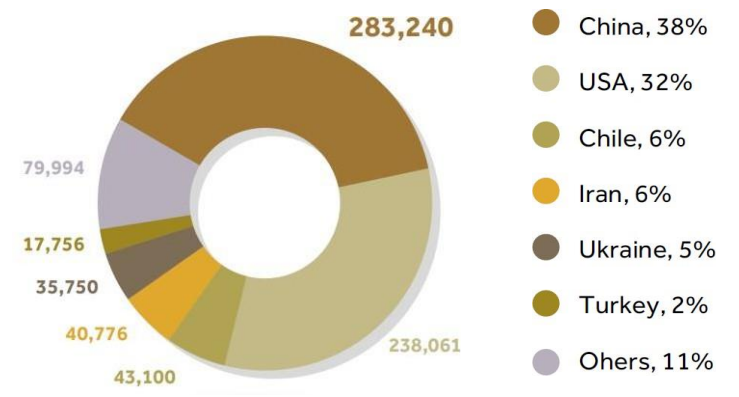


Fuente: [INC](#)


ALMENDRA – Distribución producción 2012-2018

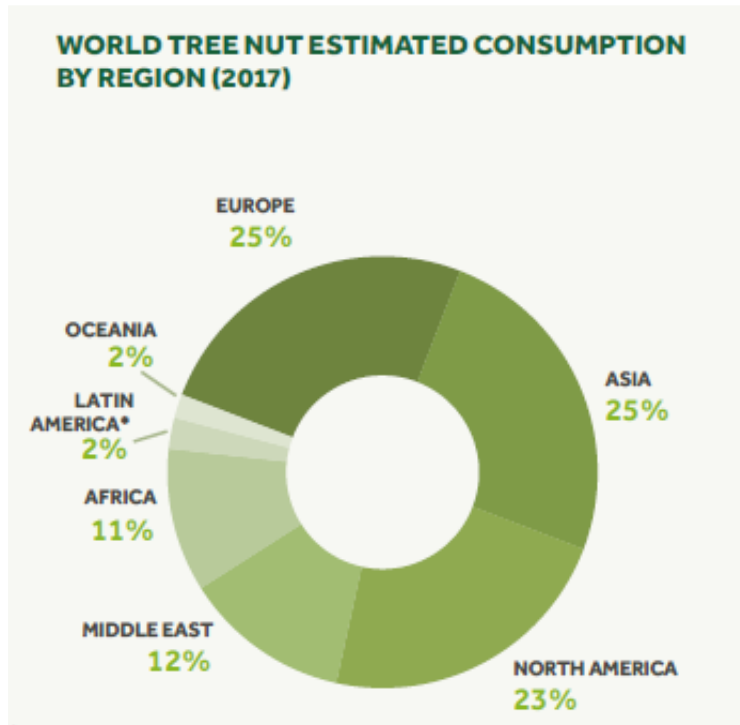


NUEZ




## EUROPA, PRINCIPAL IMPORTADOR MUNDIAL

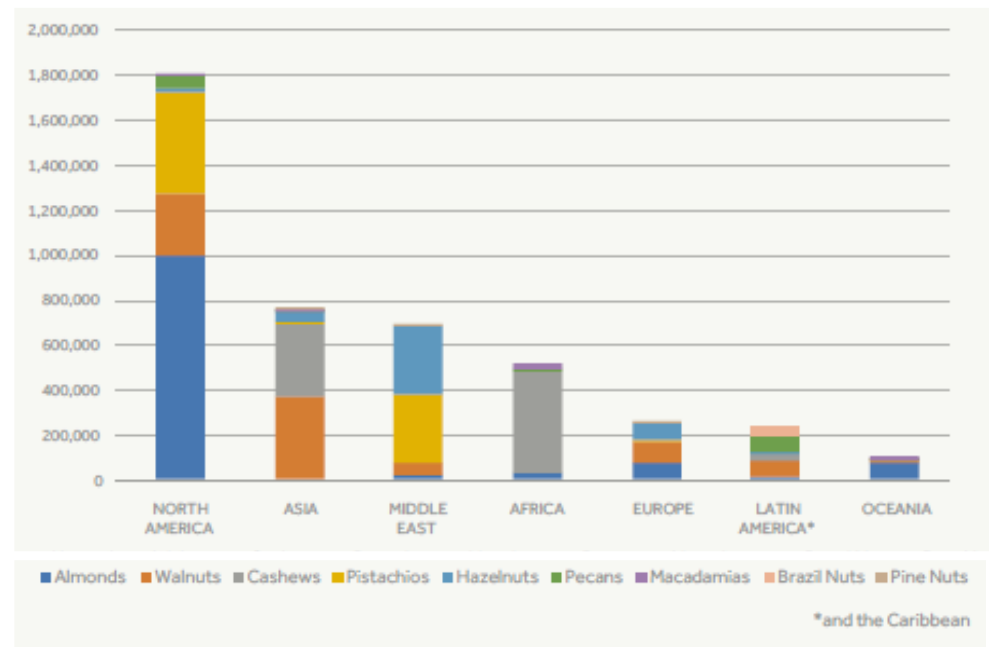
 Europa es el mayor consumidor mundial de frutos secos (25% del total), junto con Asia (25% del total) y por encima de Estados Unidos (23% del total).





Fuente: [INC](#)

 En contraposición, Europa solo produce un 5% de la producción mundial de frutos secos, mientras que en Estados Unidos alcanza un 40% del total.


2018/2019 WORLD TREE NUT PRODUCTION BY REGION (Metric Tons)  
Kernel basis, except pistachios in-shell




### EUROPA, PRINCIPAL IMPORTADOR MUNDIAL


 **Europa sigue siendo el principal importador mundial de frutos secos.** 

Simultáneamente, se ha incrementado la demanda de producto de mayor calidad y proximidad (origen europeo).

 España es **un actor importante en la producción mundial** de frutos secos, principalmente, por: una extensa superficie plantada y su proximidad a Europa (primer consumidor mundial y principal importador).

 No obstante, las **productividades son bajas** en comparación al resto de países líderes (como Estados Unidos, Australia o Chile), debido al predominio histórico de plantaciones en secano y con un menor uso de tecnología agraria avanzada.

Fuente: [INE](#), [USDA](#), [NASS](#) y [Almond Board of California](#).

 **España es el principal *player* europeo** en el sector, a partir de abastecimiento internacional (1er país importador de almendra y cuarto, de nuez).



**OPORTUNIDAD:**  
**Empresa Europea integrada con fincas propias, industrialización, y comercialización de Frutos secos.**



Potencial incremento de producción propia      Aprovechamiento proximidad Europa      **Elevada importación**

**DEPENDENCIA PRODUCCIÓN INTERNACIONAL**      Ventajas climáticas competitivas      **Km 0 europeo**

Potenciación producto proximidad      **PRINCIPAL PLAYER EUROPEO**      Déficit avance tecnológico