

Miguel DORADO SORIANO

MERCADO DE VALLEHERMOSO CIRCULAR



Universidad
Francisco de
Vitoria

UFV Madrid

Trabajo de Fin de Grado dirigido por Francisco Solá

Universidad Francisco de Vitoria

Facultad Ciencias Jurídicas y Empresariales

Doble Grado en ADE y Marketing

Convocatoria Ordinaria 2021

Índice

INTRODUCCIÓN	5
INTRODUCTION	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	9
1.1. Descripción del proyecto	9
1.2. Identificación de los promotores	9
1.3. Lienzo de Canvas	10
2. PLAN DE MARKETING	13
2.1. Investigación previa	13
2.1.1. <i>Análisis del entorno</i>	13
2.1.2. <i>Análisis del mercado</i>	16
2.1.3. <i>Análisis de la Competencia</i>	21
<i>Tabla 1 : Nichos estratégicos</i>	25
2.1.4. <i>Análisis del consumidor</i>	25
2.2. Marketing Estratégico	31
2.2.1. <i>Conclusión del Análisis del entorno</i>	31
2.2.2. <i>Conclusión del análisis de mercado y la competencia</i>	31
2.3. Segmentación y selección de Mercados y Clientes	33
2.4. Objetivos de Marketing	35
2.5. Marketing Operativo	36
2.3.1. <i>Preparación de la Estrategia de Producto</i>	36
2.3.2. <i>Preparación de la Estrategia de Precio</i>	39
2.3.3. <i>Preparación de la Estrategia de Distribución</i>	40
2.3.4. <i>Preparación de la Estrategia de Comunicación</i>	42
2.6 Elaboración del presupuesto de Marketing	45
3. PLAN DE OPERACIONES	46
3.1. Estrategia	46
3.1.1. <i>Creación de valor</i>	46
3.1.2. <i>Objetivos estratégicos</i>	47
3.1.3. <i>Análisis de recursos y capacidades</i>	47
3.1.4. <i>Ventaja Competitiva</i>	48
3.1.5. <i>Planificación, implantación y control de estrategias</i>	49

3.1.6. Plan de inversiones	50
3.2. Plan de operaciones.....	51
3.2.1. Desarrollo del producto/servicio	51
3.2.2. Aprovisionamiento.....	52
3.2.3. Fabricación o realización	54
3.2.4. Determinación de los costes operativos.....	55
3.2.5. Almacenamiento, logística, distribución y gestión de stocks	56
3.2.6. Servicio post venta	59
3.2.7. Sistemas de planificación y control	60
4. PLAN DE DIRECCIÓN DE PERSONAS.....	62
4.1. Estrategias en la dirección de personas y en la gestión del talento	62
4.2. Descripción de puestos y estructura organizativa.....	64
4.3. Procesos de selección.....	66
4.4. Desarrollo de personas y gestión del talento.....	67
4.5. Compensación y reconocimiento	68
5. PLAN FISCAL Y JURÍDICO.....	70
5.1 Fijación de la forma jurídica	70
5.2 Justificación de la forma jurídica	70
5.3 Obligaciones tributarias y fiscales	71
7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	73
7.1 Libro Diario	73
7.2 Balance de situación.....	83
BALANCE 2022	83
7.3 Cuenta de Perdidas y Ganancias	85
7.4 Amortización	85
7.5 Estado de la Tesorería.....	86
7.6 Análisis de Viabilidad mediante ratios.....	91
8. CONCLUSIÓN	94
9. ANEXO	97
10. BIBLIOGRAFIA	102

INTRODUCCIÓN

Actualmente podemos ver un claro problema en la sociedad, y es que la población crece y crece, y los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de esa creciente población son limitados. En España este problema está también latente, y es que es clara la necesidad de un cambio de modelo de negocio.

Hoy en día la sociedad europea y española, sigue un modelo económico lineal, en el que los recursos que son limitados se explotan cada vez más y cuando la vida de los productos se termina, estos se desechan generando una enorme cantidad de residuos, que se acumulan y perjudican al medio ambiente.

Los datos son muy reveladores, por ejemplo según el informe “What a Waste” el banco mundial avisaba de que en el mundo se producían al día más de 3 toneladas de residuos. Si esto sigue así, en 2025 se podrían llegar a producir 6 toneladas al día, cantidad que ocuparía un espacio del que no disponemos. También en 2015 en la cumbre del clima de París, advertían que si no se toman medidas, el planeta podría llegar a paralizarse y no haber suficientes alimentos y agua para la población.

Esto nos hace plantearnos una serie de preguntas sobre como afrontar esta crisis de residuos y cómo podemos crear modelos de negocio circulares que ayuden a aliviar el enorme problema que se da actualmente en el mundo, de consumo extremo y de generación de residuos a un ritmo insostenible.

Como respuesta a estas preguntas, debemos fomentar empresas modelos de negocio circulares que traigan una nueva mentalidad, y esta mentalidad debe estar orientada hacia la sostenibilidad y la responsabilidad. Por lo tanto surge el proyecto de VallehermosoCircular en el que 8 alumnos impulsados por Jose Luis Parada vamos a realizar un TFG sobre un caso aplicable a la realidad, de como llevar un modelo circular al mercado de Vallehermoso y a 8 de sus puestos.

“La economía circular es un modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible para crear un valor añadido. De esta forma, el ciclo de vida de los productos se extiende.”¹

En *VallehermosoCircular*, queremos potenciar la idea de que debe existir una colaboración sacada de la iniciativa empresarial en la que empresa y clientes deben ser

¹ Noticias Parlamento Europeo (2021 16 febrero) *Economía circular: definición importancia y beneficios* Noticias Parlamento Europeo <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>

participes de un modelo en el que se reduzcan los residuos y se les de un mayor aprovechamiento reduciendo de esta forma el fuerte impacto que se genera. También buscamos generar un cambio en los hábitos de consumo de los ciudadanos españoles, para que estos vean atractiva una opción en la que contribuyan al medio ambiente al ser parte del proyecto que pretende reducir la inmensa cantidad de residuos que se generan al día.

INTRODUCTION

Nowadays we can see a clear problem in society, and that is that the population is growing and growing, and the resources needed to meet the needs of this growing population are limited. In Spain this problem is also latent, and it is clear that there is a need for a change in the business model.

Currently, European and Spanish society follows a linear economic model, in which limited resources are exploited more and more, and when the life of products is over, they are discarded, generating an enormous amount of waste, which accumulates and harms the environment.

The data is very revealing, for example, according to the report "What a Waste" the World Bank warned that in the world more than 3 tons of waste are produced every day. If this continues, by 2025 we could be producing 6 tons a day, an amount that would take up space we do not have. Also in 2015, at the Paris climate summit, they warned that if no action is taken, the planet could come to a standstill and there would not be enough food and water for the population.

This raises a number of questions about how to tackle this waste crisis and how we can create circular business models that help to alleviate the huge problem of extreme consumption and waste generation at an unsustainable rate.

In response to these questions, we must promote circular business models that bring a new mentality, and this mentality must be oriented towards sustainability and responsibility. Therefore the *VallehermosoCircular* project arises, in which 8 students driven by Jose Luis Parada are going to carry out a TFG on a case applicable to reality, how to bring a circular model to the Vallehermoso market and 8 of its stalls.

“The circular economy is a model of production and consumption that involves sharing, renting, reusing, repairing, renewing and recycling existing materials and products as often as possible to create added value. In this way, the life cycle of products extends”

In *VallehermosoCircular*, we want to promote the idea that there should be a collaboration based on business initiative in which the company and its customers should participate in a model that reduces waste and makes better use of it, thus reducing the strong impact that is generated. We also seek to generate a change in the consumption habits of Spanish citizens, so that they see an attractive option in which they contribute to the environment by being part of a project that aims to reduce the immense amount of waste that is generated every day.

RESUMEN EJECUTIVO

VallehermosoCircular es un proyecto que consiste en diseñar e implementar un **modelo de negocio circular**, en 8 puestos del mercado de Vallehermoso, en este caso, de la pollería **Hermanos Gómez**. Esta pollería ofrece productos exclusivos, especializados en aves, huevos y caza. Los promotores son Miguel Dorado, estudiante de ADE y Marketing, Higinio Gómez, dueño de la pollería, y Jose Luis Parada, profesor de la UFV. El **objetivo** del proyecto es aplicar un modelo de negocio circular a la pollería para reducir los residuos generados, optimizar los recursos y transformar el negocio de forma rentable. La **ventaja competitiva** del negocio es tener especialidades de la mayor calidad, junto con el nuevo modelo de negocio circular.

Los **productos** que se venden se categorizan en aves, caza mayor, caza menor, productos de temporada, foie, huevos, despieces y especialidades. El envase en el que se venden es reutilizable, incentivando a los clientes a que lo utilicen. El **principal canal de venta** es la tienda física del mercado, el canal online está en crecimiento. El **Target** son hombres y mujeres de 25 a 45 años que buscan realizar la compra en el propio mercado teniendo una interacción directa con la persona en la pollería, además consideran el cuidado del medio ambiente como un aspecto importante a la hora de comprar.

En términos del **macroentorno** el momento económico se está recuperando de la pandemia y el político no es el más favorable por la pandemia pero en términos sociales, es muy positivo debido a una creciente preocupación por el medio ambiente de los ciudadanos españoles. Debemos aprovechar también los incentivos para aquellos que apliquen modelos circulares.

Lo que respecta al **microentorno**, existen varias marcas de competencia, la pollería Alcampo, por cercanía, es la que representa una mayor amenaza, y por similitud de venta de productos, la Pollería del mercado municipal de Chamartín, “*La pollería de*

Paco”, nos diferenciamos de todas las marcas de la competencia, por el modelo de negocio circular en el que somos los primeros en implantarlo.

El mercado español de productos avícolas significa un 15,4% de la producción final ganadera. Tuvo un crecimiento de la producción principalmente desde el año 2013 hasta el 2019. En el año 2020, se ha resentido significativamente a causa de la pandemia, bajando un 18%. Pero ha podido recuperarse y reducir la caída a un 5%. En cuanto a la producción europea, España ocupa el segundo lugar con un 11,8 % de la producción total de carne de pollo.

Las **principales empresas competidoras** del sector para la Pollería Hermanos Gómez en Madrid son la Pollería Alcampo de Vallehermoso, las pollerías del mercado municipal de Chamberí *Adriano Dias* y la *Pollería Cesar Martin*. En cuanto a las del mercado de Chamartín son *La pollería Felix*, y *La pollería de Paco*.

La **previsión de ventas** en los 3 primeros años es de 354.624 euros, 363.000 euros y 389.580 euros, en ingresos anuales, experimentando crecimientos, variaciones en el precio y unidades, a medida que pasan los años.

Las acciones de **comunicación** y **Marketing** que vamos a utilizar se van a dividir en medios propios (página Web de la pollería y del mercado y RRSS) medios pagados (Publicidad en el lugar de venta, posicionamiento SEM, display y acciones pagadas en RRSS) y medios ganados (Administración pública, conversación en RRSS y Masterchef). Buscamos medios que sean asequibles y que den a conocer el proyecto circular.

La empresa va a contar con **6 departamentos** (Tienda, Circular, Dirección de personas, Contabilidad, Marketing y Distribución) y un total de 9 trabajadores. En cuanto a la **forma jurídica** del negocio será una Sociedad Civil con una aportación de los dos socios que la forman de 82.023,72 euros.

La **inversión inicial** es el capital social de 82.023,72 euros, para financiar la inversión en el proyecto (contando todo lo que fue necesario para fundar el negocio). El **umbral de rentabilidad** es de 1342 unidades (ventas medias de 25 euros cada venta). En cuanto a la viabilidad que tiene esta inversión cuenta en el año 3 con un Valor Actual Neto de 6.740,76 euros y una tasa de retorno del 5,54%.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Descripción del proyecto

Este proyecto consiste en repensar el modelo de negocio del Mercado de Vallehermoso con el objetivo de convertirlo en un modelo de negocio circular, tomando como base para comenzar uno de los puestos del mercado, la pollería. Lo que se busca conseguir con este proyecto es trabajar en una investigación real con la meta de poder aplicar las decisiones tomadas en este proyecto final del grado al Mercado de Vallehermoso y a la pollería que se encuentra en él mismo.

Actualmente el mundo empresarial y la economía siguen un sistema lineal en el que se produce para que el producto se consuma tan solo una vez y después se tire, esto supone un grave problema al existir un consumismo excesivo que puede y debe ser reducido.

La mezcla de un mundo con consumismo extremo, con el sistema de economía lineal, provoca varios problemas que deben ser enfrentados cuanto antes, y esa es la idea de este proyecto, empezar en un ámbito pequeño como es un ecosistema de un mercado entero, para demostrar que un sistema de economía circular es posible y que trae consigo grandes beneficios tanto para los integrantes del mercado como empresas, y sobre todo para la sociedad como conjunto.

1.2. Identificación de los promotores

Miguel Dorado

Edad: 21 años

Estudios: Doble grado de ADE y Marketing en la UFV

Se encarga de diseñar el sistema de circularidad completo para aplicarlo a la pollería dentro del mercado.

Higinio Gómez

Edad: 66 años

Profesión: Dueño de la pollería. Ha trabajado 45 años como comerciante en la calle Magallanes, y lleva 4 años en el mercado de Vallehermoso.

Implementará el sistema circular que se desarrolle en este proyecto.

José Luis Parada

Inició el proyecto y se encarga de la investigación y creación de seminarios para ampliar nuestro conocimiento gracias a expertos en temas relacionados con la circularidad. También está en contacto con organismos públicos como la Dirección General de Comercio y Hostelería del Ayuntamiento para lograr que el proyecto se tenga en consideración a la hora de planificar la estrategia de mercados de Madrid.

1.3. Lienzo de Canvas

Clientes:

Para Hermanos Gómez (pollería) hay dos tipos de clientes principales, en primer lugar, están los restaurantes, todos ellos buscan un producto de calidad superior a la media, e incluso productos de la mayor calidad a pesar del precio. Entre los restaurantes se incluyen varios que cuentan con estrellas Michelin.

El otro tipo de cliente que tiene la pollería son las personas que compran directamente en la pollería para su consumo diario, principalmente este grupo se encuentra en el barrio de Chamberí debido a la proximidad de la pollería a sus casas, incluyéndolo en su “cesta de la compra” que hacen en el mercado.

Por lo general son clientes jóvenes tanto del barrio como los de los restaurantes, que además están preocupados por el medio ambiente, lo que nos permite atraer a más clientes de este tipo, implementando la economía circular en el negocio. Y esto se debe a que este tipo de clientes valoran más un producto que tiene en cuenta la situación medioambiental actual y está adecuado a ella. A través de la economía circular no sólo se logra atraer a estos clientes si no mejorar el conjunto completo del negocio.

Propuesta de Valor:

La propuesta de valor principal es el acceso fácil a los productos de la mayor calidad y reconocimiento de la gastronomía en el ámbito de las aves. Asimismo, ofrece especialidades que no ofrece nadie más. Y sobre todo, saber que los productos de la pollería de los Hermanos Gómez se consiguen respetando el medio ambiente y siguiendo un modelo circular, es de gran valor para la sociedad de nuestros días.

Canales:

Los canales de comunicación que se utilizan para llegar al cliente son principalmente canales *offline*: las llamadas telefónicas, visitas a clientes habituales como posibles nuevos clientes, se realiza una comunicación directa en el propio puesto del mercado...

Por otro lado, también se emplean canales *online*, como es el correo electrónico. Al ser un producto que los clientes quieren ver cuándo lo van a comprar es habitual que quieran que la comunicación sea más personal, una vez se fían y ven la calidad del producto, pueden comprar más por medios que no sean físicos.

Relaciones con los clientes:

La relación con los clientes es directa y continua, se realiza cada poco tiempo porque el consumo es semanal, por lo tanto, la relación es directa y constante. El inicio de relaciones comerciales es importante, ya que queremos que nuestros clientes nos recomiende.

Fuentes de ingresos:

Todos los ingresos vienen de los diferentes productos que se venden, buscamos sacar un 20% de margen de media de cada producto, con ese margen estaríamos satisfechos, y la cifra de facturación mensual ronda los 25.000 euros en tienda, más lo que se consiga por el canal *online*. De media la facturación proviene en un 60% de los restaurantes y en un 40% de el resto de los clientes. El canal *online* está creciendo, pero actualmente no aporta un ingreso significativo.

Recursos clave:

Personal cualificado, cámara de frío y de congelación para el almacenaje, el propio puesto en Vallehermoso, equipo de transporte y página web.

Actividades clave:

La venta es nuestra actividad más importante y para ello necesitamos, reabastecimiento en 3 o 4 días por semana, la venta directa en el puesto, la distribución a los restaurantes, el reparto de la venta *online*, contacto con los proveedores para poder estar siempre abastecidos a tiempo. Gestión de los residuos.

Alianzas clave:

Nuestros proveedores son muy importantes para nosotros por eso tenemos que establecer una relación sólida con ellos, nuestro principal proveedor es “Les Fermiers Landais” que son a los que más les compramos porque tienen mejor oferta de todo tipo. Seur frío, sobre todo para llevar productos a clientes de fuera de Madrid.

Estructura de costes:

Costes fijos: Gastos de personal, coste de impuestos, local en el mercado

Costes variables: Costes de compra a proveedores, costes de transporte de producto.

<p>Socios Clave</p> <p>Proveedores fijos (Les Fermier Landais)</p> <p>SEUR frío para llevar productos fuera de Madrid</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Venta directa Reabastecimiento Distribución a restaurantes Contacto con proveedores Gestión de residuos. Plan de Marketing para alcanzar objetivos.</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Especialidades de la mayor calidad</p> <p>Productos que no se encuentran en otras pollerías de Madrid</p> <p>Vender productos en un entorno completamente circular, y respetando el medio ambiente en todos los aspectos del producto.</p> <p>Desde la vista del Cliente: Recibo un trato familiar</p> <p>Soy parte del proyecto circular.</p> <p>Encuentro productos diferentes de lo habitual en una pollería.</p> <p>Como restaurante, gano la imagen de venta de productos circulares</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <p>Relación directa y continua, interacciones constantes. Inicio de relaciones comerciales.</p>	<p>Segmentos de cliente</p> <p>2 tipos de cliente:</p> <p>Restaurantes y clientes individuales</p> <p><u>Restaurantes</u>: Alta gama, buscan especialidades de alta calidad.</p> <p><u>Demandante</u>: Consumo diario, principalmente del barrio.</p> <p><u>Ambos</u>: Jóvenes (hasta 45 años) preocupados por el medio ambiente y les gusta la propuesta circular de la pollería.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>Personal cualificado.</p> <p>Equipo de transporte.</p> <p>Cámara de frío y congelación para el almacenaje.</p> <p>Puesto de Vallehermoso.</p> <p>Página Web.</p>		<p>Canales</p> <p>Llamadas telefónicas Visitas a clientes. Comunicación en el puesto Correo electrónico.</p>	
<p>Estructura de coste</p> <p><u>Costes fijos</u>: Gastos de personal, coste de impuestos, coste del local en Vallehermoso.</p> <p><u>Costes variables</u>: Coste de compra a proveedores, coste de transporte de producto.</p>		<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Venta de productos de la pollería. 20% de margen por producto Facturación mensual: alrededor de 25.000 euros 60% facturación restaurantes, 40% clientes individuales Canal online en crecimiento en cuanto a facturación</p>		

Ilustración 1 : Lienzo de Canvas

ECOCANVAS en el Anexo.

2. PLAN DE MARKETING

2.1. Investigación previa

2.1.1. Análisis del entorno

Para realizar un análisis del entorno lo primero que necesitamos es conocer los factores que afectan a nivel externo al Mercado de Vallehermoso y a la Pollería Hermanos Gómez. Para ello, vamos a realizar un análisis PESTEL.

Políticos:

- Estrategia para implantar la economía circular en España de cara a 2030 (MITECO, 2020)²
- Inestabilidad política provocada por la situación sanitaria en el mundo y especialmente en España por la COVID-19.
- Tensión política por las decisiones y la incertidumbre de la situación sanitaria, que afecta a las empresas y al consumo.

Económico:

- La economía española tendrá la mayor contracción en Europa en 2020, 12,4% (León, M 2020)³
- España sufrirá la mayor recaída económica en el último trimestre del año. (Nieves, V 2020) Caída en el primer trimestre del 5,2%, en el segundo desplome del 17,8% respecto al trimestre anterior y en el tercer trimestre una caída del 1,3% la mas grande de Europa.⁴
- Riesgo de perder los fondos de recuperación de la UE (140.000 millones) por la proposición de ley que cambia el sistema de elección del Consejo General del Poder Judicial.

² (MITECO, 2020) https://www.miteco.gob.es/images/es/180206economiacircular_tcm30-440922.pdf

³ León, M. (2020, 5 noviembre) La economía española tendrá la mayor contracción de Europa en 2020: 12,4%. Cambio16. <https://www.cambio16.com/nueva-ola-de-la-pandemia-golpeará-a-la-ue-pero-mas-a-la-economia-de-espana/>

⁴ Nieves, V (2020, 17 octubre) *España sufrirá la mayor recaída económica de Europa en el último trimestre del año*. El Economista. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10829521/10/20/Espana-sufrira-la-mayor-recaida-economica-de-Europa-en-el-ultimo-trimestre-del-ano.html>

- Bruselas prevé que España lidere la recuperación en 2021 y 2022 con alzas del 5,9% y del 6,8%. Se espera que se recuperen los niveles previos a la pandemia a finales de 2022 (Sempere, P 2021)⁵

Socio Cultural:

- Aumento de la conciencia medio ambiental a raíz de la pandemia (Meneses N, 2020)⁶
- Bajada en las reuniones sociales y preocupación general ante el contacto físico por temor a la COVID-19.

Tecnológico:

- Gran crecimiento de las compras *online*⁷.
- Gran crecimiento de las redes sociales

Medio ambiental:

- Aumento de la conciencia medio ambiental a raíz de la pandemia
- “En Europa cada ciudadano genera un promedio de 1,69 kilos de basura al día, es decir, más de 620 kilos de basura al año. El 60 % del volumen de basura generada lo constituyen envases y embalajes, que muchas veces están diseñados para un solo uso.”⁸
- La población española es la segunda más preocupada por el medio ambiente.⁹

Legal:

- Contribución fiscal de las empresas españolas superior a la media de la OCDE.¹⁰

⁵ Sempere, P (2021, 12 Mayo) Bruselas prevé que España lidere la recuperación en 2021 y 2022 con alzas del 5,9% y 6,8% . CincoDías. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/12/economia/1620807781_203179.html

⁶ Meneses, N (2020, 21 Julio) La pandemia aumenta la conciencia medioambiental de las madres. El País. https://elpais.com/elpais/2020/07/21/mamas_papas/1595312149_408600.html

⁷ Acciona (2020) *Generación y gestión de residuos* <https://www.sostenibilidad.com/medio-ambiente/generacion-gestion-residuos/>

⁸ Blázquez, P (2020, 27 abril) Las compras online vuelven a batir un record al crecer un 286% La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/20200427/48759758222/compa-online-nielsen-crecimiento.html>

⁹ (Redacción EFE verde 2019) Los consumidores se preocupan cada vez más por el medio ambiente, según estudios. EFE verde. <https://www.efeverde.com/noticias/consumidores-preocupan-medioambiente-segun-estudios/>

¹⁰ Trincado, B (2019, 19 febrero) La contribución fiscal de la empresa española es superior a la media de la OCDE. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/18/economia/1550522144_507931.html

Matriz PESTLE

PERFIL	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	MUY POSITIVO
Político	Estrategia economía circular					X
	Inestabilidad política		X			
	Tensión política e incertidumbre		X			
Económico	Previsión de contracción económica		X			
	Caída en la economía en los últimos trimestres		X			
	Riesgo de pérdida de los fondos de recuperación de la UE				X	
	Previsión de que España lidere el crecimiento económico postpandemia					X
Social	Aumento de la conciencia social sobre medio ambiente				X	
	Reducción de las reuniones sociales			X		
Tecnológico	Crecimiento compras online				X	
	Crecimiento de las redes sociales				X	
Medio ambiental	Aumento preocupación por el medio ambiente					X
	Generación de residuos				X	
	Población española 2ª mas preocupada				X	
Legal	Contribución fiscal por encima de la media OCDE		X			

Ilustración 2 : Matriz PESTLE

Conclusiones del Análisis del Entorno

Una vez realizado el análisis del entorno podemos determinar que nos encontramos ante una situación difícil causada principalmente por la pandemia que afecta tanto al ámbito económico como al ámbito político, generando una caída considerable en la economía y una incertidumbre en el seno político que trae consigo una tensión que se transmite a la sociedad y a las empresas.

Aun así, nuestro negocio, aunque se vea directamente afectado puede seguir su actividad, porque los restaurantes siguen abiertos y el consumo de pollo no ha disminuido significativamente. Además las predicciones son de mejora, y se prevé que sea España la que lidere la recuperación post pandemia, lo cual significa que la implantación del proyecto circular se da, en un entorno con previsiones de crecimiento de hasta el 6,8%

Otro aspecto que es positivo para nosotros es la creciente preocupación por el medio ambiente por parte de los ciudadanos españoles, que se refleja en su consumo, por lo tanto, al implantar nosotros un sistema de circularización en nuestro negocio nos podemos posicionar como una marca que encaja en sus valores, y que les aporta lo que necesitan en cuanto al cuidado del medio ambiente en los productos que consumen.

En conclusión, aunque el panorama general no es favorable en términos políticos y económicos a causa de la pandemia, podemos aprovechar el resto de los aspectos positivos para potenciar la introducción y desarrollo de la economía circular en el Mercado de Vallehermoso y en particular en la pollería de los Hermanos Gómez.

2.1.2. Análisis del mercado

El mercado actual de las aves para la alimentación es un mercado con un potencial enorme debido a su tamaño, el sector productor de pollo en España representa un 15,4% del valor de la Producción Final Ganadera (PFG) y un 5,8% de la producción total agraria (PFA)¹¹.

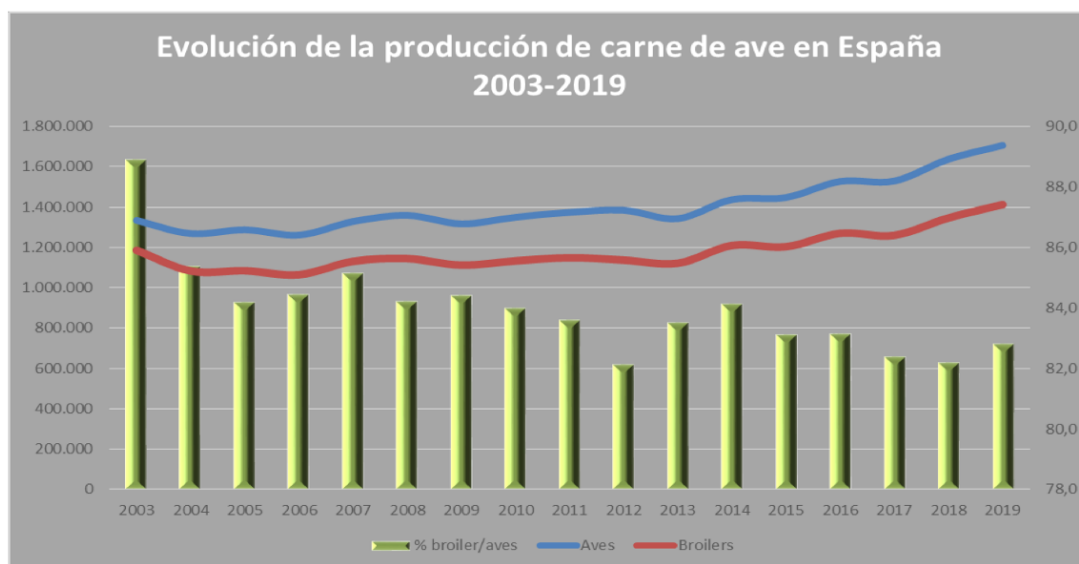
¹¹ Migueláñez, R. El sector productor de carne de pollo en España. Euroganadería. <http://www.euroganaderia.eu/carne-de-pollo/reportajes/el-sector-productor-de-carne-de-pollo-en-espana-i-420-6-701-0-1-in.html>

En cuanto a la producción de carne de aves según el departamento de agricultura de Estados Unidos, representa un 13% de la producción de carne de aves en la Unión Europea detrás de Polonia y por delante de Alemania y de Francia.

Dicha producción fue en 2019 de 1,7 millones de toneladas de carne de ave, lo que significa un aumento del 6% con respecto a la producción del 2018¹².

En cuanto a la producción avícola en España como tal, la mayor parte de la producción de carne de pollo se concentra en cuatro comunidades autónomas: Cataluña, que tiene un 28,7% del total nacional, la Comunidad Valenciana, con un 16,9% del total producido, Andalucía, con un 15,8%, y Galicia, con un 13,1%. La producción de pavo se encuentra en segundo lugar en términos de importancia económica en el país, y se estima que está en torno a 116.000 TM.

Si ponemos la vista en la producción europea, España ocupa el segundo lugar con un 11,8 % de la producción total de carne de pollo, teniendo solo por delante a Reino Unido (que ya ha salido de la Unión Europea) y a Polonia que se mantiene, como primer productor ya que desde hace algunos años está experimentando un aumento muy significativo de su producción, aunque en este último año parece que se ha ralentizado ligeramente.



Fuente: SG Análisis, Coordinación y Estadísticas MAPA
Elaboración: SG Producciones Ganaderas y Cinegéticas MAPA

Ilustración 3 : Evolución de la producción de carne de ave en España

¹² Agro Popular (2020, 20 junio) El mercado del pollo se mantiene equilibrado. Agro popular. <https://www.agropopular.com/pollo-equilibrio-20062020/>

La evolución de la producción en España tiende a la estabilización en torno al millón de toneladas, y esto significa un ligero déficit de abastecimiento que es cubierto, principalmente, con importaciones que proceden de los países del entorno comunitario. En cuanto a la producción a nivel mundial, el principal productor es Estados Unidos, aunque el mercado mundial lo domina Brasil, que destina mayor cantidad de producto a la exportación. La Unión Europea ocupa el cuarto puesto de la producción mundial. Su producción asciende a un 12,4% del total¹³.

En el siguiente gráfico, podemos apreciar cómo ha sido la evolución de la producción de carne de ave en España desde el 2003 hasta el año 2019.

En el gráfico podemos observar un crecimiento de la producción principalmente desde el año 2013 hasta el 2019, coincidiendo con el fin de la crisis y recesión económica, pero vemos como se da un crecimiento con constantes subidas y bajadas, no muy pronunciadas, lo que hace que la tendencia general del mercado y de la producción avícola de carne sea al alza.

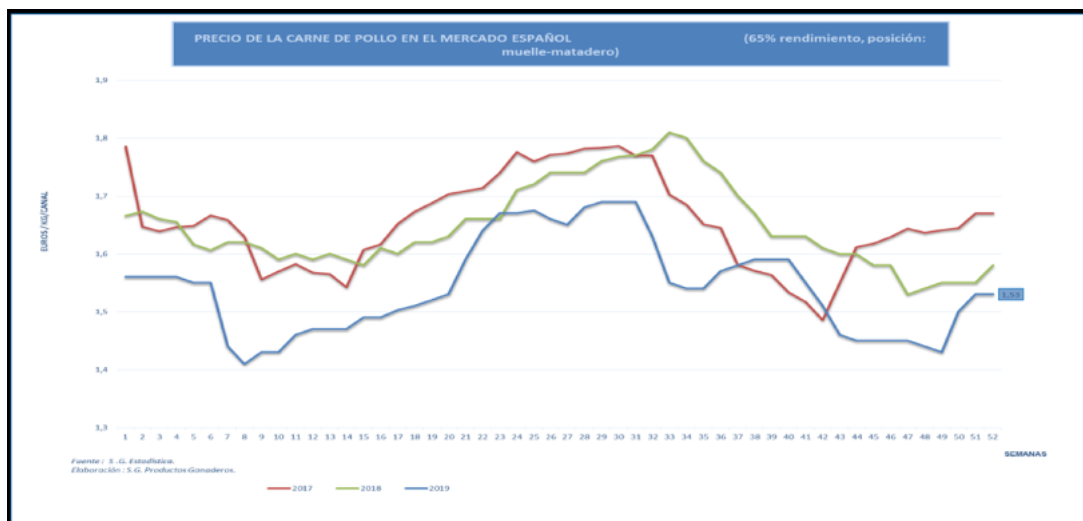


Ilustración 4 Precio de la carne de pollo en el mercado español.

En cuanto a los precios medios que ha tenido el sector avícola de carne, en el 2019, últimos datos publicados, el sector tuvo muchas oscilaciones y altibajos en su cotización, siguiendo la tendencia de años atrás donde a principios de año sufrió una bajada de precios para después experimentar grandes subidas hasta mediados de año, y

¹³ Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020) Sector avícola de carne en España <https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/sectores-ganaderos/avicola-de-carne/>

tras esto en las siguientes semanas volver a bajar. La media del conjunto del año 2019 fue un -6,42% inferior a la del año 2018. Estas oscilaciones se pueden observar en el siguiente gráfico.

Como se puede apreciar en el gráfico el precio de la carne de ave acabó en 1,53 euros/kg. Y tuvo un precio medio de conjunto de todo el año de 1,54 euros/kg.

Si comparamos precios medios con el sector avícola de carnes europeo, el precio español ha sido mas variable, ya que el europeo ha sido mas estable y ha terminado por encima del valor con el que empezó el 2019, como podemos ver en el gráfico a continuación, la comparación entre los valores españoles y europeos¹⁴.

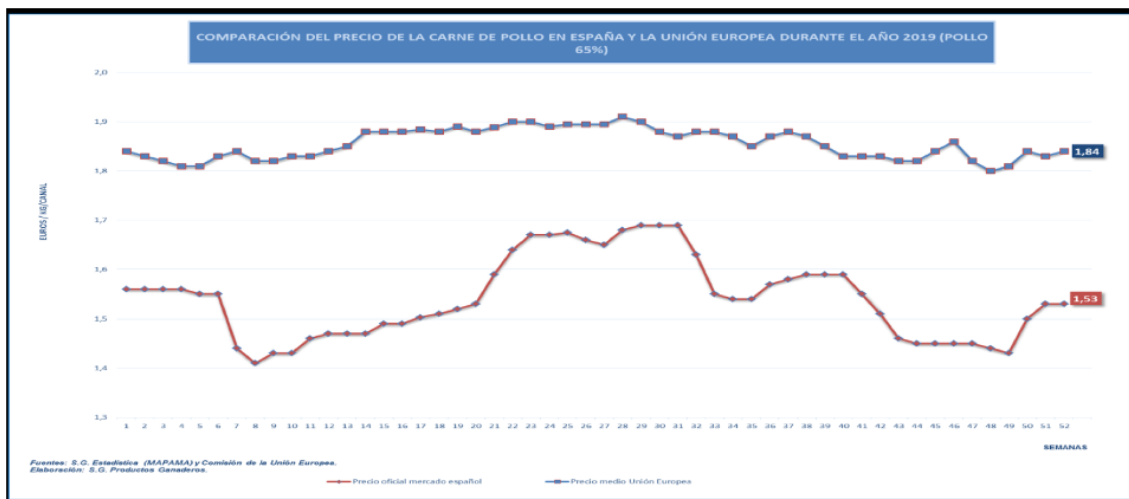


Ilustración 5, comparación del precio de la carne de pollo en España y la Unión Europea en 2019

Pasamos ahora a analizar otro aspecto muy importante dentro de nuestro mercado, que es el sector avícola de puesta en España (huevos).

El sector avícola de puesta en España llegó a su techo productivo en el año 2004, y tras años de gran crecimiento donde asentó su condición exportadora, después ha sufrido un proceso de redimensionamiento para lograr adaptar su oferta a la demanda. La cantidad de explotaciones avícolas de puesta se ha visto reducida en un porcentaje superior al de la producción.

¹⁴ Dirección general de producciones y mercados agrarios (2020) Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/indicadores2019carneparapublicar_tcm30-543797.pdf

En el año 2012 se produjo a causa de la normativa del bienestar, una adaptación del sector a esta nueva normativa. Esto requirió una inversión superior a los 600 millones de euros y esto significó una reconversión del sector productor que se dividió en dos modelos de producción; En primer lugar, las explotaciones industriales de gran dimensión que alojan a las gallinas en batería y por otro lado las crecientes pequeñas explotaciones de carácter alternativo¹⁵.

En cuanto a los datos de producción del sector avícola de puesta la producción de huevos en España en 2019 se ha situado en 1.088.127 miles de docenas, lo que supone una reducción del 1,99% respecto al año anterior y mantiene la tendencia descendente que se observa en los últimos años.

En comparación con los datos de la Unión Europea España ocuparía la 3º posición por detrás de Alemania y Francia. En 2019 se produjo en la Unión Europea una disminución en la producción de huevos (aproximadamente un -7,3%)

En el siguiente gráfico se puede apreciar la evolución del valor de la producción de huevos en España.



Ilustración 6 Evolución de la producción de huevos¹⁶

¹⁵ Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020) Sector avícola de puesta en España. <https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/sectores-ganaderos/avicola-de-puesta/>

¹⁶ Dirección general de producciones y mercados agrarios (2020) Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/indicadorespuesta2019_parapublicar_tcm30-381335.pdf

Como se puede ver en el gráfico la evolución de la producción ha sufrido altibajos desde el año 2007, siendo importante remarcar el descenso de 3 años seguidos desde el año 2017.

La pandemia que se vive en 2020 afecta indudablemente a todos los mercados, y el del pollo también se ve afectado, en este caso negativamente, según el Departamento de Agricultura de Estados Unidos el sector de las aves español ha sufrido y continúa sufriendo las consecuencias de la parada en la actividad de los sectores hostelero y turístico.

Y no solo se vería afectado por este cese de la actividad si no también por una disminución en el consumo de los hogares y una disminución del comercio externo lo que ha significado una caída del 15% en el precio del pollo medio en abril de 2020 con respecto a marzo.

En el primer sector de 2020 los volúmenes de pollo importado se redujeron un 18%. Por lo tanto, a pesar de que la producción de pollo se ha visto aumentada en los tres años anteriores, en 2020 se espera que caiga la producción del pollo en torno a un 5%.

2.1.3. Análisis de la Competencia

Análisis de la competencia

Pollería Alcampo: De la competencia es el mas cercano al estar situado en la misma calle que el mercado y la pollería de Hermanos Gomez, supone una competencia fuerte, pero no supondría competencia para los productos que vendemos como las especialidades si no principalmente de los productos con un precio menor. Además ofrece también productos envasados directamente, lo cual significa también que podemos perder consumidores, aunque es cierto que ese no seria nuestro target. También tienen servicio de venta online y entrega a domicilio.

Pollería Mercado municipal de Chamberí: En este Mercado hay 2 pollerías, la primera que ofrece productos de calidad pero no especialidades es la *pollería Adriano Dias*¹⁷ que busca sobre todo ser una pollería de confianza, supone una amenaza al ser

¹⁷Pollería Adriano Dias *Mercado de Chamberí* <https://www.mercadodechamberi.es/PUESTOS/POLLER-AS/Poller-a-Adriano-Dias/index.php/>

competencia directa. La otra pollería es la *Pollería Cesar Martin*¹⁸, que es la que mayor amenaza supone porque si que venden especialidades, no tantas como Hermanos Gómez, pero son los que mas productos tienen calificados como especialidades.

Pollería Mercado municipal de Chamartín: En el mercado de Chamartín hay dos molerías a remarcar, en primer lugar *La pollería Felix*, con algunas especialidades, y con gran experiencia en el mercado, pero no cuentan con el número de especialidades que vendemos en Hermanos Gomez. La otra pollería sería *La pollería de Paco* especializados sobre todo en el pato, pero con una enorme variedad de productos, tienen tantos productos como la pollería Hermanos Gomez.

En conclusión lo que diferencia principalmente a estas pollerías de la Pollería de Hermanos Gomez, es el proyecto de Vallehermoso circular, en el cual se va a aplicar la economía circular al modelo de negocio del mercado de Vallehermoso y a la pollería Hermanos Gómez.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Vamos a realizar un análisis de la competencia a través de la realización de análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza en este caso es media- baja, por dos motivos, el primero, que no es fácil entrar a competir en la alta gama de productos de pollo, y el segundo porque actualmente no hay ningún proyecto que pretenda implantar la economía circular en el sector avícola. Por esto y por la complejidad de llevar a cabo un modelo circular, ya que da mayores beneficios a largo plazo, y lo que se busca en el sector son beneficios a corto plazo. Por este motivo la amenaza es media baja.

Nuestra pollería tiene una imagen muy por encima del resto de nuestra competencia desde el punto de vista de la calidad ofrecida en productos de especialidades traídos desde distintas partes, las barreras de entrada para iniciar una pollería no son significativas, pero entrar a pelear cuota de mercado en el ámbito de productos de alta gama si que es realmente complicado ya que tenemos una imagen muy potente y recomendada entre los diferentes restaurantes de alta gama.

¹⁸ Pollería Cesar Martin Mercado de Chamberí <https://www.mercadodechamberi.es/PUESTOS/POLLER-AS/Poller-a-Cesar-Mart-nez/index.php/>

Otro aspecto muy a nuestro favor es la importancia de crear una cadena de valor consistente, algo que no es nada fácil, sobre todo por la distribución, y también por la dificultad de encontrar proveedores ya que a los que acudimos nosotros tienen altos precios.

Rivalidad entre competidores

En este caso la amenaza es baja porque en la zona del mercado de Vallehermoso, no hay Pollería que ofrezcan actualmente la cantidad de especialidades que ofrece Hermanos Gomez. En cuanto a productos más comunes, la competencia es más alta, ya que hay más competidores en la zona que venden los productos a precios similares.

Existe una clara necesidad de vender los productos ya que se pueden poner malos y perder la calidad que tienen, por lo que esto afecta a los precios y a la urgencia en caso de menores ventas.

La ubicación es muy importante, ya que, aun teniendo repartidores, al estar situados en Madrid tenemos acceso más directo a nuestros clientes que estarán más cerca unos de otros. Otro aspecto muy positivo frente a nuestros competidores es nuestra imagen de marca, posicionada entre los lugares más selectos, algunos con estrellas Michelin que eligen nuestro producto y aumentan la notoriedad de nuestra marca.

Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación que tienen los proveedores sobre nosotros supone una amenaza alta, ya que no hay muchos proveedores que nos puedan servir de las especialidades que vendemos, y que sin ellos perdemos en parte nuestra ventaja competitiva.

Hermanos Gómez depende completamente de sus proveedores, tienen una serie de proveedores fijos (Les Fermier Landais) y otros que van cambiando cada cierto tiempo. Al estar hablando de productos de la mayor calidad nuestros proveedores tienen más poder sobre nosotros que si tuviésemos un proveedor con productos menos diferenciados.

Nuestro principal proveedor es “Les Fermier Landais” empresa francesa, por lo que también supone un riesgo para nosotros ya que al suponer un coste mayor por la distribución pueden decidir cobrarnos más.

Si un proveedor nos empieza a fallar, no es sencillo encontrar un nuevo proveedor que lo sustituya e iguale la calidad que necesitamos y la variedad de producto que buscamos.

Otro aspecto positivo es la existencia cada vez mayor de proveedores globales y el aumento de las tecnologías que nos permiten llegar a nuevos proveedores en este mundo globalizado lo que nos da mayor margen de elección.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto para los restaurantes, y medio para los clientes habituales.

En cuanto al poder de negociación que tienen los restaurantes es mayor que el de los clientes normales porque hacen una compra mayor, además al ser restaurantes de alta gama o con estrellas Michelin, están más predispuestos a pagar precios más altos siempre y cuando respondamos a las expectativas, las cuales van a ser mucho mayores.

Por el reconocimiento que hay en el sector de la gastronomía de la pollería Hermanos Gómez los clientes confían más en nosotros al tener otras referencias.

El auge de la venta online les da a nuestros clientes un abanico mucho mayor donde elegir, por lo tanto, tenemos que ser más competitivos todavía y es necesario adaptarnos también a este canal, pues puede suponer un importante flujo nuevo de clientes.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos

La amenaza es alta en este caso debido al crecimiento y la posible innovación de la comida saludable y de las alternativas que quieren sustituir los alimentos naturales por vegetales.

Existe una creciente preocupación por la comida saludable y por alternativas vegetales que pueden sustituir y reducir nuestra demanda. La tendencia de consumir de forma saludable ha llegado también a los productos cárnicos.

Tanto es así que el consumo de pavo fresco crece un 2% en el último año, según el informe “El corte healthy de la carne” de Nielsen, dado a conocer con motivo de Meat Attraction, la feria del sector cárnico que arranca mañana en Madrid. Un auge que ha

afectado a otro tipo de aves de carne magra y “saludable”, como el pollo, cuyo consumo cae prácticamente un 1%¹⁹.

Hoy en día hay cada vez más alternativas a la comida tradicional como es el pollo, y muchas personas están optando por esta nueva oferta de productos más saludables y vegetales lo que supone una amenaza para nosotros.

Análisis de Nichos Estratégicos

	Precio bajo	Calidad	Trato personal	Producto natural	<u>Packaging</u>
<u>Alcampo (Vallehermoso)</u>	X		X	X	
<u>Mercado Municipal de Vallehermoso</u>		X	X	X	
<u>Mercado Municipal de Chamberí</u>			X	X	
<u>Mercado Municipal de Chamartin</u>		X	X	X	

Tabla 1 : Nichos estratégicos

2.1.4. Análisis del consumidor

Para realizar el análisis del consumidor vamos a llevar a cabo diferentes acciones, en primer lugar, realizaremos una encuesta para conocer de forma directa más a fondo a nuestros consumidores y saber cómo son. También vamos a crear nuestro Customer Funnel para conocer en que punto se encuentran nuestros clientes, y vamos a trazar

¹⁹ Nielsen (2019, 16 septiembre) Aumenta un 2% la demanda de pavo fresco y la ola de consumo saludable se afianza en el mercado de cárnicos. Nielsen. <https://www.nielsen.com/es/es/insights/article/2019/aumenta-2-percent-la-demanda-de-pavo-fresco/>

también el Customer Journey con el objetivo de tener claro cuál es el proceso que siguen nuestros consumidores a la hora de comprar nuestro producto.

Análisis de la encuesta:

La encuesta ha tenido un total de 112 participantes de los cuales:

- El 66% corresponden a mujeres y el 34% a hombres.
- El 56,3% corresponden a personas mayores de 40 años y un 35,7% corresponde a personas entre los 18 y los 39 años.
- El 94,6% de los encuestados ha realizado la compra de su casa alguna vez.
- El 83% de la muestra ha comprado alguna vez en mercados municipales.
- El 84% realiza la compra principalmente en supermercados y el 12% en mercados municipales.
- El 33,9% hace la compra en mercados municipales al menos 1 vez al mes y el 25,9 lo hace al menos una vez cada dos semanas.
- El 45,9% hacen la compra en mercados municipales de forma muy puntual.
- El 58,9% de los encuestados ha hecho la compra online alguna vez. Solo el 4% de los encuestados hace la compra online de forma habitual.
- El 41,1 % nunca ha hecho la compra online, y un 39,3% hace la compra online de forma puntual.
- El 58,9% consume pollo más de 2 veces a la semana.
- El 98,2% consume pollo al menos 1 vez a la semana.
- Un 63,1% compra el pollo de la pollería, el 33,3% lo hacen previamente empaquetado.
- Los encuestados valoran de la siguiente manera estos aspectos al comprar pollo. En una escala del 1 al 5.

- El aspecto mas valorado es la calidad del producto con una media de 3,52 sobre 5.
- El segundo mas valorado es la cercanía al establecimiento con un 3,16 sobre 5.
- En tercera posición se encuentra el precio con un 2,86 % de valoración general.
- Después en cuarta posición encontramos el trato personal que esta valorado con un 2,84.
- En quinta posición esta que los productos sean sostenibles (naturales) con un 2,68 sobre 5.
- En última y sexta posición el aspecto menos valorado por los encuestados es que el producto tenga promociones con un 2,62 sobre 5.
- Para el 73,2% es importante que un negocio este directamente comprometido con el medio ambiente.
- Por último, el 93,8% de los usuarios reciclan.

Continuando el análisis del cliente vamos a analizar el Consumer Funnel, que es un embudo de conversión “que consiste en una representación gráfica de las diferentes etapas que sigue un consumidor estándar para convertirse en un consumidor leal a la marca”²⁰.

Para el Consumer Funnel del consumidor encontramos diferentes etapas:

Conocimiento: Son todos los clientes que han oído hablar de nosotros alguna vez, tenemos que intentar captar la atención para darnos a conocer aquellos que no nos conocen y que nos interesan.

Consideración: Son los clientes que nos conocen y se plantean si comprarnos, para aquellos que nos conocen, pero no se plantean comprarnos y nos interesa que nos compren, tendremos que mejorar nuestro posicionamiento y comunicación.

²⁰ Solá .F 2020 Apuntes de la Asignatura de Plan de Marketing

Prueba: Son aquellos que consideran el producto y además piensan probarlo, esta fase en los restaurantes es muy importante porque una vez que nos prueben se darán cuenta de la calidad que ofrecemos.

Compra: En esta fase el consumidor compra el producto, es junto a la fase de lealtad, la más importante, y queremos que nuestros consumidores actuales nos compren lo mismo o más de lo que estaban comprando hasta ahora.

Lealtad: Para Hermanos Ortiz es realmente importante este punto porque una vez que hemos conseguido a un cliente, sobre todo un restaurante, queremos mantenerlo y que sea leal, para aquellos que no lo sean tenemos que fidelizarles, los restaurantes que no son leales son aquellos que no nos compran siempre a nosotros y que van variando los productos que compran.

Como conclusión del Funnel encontramos que nuestra fase más importante es la de compra y lealtad, porque sobre todo los restaurantes que nos compran hacen una gran cantidad de pedidos diarios y por ello debemos mantenerles, es importante que se sientan acompañados, por ello debemos trabajar el trato con ellos y formar a aquellos que están en constante contacto con los restaurantes. Otra fase muy importante de cara al proyecto circular es la de Conocimiento o Awareness, ya que no tiene sentido que llevemos a cabo el proyecto si no somos capaces de hacérselo llegar a los clientes, primero para que lo conozcan y compren y segundo para que ellos mismos sean parte de la cadena circular.

En el análisis de nuestro consumidor vamos a hacer un Customer Journey, que es una herramienta visual que tiene en cuenta la experiencia del cliente con la empresa como un viaje, con el objetivo de ponerse en sus zapatos para entender lo que siente y piensa cada una de las veces que contacta con la empresa.²¹ Nuestro *Customer Journey* se basa en la idea de lo que queremos aplicar, y dibujamos teóricamente cómo sería el camino de compra o de venta para un cliente de Hermanos Gómez.

Nuestro Customer Journey se desarrolla de la siguiente manera:

Las conclusiones del Customer Journey son que la ubicación del mercado es fácil de encontrar y es accesible, sobre todo por el transporte público, aunque también hay parkings cerca de la zona. Otra conclusión es que los puntos a trabajar son, principalmente demostrar al consumidor el valor que tiene el producto y el proyecto para que no sea tan negativo el momento de pagar. Y al inicio la implementación del

²¹ Sola F 2020 Apuntes de la asignatura Plan de Marketing

envase reutilizaba va a ser positiva pero algo costosa, punto en el que se pueden aplicar mejoras, una vez conozcamos el feedback de los consumidores.

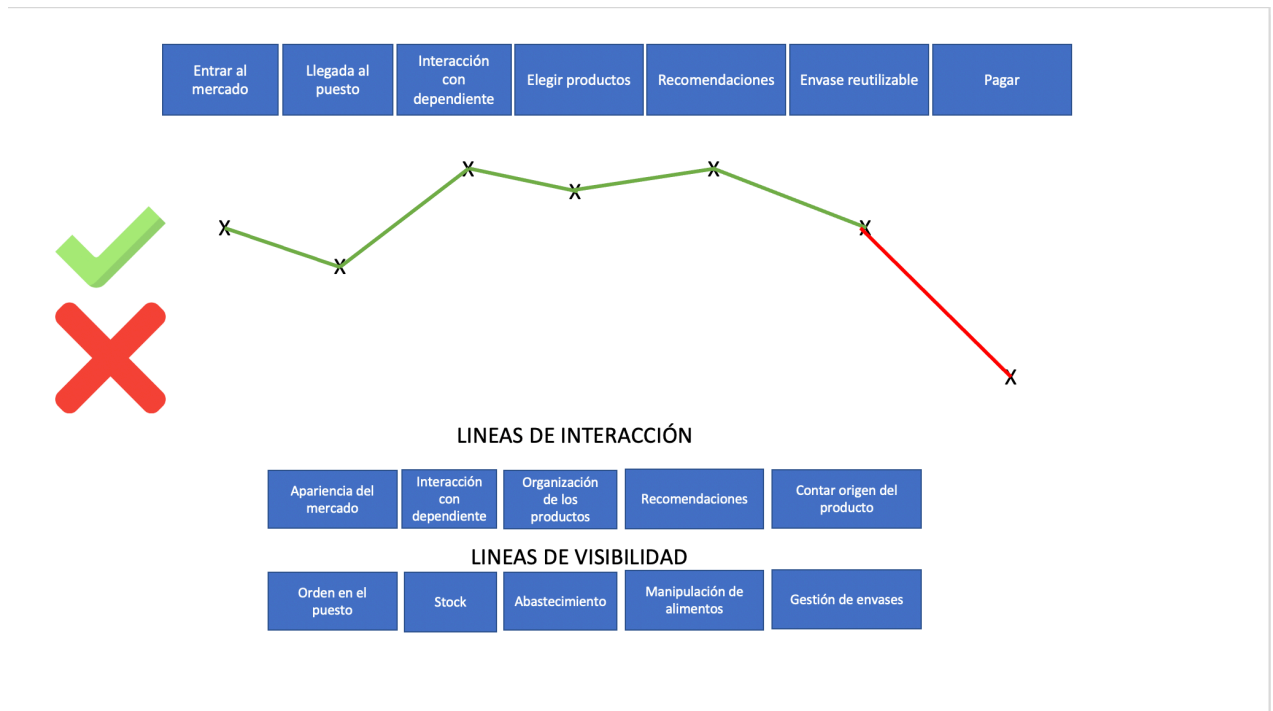


Ilustración 7 : Customer Journey

Las líneas de interacción es lo que los clientes ven y debemos cuidarlo, poniendo énfasis en el trato personal a los clientes que es un elemento fundamental en el éxito, ya también al dar a conocer e implicar a los clientes en el proyecto circular del Mercado de Vallehermoso.

Conclusiones del análisis del consumidor

En cuanto a las conclusiones tenemos las de la encuesta en la que vemos que una gran parte de los encuestados han comprado alguna vez en mercados municipales, lo que necesitamos incrementar es la frecuencia ya que el 45% compra de forma muy puntual, y necesitamos hacer que estas personas vayan de forma más frecuente a realizar la compra en mercados municipales.

En lo que respecta a la compra online, está creciendo y comienza a ser significativa, el 58,9% han hecho alguna vez la compra online, y la clave está en la frecuencia con la que lo hacen ya que solo un 4% hacen la compra online de forma habitual. Este dato nos dice que actualmente la compra física tiene mucha más importancia para los consumidores, pero que la compra online ya es una alternativa que han utilizado.

Los consumidores consumen pollo de forma habitual, lo que nos dice que hay bastante demanda, un 98,2%, que significa prácticamente toda la muestra, consume pollo al menos una vez a la semana, y el 58,9% lo hace 2 o más veces a la semana. Y el pollo que compran los participantes de esta encuesta es comprado en un 63,1% en pollerías, lo que hace que las pollerías destaquen por encima de otras alternativas como el pollo previamente empaquetado.

Preguntando sobre los aspectos más importantes para los consumidores a la hora comprar pollo, los encuestados valoran la calidad del producto por encima de todos los demás factores, lo cual nos beneficia porque en nuestra pollería nuestra ventaja competitiva son los productos con la máxima calidad de producto.

Otra conclusión relevante de esta encuesta es que los encuestados también valoran la cercanía a la hora de comprar pollo y por lo tanto debemos saber que la cercanía es importante para los consumidores y que tendremos mas oportunidades de atraer a aquellas personas que vivan cerca del mercado.

Por último, es importante que el 73,2% de los encuestados considere importante que un negocio esté directamente comprometido con el medio ambiente porque significa que la implementación del modelo circular es muy posible que tenga muy buena aceptación.

2.2. Marketing Estratégico

2.2.1. Conclusión del Análisis del entorno

Una vez realizado el análisis del entorno podemos determinar que nos encontramos ante una situación difícil causada principalmente por la pandemia que afecta tanto al ámbito económico como al ámbito político, generando una caída considerable en la economía y una incertidumbre en el seno político que trae consigo una tensión que se transmite a la sociedad y a las empresas.

Aún así, nuestro negocio, aunque se vea directamente afectado puede seguir su actividad, porque los restaurantes siguen abiertos, y el consumo de pollo no cesa, aunque pueda verse disminuido.

Otro aspecto que es positivo para nosotros es la creciente preocupación por el medio ambiente de los ciudadanos españoles, que se refleja en su consumo, por lo tanto, al implantar nosotros un sistema de circularización en nuestro negocio nos podemos posicionar como una marca que encaja en sus valores, y que les aporta lo que necesitan en cuanto a respeto del medio ambiente en los productos que consumen.

En conclusión, aunque el panorama general no es favorable en términos políticos y económicos a causa de la pandemia, podemos aprovechar el resto de los aspectos positivos para potenciar la introducción y desarrollo de la economía circular en el Mercado de Vallehermoso y en particular en la pollería de los Hermanos Gómez.

2.2.2. Conclusión del análisis de mercado y la competencia

Conclusión del análisis del mercado

El análisis del mercado nos arroja las siguientes conclusiones, en primer lugar, que es un mercado con un gran potencial, en el que España se encuentra en la segunda posición de toda la Unión Europea solo por detrás de Polonia.

Este mercado en los últimos años ha estado en continuo crecimiento sobre todo desde el año 2013, a partir del cual comenzó una tendencia positiva en cuanto a la producción que se ha visto frenada solo por la inesperada crisis de la pandemia mundial. De no haber existido esta pandemia se preveía que el sector hubiese continuado creciendo.

La pandemia ha afectado duramente al sector, que ha sufrido caídas de hasta el 20% lo que significa un gran contratiempo que ha frenado la evolución que había tenido durante

los últimos años. Al igual que la producción del sector se ha visto afectada, también lo ha sido el consumo de productos derivados de este mercado, lo que va a significar un freno a la tendencia creciente y una bajada en la facturación.

Otra conclusión que podemos obtener de este análisis es que en 2019 el precio del sector de carne de pollo fue mucho más volátil, con más altibajos, que el sector europeo, y que al final del año la media de precio en España estaba por debajo de la media europea.

En cuanto al análisis en torno al mercado avícola pero centrados en los productos de puesta (huevos) vemos que la tendencia no es igual y no se puede apreciar una evolución como la del sector de la carne de pollo. La inversión que se tuvo que realizar a causa de las regulaciones hizo que se redujera la producción y que se cambiase de dirección hacia una producción menos industrial.

Conclusión del análisis de la competencia

En cuanto al análisis de la competencia, nuestra empresa se puede beneficiar del gran reconocimiento que tiene y de la asociación que hacen los clientes a los productos de calidad.

Es difícil entrar a competir en el sector del pollo de alta gama porque requiere una gran inversión de entrada, y también porque la base de clientes es fundamental, ya que las recomendaciones que estos hacen y el Word of Mouth es fundamental, ya que si hacen buenas referencias y nos recomiendan a otras personas y a otros restaurantes podemos sacar un gran provecho, y adelantarnos a aquellos que todavía no tienen bien desarrolladas las relaciones con sus clientes.

Otra conclusión relevante es la aparición de nuevas marcas que ofrecen productos sustitutivos relacionados con lo vegetal, hay una gran tendencia de crecimiento de productos saludables y productos verdes que puede afectar a nuestras cifras.

Por último, como conclusión podemos sacar que la venta online es una muy potente alternativa que debemos tener en cuenta ya que hay un gran crecimiento en la venta online que deberíamos aprovechar para desvincularnos de nuestros competidores y aumentar de esta forma nuestra cifra de negocio.

2.3. Segmentación y selección de Mercados y Clientes

Segmentación

Para realizar la segmentación vamos a hacer una macrosegmentación para después llevar a cabo una microsegmentación.

La macrosegmentación se ve reflejada en el siguiente gráfico.

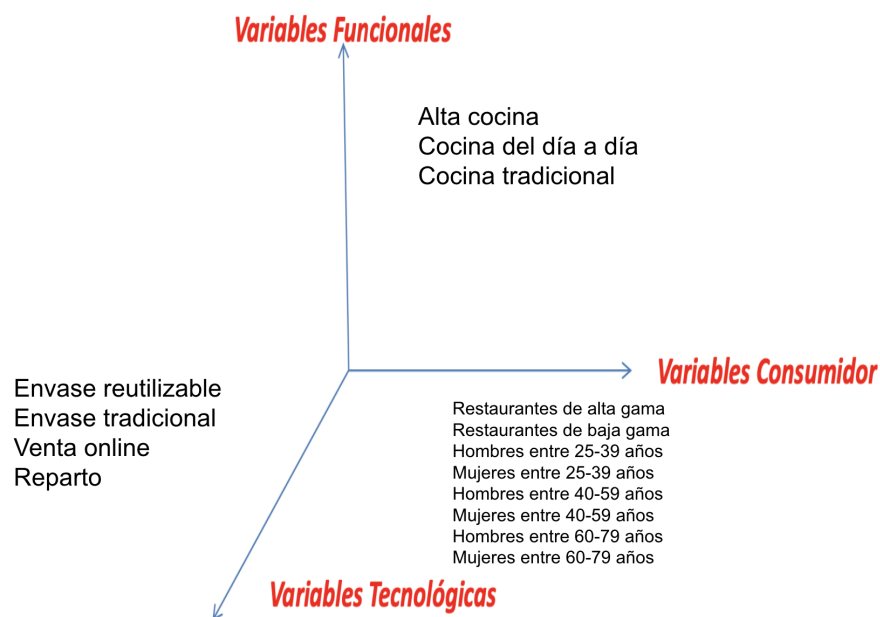


Ilustración 8: Macrosegmentación

Como resultado de la macrosegmentación encontramos $(8 \times 4 \times 3)$ 96 segmentos diferentes que tenemos que conocer que existen en nuestra macrosegmentación

Los segmentos que resultan mas interesantes para nosotros son los hombres y mujeres entre los 25 y 60 años que buscan una experiencia de compra en la que el producto cobra protagonismo, es decir buscan la mayor calidad en los productos. Otro microsegmento que nos interesa es aquel que reside cerca del barrio de Chamberí y por lo tanto del mercado de Vallehermoso. Por último tenemos un segmento que nos

interesa seleccionar y es aquel que esta interesado en los productos sostenibles y responsables con el medio ambiente.

También tenemos el segmento que ha crecido en grandes cantidades durante la pandemia que es el que compra principalmente a través del canal online, entra en la página Web de la pollería y realiza la compra y un repartidor se la lleva a casa.

En la microsegmentación que vamos a realizar vamos a dividir a los consumidores en grupos homogéneos. El primer grupo es el de personas que viven a menos de 15 minutos del mercado de Vallehermoso Otro grupo que vamos a segmentar es el de las personas encargadas de hacer la compra en su hogar. En cuanto a los restaurantes tenemos aquellos que compran directamente en el mercado, y los que les enviamos los productos a través de un repartidor, otro grupo son los restaurantes que sirven platos de alta gama (de mas de 20 euros).

Targeting

El Targeting que vamos a realizar sigue 5 criterios que son rentabilidad, accesibilidad, accionabilidad, mensurabilidad, diferenciabilidad y estabilidad. El Target que vamos a elegir es de hombres y mujeres de 25 a 45 años que buscan realizar la compra en el propio mercado teniendo una interacción directa con la persona en la pollería, además considera el cuidado del medio ambiente como un aspecto importante a la hora de comprar, porque busca productos completamente naturales que en su proceso hayan sido responsables con el medio ambiente.

Este Target es rentable, porque empiezan a trabajar y viven independizados por lo que hacen la compra de forma habitual, es accesible porque la gran parte de ellos están en redes sociales y podemos llegar a ellos a través de estas, es accionable porque podemos diseñar acciones específicas para ellos, ya que se ajustan muy bien a la idea de negocio y por lo tanto podemos diseñar acciones específicas para ellos, como por ejemplo acciones que destaquen la circularidad del mercado, lo cual es un atractivo importante, es diferenciable, porque en adelante se ve una clara diferencia con los otros segmentos, y es estable porque es un segmento que tiene constantemente las mismas condiciones y no va a cambiar en gran medida.

Posicionamiento

Nuestro posicionamiento va a estar basado en los usuarios y sus características, y esto es porque el posicionamiento se basa en que los usuarios buscan productos naturales, de calidad y una de sus características es el compromiso con el medio ambiente.

El posicionamiento deseado, es que cuando los consumidores piensen en Hermanos Gómez, piensen en productos de gran calidad, 100% naturales, y que ayudan al medio ambiente.

2.4. Objetivos de Marketing

Es necesario establecer cuales son los objetivos que perseguimos con este plan de Marketing, vamos a establecer los siguientes objetivos.

El objetivo principal de marketing es conseguir incrementar un 6% las ventas totales con respecto al año 2019. Es decir con la implementación del proyecto en 2022, llegar a unas ventas anuales de 355.000 euros, ya que las ventas en 2019 fueron de alrededor 335.000 euros.

Para obtener dicho objetivo, vamos a establecer una serie de objetivos SMART que nos van a ayudar a alcanzarlo.

Sabemos que es un puesto en el mercado que tiene mucho reconocimiento dentro del sector gastronomía, por lo tanto, debemos aprovecharlo para aumentar el numero de consumidores y de esta forma mejorar las ventas. Debemos tener en mente también que vamos a implementar el nuevo modelo circular con el que tenemos un objetivo de mejorar nuestras ventas en un 8% y además ser reconocidos y que se conozca la propuesta circular:

Objetivos de comunicación: Alcanzar la suma de 160.000 impactos en medios digitales en nuestra campaña de medios digitales.

Conseguir una notoriedad de producto del 35%

Objetivo de ventas: Aumentar en 1 año desde la inclusión del modelo circular y del plan de marketing las ventas en un 6% del total de las ventas en años normales como 2019.

Objetivo financiero: Mejorar nuestra rentabilidad media anual, un 5% es decir que pase de un 20% a un 25%, esto podemos conseguirlo gracias a la optimización de recursos. Al implementar el nuevo proyecto y conseguir el nuevo tipo de clientes podremos alcanzar una rentabilidad sobre los productos media del 25%.

2.5. Marketing Operativo

2.3.1. Preparación de la Estrategia de Producto

Breve descripción del producto y de sus líneas

El producto que vende la pollería Hermanos Gómez son especialidades exclusivas de distintos lugares de España y del mundo, que proporcionan al cliente la máxima calidad de productos completamente naturales. Está especializado en aves huevos y caza. Y son aves engrasadas y criadas en libertad por maestros artesanos.

Todos los productos que se pueden comprar tanto en la tienda física del puesto Hermanos Gómez Ortiz en el mercado de Vallehermoso, como a través de la tienda online son:

Diferentes tipos de ave, que son pollos camperos (pollo rojo, pollo negro y pollo de Bresse), gallos (Gallo de las Landas y Pitu de Caleyá), codornices (Labelrouge y Engrasada), pintada (de Challans y de las Landas) Pulardas de Bresse, pichón, pato Canetón y pato.

También vendemos productos de caza mayor entre los que se encuentran el ciervo (chuletero, cinta, solomillo, pierna, paletilla y ragout) el jabalí (chuletero, cinta, solomillo, pierna, paletilla y ragout) el corzo (chuletero, pierna y paletilla) y el gamo (chuletero, pierna y paletilla).

Los productos de caza menor que vamos a ofrecer son en primer lugar animales de pluma (Pato azulón, faisán, perdiz, palomas y Gousse), y también animales de pelo (conejo de monte y libre)

Por último, tenemos otros productos como los huevos camperos, el foie (de pato fresco, entier, micuit y torchon) y los productos de temporada (caponés, pulardas, gallo virgen, capones de pintada, mini capón, capón negro, pava y pavo negros). Y es importante también en nuestros productos, las especialidades, entre las que vamos a vender solomillo de avestruz, ancas de rana, crestas de gallo Confit y Crepinete.

Las categorías de producto como hemos dicho son, aves, caza mayor, caza menor, de temporada y foie, huevos, despieces y especialidades.

Necesidad que satisface

La necesidad que satisface el proyecto de circularizar el puesto de la pollería es la creciente preocupación por el medio ambiente y el aumento de personas que le dan valor a los productos naturales que contribuyen al medio ambiente. Como producto además, satisface la necesidad de encontrar alimentos como las aves, de enorme calidad, y especialidades muy difíciles de encontrar en otras pollerías. Además otra necesidad que satisface es la de encontrar productos naturales con los que completar la alimentación.

Diferencias con los productos de la competencia.

La principal diferencia de esta pollería con las de la competencia es que se especializa en productos que otras no tienen y además que dé la máxima calidad. Pero la principal diferencia esta en el modelo circular que se propone implementar, ya que es algo completamente novedoso y que servirá tanto como atractivo para aquellas personas que valoran la ayuda al medio ambiente y el cambio del modelo, como también servirá para que otras pollerías y otros mercados implementen la economía circular en sus modelos de negocio.

Rentabilidad esperada:

Lo que se espera es que tras la implementación del modelo circular se vean incrementado tanto los ingresos (que significara un aumento de clientes) como el resultado final (que significa que la rentabilidad mejora, tanto en costes como en ingresos). Es decir pasar de una facturación de alrededor de 330.000 en 2019, a una facturación con el proyecto asentado de 390.000, una subida en ingresos medios de 60.000 euros anuales.

Importancia de la marca

La importancia de la marca es muy grande, debemos aprovechar dos puntos de referencia, el primero y mas importante es la imagen que le aporta al puesto estar dentro de un proyecto como Vallehermoso Circular, en el que todo el mercado se circulariza bajo la imagen de marca de Vallehermoso Circular. El segundo es la gran reputación que tiene Higinio dentro del sector de la gastronomía, este punto debemos potenciarlo sobre todo para mejorar la relación con los restaurantes. Se recomienda introducir el nombre Higinio en el nombre y logo de la empresa, para que sea más reconocible como marca.

La marca

La intención que tenemos con la marca es que los consumidores asocien sus valores con los valores tanto del puesto (calidad, sostenibilidad, especialidades) como los del mercado circular (comunidad, ocio, circularidad). Es importante la marca en este ámbito, porque es lo que nos va a dar ese elemento diferenciador con el que los consumidores puedan vincularse.

Línea de productos

Amplitud de línea: Es el número de productos diferentes que se pueden comprar y vender en la pollería, que en este caso, son : pollo rojo, pollo negro y pollo de Bresse, Gallo de las Landas y Pitu de Caleyá, codornices Labelrouge y Engrasada, pintada de Challans y de las Landas Pulardas de Bresse, pichón, pato Canetón y pato. También el ciervo, el jabalí, el corzo y el gamo

Otros productos de la pollería son el pato azulón, faisán, perdiz, palomas y Gousse, y también el conejo de monte y libre

Por último, los huevos camperos, el foie de pato fresco, entier, micuit y torchón y los productos de temporada que son los capones, pulardas, gallo virgen, capones de pintada, mini capón, capón negro, pava y pavo negros. Y es importante también en nuestros productos, las especialidades, entre las que vamos a vender solomillo de avestruz, ancas de rana, crestas de gallo Confit y Crepinete.

Un total de 39 productos diferentes que están en diferentes categorías.

- Longitud de la línea: En cuanto a la longitud de la línea de producto tenemos distintas categorías en las que están nuestros productos, que son, aves, especialidades, huevos, foie, caza mayor, caza menor, despieces y productos de temporada.
- Profundidad de línea: La profundidad de línea que tenemos, es para cada producto, de caza mayor, se puede realizar el pedido pidiendo, chuletero, solomillo, cinta, pierna, paletilla y Ragout.
- Consistencia de línea: Todos los productos que se venden tienen consistencia de ser una misma línea ya que todos tienen relación con las aves. La otra línea sería la de caza, donde se venden productos que ya no son aves, y son otros animales como el ciervo, el jabalí o el corzo y el gamo. Todos los productos se distribuyen tanto a través del canal físico de la tienda o a través de los repartidores efectuando el pedido por teléfono u online.

Ciclo de vida

Nuestros productos están en la fase de introducción, porque al cambiar el modelo de negocio de un modelo lineal a uno circular, los productos van a entrar en esta fase al tratarse de un relanzamiento de los productos con nuevos envases, que incluyen al cliente en el proceso de circularización.

2.3.2. Preparación de la Estrategia de Precio

De forma generalizada podemos distinguir en cuanto al precio dos tipos de producto, en primer lugar, los que aportan al margen y nos generan realmente un beneficio, y los que tenemos porque aportan al negocio por encima de su aportación real al margen. Estos productos le aportan volumen al negocio.

Ambos productos vamos a fijar su estrategia de precio en base al coste más margen. A los productos que no sean especialidades, que son los que nos dan mas margen le vamos a sumar un margen del 20% al coste que tengan para fijar su estrategia de precios y con esto lograr una máxima rentabilidad a estos productos. La decisión del que sea un 20% la toma Higinio, dueño de la pollería, tras un análisis del valor que perciben sus clientes y de ver cuánto están dispuestos a pagar. Aquellos clientes que utilicen el sistema de envasado reutilizable tendrán un descuento del 5% sobre el precio de venta total para lograr aumentar su atractivo. Para las especialidades, debido a su alto coste y que no podemos poner precios tan altos, pero que debemos tener este tipo de productos para alcanzar a una mayor cuota de mercado, les vamos a poner un margen del 5% sobre el coste de los productos.

Sin estos últimos productos no podemos tener la imagen y el valor que realmente aportamos, porque nuestra ventaja está en que nosotros ofrecemos a cualquier cliente productos de las mejores especialidades y de la mayor calidad. Los clientes que utilicen los envases reutilizables en este tipo de productos también van a contar con un descuento del 5% sobre el precio final, para conseguir incentivar la inclusión de este nuevo sistema de envasado circular.

El descuento por utilizar el envasado reutilizable estará en estos dos productos durante 3 meses, que son los que estimamos necesarios para poder dar a conocer y mostrar sus ventajas a los clientes. El coste que nos ahorremos en el envasado se seguirá viendo reflejado en el precio final, al ser el método de coste mas margen el utilizado para fijar la estrategia de precio.

Los precios de referencia de los productos más importantes son: (Todos dependen de la cantidad elegida)

- Alas de Pollo : 4 euros
- Contramuslo de pollo: 2 - 4 euros
- Pechuga de pollo : 1,5 - 6 euros
- Pechuga de Pavo: 3,5 - 7 euros
- Magret de Pato 8 euros
- Huevos Camperos : 1,75 euros

2.3.3. Preparación de la Estrategia de Distribución

Los canales de distribución producen 5 tipos de servicio.

- **Tamaño del lote de compra:** el número de unidades que el cliente pretende adquirir en una compra. En este punto, definimos un número medio de 4 artículos, para compras de clientes físicos, de media, y estimamos que el 40% de los clientes utilizaran el nuevo sistema de envasado. Para los restaurantes la media de pedidos es de 15 productos diferentes al día.
- **Tiempo de espera y entrega:** Si la compra se realiza en tienda la entrega es inmediata. En el caso de tratarse de una compra online o por teléfono, debido a la naturaleza de los productos se deben entregar en el mismo día que se requieran, habiendo la opción de programar a través de la página web, el momento en el que desees recibir los productos. Solo se entregan productos a la península, y en caso de ser fuera de Madrid el pedido, se enviará a través de SEUR Frio.
- **Conveniencia espacial:** En cuanto a los puntos de venta disponibles, solo tenemos el propio puesto del mercado de Vallehermoso, pero ofrecemos el reparto a domicilio a cualquier parte de la península.
- **Variedad de productos:** en la pollería Hermanos Gómez Ortiz tenemos a disposición de los clientes, aves, huevos, caza mayor, caza menor, productos de temporada, despieces y Foie.

- **Servicios de apoyo:** la empresa ofrece otros servicios como un buen servicio y atención al cliente, además del servicio de envío a domicilio de los productos, aunque esto aumente el coste de la operación

El principal canal de venta de la empresa es la tienda física, aunque hemos incorporado el canal online que está creciendo a pasos agigantados, además este se ha visto favorecido por la aparición de la COVID 19. Es un canal que sabemos que tiene un coste de transacción bajo, lo cual es bueno, pero a su vez el valor añadido que le otorga al cliente se ve reducido, aunque en nuestro caso al enviarse a domicilio y poder hacer todos los trámites en pocos clics el valor añadido de la operación se ve aumentado.

En nuestra distribución se dan dos casos, en primer lugar, está el de la distribución directa, en el cual es el cliente el que viene al propio puesto en Vallehermoso. Este cliente es muy importante para nosotros porque es el que va a recibir un gran trato personal, y porque es con él con el que podemos llevar a cabo el sistema de envasado reutilizable.

El segundo caso es el de los envíos a domicilio, o a restaurantes, aquí, una vez preparados los pedidos, es un repartidor el que lleva los productos a los restaurantes o clientes, y como hemos dicho antes, si es fuera de la comunidad de Madrid se mandan a través de SEUR Frio. Este canal es menos personal, ya que el repartidor no tiene los conocimientos suficientes como para darle la máxima atención al cliente, y en el caso de SEUR Frio no establece ninguna relación. Para aquellas personas que utilicen el envasado reutilizable es el propio repartidor el que lo recoge y lo trae de vuelta a la tienda.

De acuerdo con los objetivos de distribución que nos vamos a plantear el primero será lograr que de los que utilizan el reparto a domicilio, el 80% utilice el envasado reutilizable. El segundo, lograr que el 90% de las transacciones sean de forma directa.

2.3.4. Preparación de la Estrategia de Comunicación

Objetivos de la publicidad.

Objetivos de comunicación: Alcanzar la suma de 500.000 impresiones en medios digitales y 25.000 visualizaciones de nuestro anuncio

Conseguir una notoriedad de producto del 35%

Lograr 525.000 impactos publicitarios, lo que haría que tuviésemos un 12% de efectividad en lo que respecta a los impactos, por lo que el objetivo tras los impactos es que 63.000 entren a la página web del puesto, para ver los productos y la forma de implementar la economía circular tanto en el puesto como en el propio mercado de Vallehermoso.

Definición del grupo objetivo

El grupo objetivo de la publicidad está formado por hombre y mujeres de entre 25 y 45 años, con un nivel adquisitivo medio bajo y con un interés en contribuir al medio ambiente. E interesados en nuevos modelos de negocio que contribuyen al planeta.

Promesa al consumidor

Hermanos Gómez liderando el cambio necesario de modelo en Vallehermoso Circular. Y siendo ejemplo para los consumidores de que pueden comprar productos de calidad aportando al medio ambiente.

Soporte del mensaje

La población española está cada vez más conciencia con el medio ambiente y así se refleja en sus prácticas de consumo. Cada vez son más las personas que buscan comprar productos con el mínimo impacto medioambiental.

Además, tras la pandemia le dan importancia al precio.

Acciones y medios para utilizar.

Medios propios:

Vamos a utilizar principalmente como medios propios, la página Web de Hermanos Gomez así como la página del Mercado de Vallehermoso. Es muy importante que en

nuestros propios medios contemos de forma atractiva como es el proyecto circular que estamos implementando.

También vamos a crear un perfil en Twitter y otro en Instagram y Facebook para tener presencia en las redes Sociales y utilizarlas como medios propios.

Medios pagados

Se van a dividir en varias acciones que desarrollamos a continuación, que son Publicidad en el Lugar de Venta, una campaña de posicionamiento SEM, publicidad Display y acciones pagadas en Redes Sociales

PLV

La acción de publicidad en el lugar de venta consistirá en dar un vuelco a los tradicionales carteles en el puesto de venta, con la inclusión de pantallas digitales en el propio puesto que estarán cambiando de forma recurrente mostrando diferentes publicidades del puesto de los hermanos Gómez y de Vallehermoso circular.

Posicionamiento SEM:

Esta acción consiste en una campaña de posicionamiento SEM para posicionar y dar a conocer la venta online del mercado de Vallehermoso y de la pollería en el mercado madrileño y español y generar tráfico hacia la página web y la página de e-commerce

Para ello utilizaremos Google Adwords ya que resulta ideal para posicionar un nuevo proyecto y una nueva página, y nos permitirá llegar a todos aquellos que busquen productos sostenibles y responsables.

Esta acción se realizará durante todo el año a excepción de los meses de verano (julio y agosto).

Acción en RRSS:

La acción de Redes Sociales se va a basar en dos pilares, el primero será RRSS Own Media y el segundo será una campaña de Paid Media en RRSS.

Vamos a potenciar con la campaña de Paid Media las redes sociales del mercado de Vallehermoso, y vamos a crear la cuenta de la pollería de Hermanos Higinio, donde vamos a presentar todos los productos que vendemos y cual es su “historia” es decir todo lo que es necesario, para hacer llegar al consumidor el producto. Todo esto con la mayor transparencia. La red social utilizada va a ser Instagram porque permite fácil adaptación de las publicaciones al negocio. Además el Target que tenemos se encuentra

en esta red social. También utilizaremos Facebook para alcanzar aquel Target que no se encuentra en Instagram y sí que lo hace en Facebook. Se van a realizar en Instagram una publicación con una story al día. Y en Facebook, una publicación cada 3 días

En cuanto a la acción de Paid Media, vamos a utilizar Twitter Ads, donde vamos a pujar por número de views, sin pasar los 0,05 euros por cada view, y el formato será un Spot de Vallehermoso y de la pollería de 20 segundos. El objetivo es conseguir 10.000 views con un presupuesto para esta red de 500 euros.

En Instagram será, igual, formato story con un spot de 20 segundos igual que el de Twitter para lograr Awareness, con 10.000 views a un cPV máximo de 0,05 euros.

Para Youtube el presupuesto es el mismo, pero estamos dispuestos a pujar hasta 0,1 euros, aprovechando que es el medio con más afinidad para nuestro Target según Comscore, además para nuestro video es la red social ideal.

Por último como red social vamos a comprar una campaña con Facebook Ads pagando a 5 euros el CPM y comprando 100.000 impresiones lo que significa 500 euros.

Como acción de Paid Media fuera de redes sociales vamos a realizar dos acciones de display, la primera con un formato roba páginas mobile en El Mundo y la segunda con un formato robapáginas desktop en la página El Marca, ya que según Comscore estas dos páginas están entre los 10 dominios más visitados en el Target. Para ambas acciones pujaremos hasta un CPM de 5 euros para marcarnos un objetivo de 200.000 impresiones en cada una, y un presupuesto de 2.000 entre las dos. El total de la campaña asciende a 4.000 euros.

Nuestra estrategia de comunicación se basa al 100% en medios online. Tanto en Redes sociales como SEM. Y además juntamos también la acción de Publicidad en el lugar de venta con las pantallas digitales en las que pondremos la publicidad que en cada momento del año determinemos necesaria. La implantación de estas pantallas no tiene duración máxima. La campaña de comunicación la haremos coincidir con el lanzamiento del proyecto de Vallehermoso, que tenemos estimado será para inicios de 2022, y tendrá una duración de 1 mes.

Por último vamos a hacer publicidad exterior, para lograr Awareness. Lo que buscamos es dar a conocer en la comunidad de Madrid el proyecto, y conseguir impactos que hagan que se genere un interés por el mercado y llame a visitarlo y vivir la experiencia.

Medios ganados

Contamos con el apoyo de la dirección de comercio, y el proyecto contará con ayuda de la administración pública, por lo tanto esperamos que esto le dé mayor entidad al proyecto, y que se genere un mayor atractivo. Además vamos a incentivar la conversación en redes sociales, con el hashtag *VallehermosoCircular*, donde les invitamos a compartir los platos que preparan o toman provenientes de algún puesto del mercado.

Además en una de las participaciones de Higinio en el programa MasterChef, se contará rápidamente en qué consiste el proyecto, lo que nos puede dar una gran repercusión

2.6 Elaboración del presupuesto de Marketing

A continuación, se refleja el presupuesto de marketing dedicado a las acciones reflejadas anteriormente:

Hermanos Gómez	Formato	Uds Planificadas	Objetivo	Modelo de coste	Gasto	
					Tarifa unitaria	Total tarifa
Twitter ads	Video 20'	Nº Views	10.000,00	CPV	0,05 €	500,00 €
Instagram Ads	Stories	Nº Views	10.000,00	CPV	0,05 €	500,00 €
Youtube	Bumper ad 5'	Nº Views	5.000,00	CPV	0,10 €	500,00 €
Facebook ads	JPG 600x600	Impresiones	100.000,00	CPM	5,00 €	500,00 €
Display 1	Robapaginas mobile (ELMUNDO)	Impresiones	200.000,00	CPM	5,00 €	1.000,00 €
Display 2	Robapáginas (La vanguardia)	impresiones	200.000,00	CPM	5,00 €	1.000,00 €
						4.000,00 €

3. PLAN DE OPERACIONES

3.1. Estrategia

3.1.1. Creación de valor

En este aspecto debemos identificar cuáles son los puntos de creación de valor en nuestra empresa. En primer lugar, vamos a analizar cómo creamos valor con nuestros proveedores.

Actualmente en nuestro modelo lineal el valor lo creamos únicamente estableciendo relaciones con los proveedores que ofrecen una alta gama de productos con una gran calidad asegurada, y con variedad de productos para poder ofrecer a los consumidores variedad y calidad de producto, y todos ellos absolutamente naturales, es decir no trabajamos a nivel general con proveedores de productos elaborados.

En cuanto a la cadena de valor de la empresa, vamos a realizar un cambio del modelo de negocio que es actualmente lineal y lo vamos a convertir en un modelo circular a través de la incorporación de diferentes procesos que permiten circularizar el negocio. Como por ejemplo la gestión de los residuos, la gestión de los plásticos, la concienciación de los clientes.

Todo esto está integrado dentro de el proyecto de circularización del mercado de Vallehermoso, por lo tanto, cuando una persona vaya a comprar al mercado, a cualquiera de los puestos, sabrá que está participando de un modelo de mercado completamente circular que puede suponer un ejemplo para que otros mercados lo instauren. Esto genera valor como modelo de empresa, ya que los consumidores cada vez se muestran más preocupados por el medio ambiente y priorizan aquellas empresas que trabajan por contrarrestar el problema medioambiental del paradigma actual.

Al ser un modelo circular el cliente esta integrado en el propio modelo y es una pieza clave para que funcione correctamente, ya que donde antes el cliente era el final de la cadena, ahora es importante que cierre el círculo y con él, se vuelva a iniciar el proceso.

Y para esto debemos en este plan de operaciones plantear una forma posible y rentable para que ocurra. Los tres pilares sobre los que se va a fundamentar van a ser la gestión de los residuos y de los plásticos, la servitización de los envases, para crear un sistema

en el que el cliente no tire el envase si no que se reutilice, y la certificación de mercado circular para todos aquellos que compren en el mercado.

3.1.2. *Objetivos estratégicos*

El objetivo principal de este proyecto es convertir el modelo lineal de la pollería de los Hermanos Gómez, en un modelo circular y rentable, el modelo no cambia radicalmente, pero si que se busca conseguir reducir la cantidad de residuos generados, así como la cantidad de plásticos utilizados y desechados. E involucrar a los clientes en el modelo consiguiendo que los envases que introduzcamos para reutilizar, los traigan de vuelta los consumidores (con un incentivo), para lavarlos y poder usarlos con otros clientes. Otro de los objetivos es conseguir aumentar el comercio electrónico de la pollería.

Por lo tanto, los objetivos estratégicos que nos planteamos realizar son los siguientes:

- Objetivo general: Convertir el modelo lineal de la pollería de los Hermanos Gómez en circular y rentable
- Reducir la cantidad de residuos generados en un 30% cada mes.
- Reducir la cantidad de plásticos utilizados en un 20% cada mes.
- Introducir un sistema de retorno de los envases por parte de los clientes antes del fin de 2021.
- Aumentar el tráfico de la página web de la pollería en un 35%.
- Aumentar la cantidad de ventas online en un 30%.
- Garantizar la viabilidad económica del modelo circular propuesto.
- Atraer a un 30% mas de afluencia al puesto y al mercado antes de 2022

3.1.3. *Análisis de recursos y capacidades*

Los recursos y capacidades que vamos a necesitar para llevar a cabo la estrategia y para realizar de la mejor manera el negocio son:

Vamos a comenzar planificando que recursos tangibles son necesarios para la implementación de la estrategia y para hacer que el negocio funcione, en primer lugar, es necesario tener un local, donde realizamos la venta, el cual le alquilamos al propio mercado de Vallehermoso.

También necesitamos tener 3 cámaras de conservación de los alimentos. Una cámara de frio para los productos frescos (caza y congelación) y otra cámara para todos los productos de seco, y un lugar donde tengamos la oficina con el ordenador para gestionar todas las facturas en la tienda (proveedores, restaurantes, facturación de clientes etc).

Necesitamos a parte de la cámara de frío tener un almacén. Otro recurso importante son los utensilios para preparar los productos, tanto para los clientes que se presentan físicamente, como para aquellos a los que les tenemos que repartir el pedido.

Es necesario tener dos furgonetas para realizar el reparto de los pedidos a los restaurantes que nos hagan pedidos telefónicos y también las necesitamos para realizar los pedidos online además de los pedidos a restaurantes, para todos aquellos clientes individuales que nos compran online.

De cara a la circularización necesitamos distintos recursos, entre ellos están los contenedores para separar los residuos orgánicos (que tenemos que intentar que sean los menos posibles) de los plásticos, y de los cartones. Necesitamos una compactadora (del mercado) para compactar los cartones.

En lo que respecta a los recursos intangibles que necesitamos, es importante dar más importancia a la marca, ya que es la que nos va a permitir alcanzar un posicionamiento en la mente de los consumidores, también la certificación de mercado y de puesto circular de Vallehermoso.

3.1.4. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de nuestra marca se va a basar en dos aspectos fundamentales relacionados con dos factores clave de éxito.

El primero y más importante hasta ahora es la venta de productos de alta gama, al no trabajar con productos que no sean de alta gama, se asegura completamente la máxima calidad de los productos de todo el mercado de pollo en general.

Esto se fundamenta con la imagen que tiene Higinio, dueño de hermanos Gómez, el cual vende sus productos a los restaurantes de la más alta calidad e incluso restaurantes con estrellas Michelin.

La calidad como ventaja competitiva la obtenemos gracias a la variedad de proveedores de diferentes lugares de España e incluso Francia, que traen los productos con la máxima calidad, y no solo eso, si no que hay ciertos productos exclusivos a los que la competencia no tiene acceso.

El otro aspecto clave sobre el que vamos a basar nuestra ventaja competitiva es el hecho de ser un puesto circular, integrado en un mercado circular. Este modelo de mercado circular actualmente no existe, y seríamos el primer mercado que funciona realmente y es rentable con prácticas circulares en todos sus aspectos.

Esta ventaja es además completamente sostenible en el medio y largo plazo, porque el mercado va en esta dirección y el entorno lo favorece, con ayudas de las instituciones públicas para potenciar este modelo.

Si somos los primeros la competencia querrá copiar nuestro modelo, pero ya habremos dado nosotros el paso primero y esto nos dará una posición adelantada que hay que aprovechar y que no hay que perder para poder seguir teniendo esta ventaja competitiva.

La mezcla de estos dos factores clave de éxito nos asegura una ventaja competitiva, fácilmente apreciable por los consumidores, que se van a ver atraídos a nuestro negocio y van a comenzar a comprar en la pollería, y también en el mercado. Al ser todo el mercado circular los demás puestos también van a ser atractivos por este motivo, y nos vamos a poder beneficiar de esa ventaja competitiva compartida entre los puestos y el mercado.

3.1.5. Planificación, implantación y control de estrategias

Para la planificación de la estrategia necesitamos recoger toda la información posible sobre el mercado, el consumidor, la competencia y el entorno. Sabiendo que las tendencias del mercado son de crecimiento en el sector del pollo (fuera de la pandemia) y que cada vez son más importantes todos los factores de las empresas que estén directamente relacionados con el medio ambiente, tenemos que planificar la implementación de nuestra estrategia.

Para la planificación debemos tener en cuenta que el plazo de implementación que planificamos es de 1 año, por lo que al final de 2021 se debería haber empezado a implementar el proyecto.

Debemos también tener en consideración los recursos que necesitamos para llevar a cabo la estrategia, que son todos los que hemos puesto en el punto 5.1.3. También hay que planificar el número de empleados que vamos a necesitar para llevar a cabo el negocio.

También es importante llevar a cabo un control en la planificación y en la ejecución de la estrategia, por lo tanto, vamos a realizar revisiones cada mes en el que se realice el

proyecto para ver si se está cumpliendo con la estrategia y con los objetivos estratégicos. En esta revisión y control deben comprobarse:

- Si el modelo circular está afectando positivamente a la cifra de ventas.
- Si se realizan los procesos establecidos para ser un modelo circular.
- Si se cumple o no con los objetivos estratégicos previamente establecidos
- Si los clientes están satisfechos con la marca.
- Si los empleados están informados de cómo llevar a cabo la estrategia.
- Si los demás puestos del mercado están participando del proyecto y realizando esfuerzos para convertir todo el mercado en circular.
- Si el mensaje se transmite de forma correcta a nuestros Stakeholders, principalmente al grupo de clientes y de proveedores.

3.1.6. Plan de inversiones

En el plan de inversiones vamos a realizar la estimación de los recursos económicos que vamos a necesitar. En primer lugar, necesitamos tener el puesto en el mercado de Vallehermoso, el cual se lo alquilamos a la dirección de comercio del mercado, tanto eso como el almacén, que aproximadamente cuesta entre 500 y 600 euros al mes.

También necesitamos comprar las cámaras de frío (6.000 euros) para conservar el producto, también es necesario comprar las dos furgonetas (20.000 euros) para realizar el reparto de los pedidos y la compra del ordenador de la oficina.

Los gastos corrientes que vamos a tener son los salarios, el coste de la compra de la materia prima, es decir de los productos, la seguridad social a los trabajadores, así como el impuesto de sociedades.

Por lo tanto, la previsión y presupuesto de la inversión asciende de forma inicial a 26.000 euros, y hay que sumarle los gastos mensuales.

A los proveedores les vamos a pagar de forma semanal, por lo que es importante que nos aseguremos de que tengamos liquidez suficiente, y para ello es importante el control de los Cash Flows.

Es importante igualmente planificar varios escenarios de ventas, en principio en un mes normal planeamos facturar 20.000 euros, pero en situaciones como por ejemplo la del coronavirus, no podemos esperar lograr esta facturación y la facturación estimada para estos momentos con la pandemia mundial es de alrededor de 12.000 euros.

Debemos ser conscientes por lo tanto de la financiación que vamos a requerir para poder hacer frente a la inversión. Eso si sabemos que por la entidad circular del proyecto podemos optar a obtener financiación pública que nos permita llevar a cabo el proceso

También hay que sumarle los gastos que conlleva la circularización del modelo. Con una inversión necesaria para comprar el packaging reutilizable, también la compra de los cubos para reciclar. Otra acción que va a requerir inversión son las acciones de comunicación para hacerle llegar a los clientes la información del proyecto y para conseguir crear campañas que atraigan a los consumidores al mercado y que se asocien con los valores, y hagan que nuestras ventas aumenten.

3.2. Plan de operaciones

3.2.1. Desarrollo del producto/servicio

Una vez que ya hemos determinado en el plan de Marketing la oferta de productos que vamos a llevar a cabo, tenemos que determinar cómo vamos a desarrollar nuestro producto.

Los productos que vendemos en la pollería son diferentes tipos de ave, que son pollos camperos (pollo rojo, pollo negro y pollo de Bresse), gallos (Gallo de las Landas y Pitu de Caleyá), codornices (Labelrouge y Engrasada), pintada (de Challans y de las Landas) Pulardas de Bresse, pichón, pato Canetón y pato.

Es importante ofrecer a los consumidores la mayor variedad posible para que puedan adaptar sus pedidos a sus necesidades y siempre con productos de alta gama.

También vendemos productos de caza mayor entre los que se encuentran el ciervo (chuletero, cinta, solomillo, pierna, paletilla y ragout) el jabalí (chuletero, cinta, solomillo, pierna, paletilla y ragout) el corzo (chuletero, pierna y paletilla) y el gamo (chuletero, pierna y paletilla).

Los productos de caza menor que vamos a ofrecer son en primer lugar animales de pluma (Pato azulón, faisán, perdiz, palomas y Gousse), y también animales de pelo (conejo de monte y libre).

Por último tenemos otros productos como los huevos camperos, el foie (de pato fresco, entier, micuit y torchon) y los productos de temporada (capones, pulardas, gallo virgen,

capones de pintada, mini capón, capón negro, pava negra y pavo negro). Y es importante también en nuestros productos, las especialidades, entre las que vamos a vender solomillo de avestruz, ancas de rana, crestas de gallo Confit y Crepinete.

Todos estos productos vienen de múltiples proveedores, que cada uno nos lo entrega en diferentes envases. Para los productos que vendamos a nuestros clientes, vamos a ofrecerlos con dos tipos de packaging diferente.

El primero es reutilizable, asociado con un plan de incentivos que si devuelven y realizan 10 compras con un envase que se sella, pueden participar de una clase de aprovechamiento de los restos y de cómo tratar el producto para conseguir el mejor acabado.

El otro packaging es el film que envuelve a los productos y el papel que no podemos quitar radicalmente del negocio porque hay clientes que no quieren usar el envase reutilizable.

El margen de cada producto es variable y depende del precio que tengamos que pagar al proveedor por el producto, pero el margen medio que queremos sacar con los productos vendidos es un 20% de su precio de venta, por lo tanto, nuestra estrategia de fijación de precios es de coste mas margen.

Fijamos el precio sumándole el porcentaje que queremos sacar a cada producto al coste que este tenga para nosotros. Eso sí, la estrategia de precios que debemos seguir es de un precio alto, ya que nuestros productos están asociados a la alta gama y a la calidad y no podemos ofrecer un precio demasiado bajo que confunda a nuestros consumidores.

Además, ese precio ya viene en cierto modo alto, ya que nuestros proveedores tienen precios más caros que la media de los proveedores de cada producto, por el tipo de producto que ofrecen y también por su calidad.

3.2.2. Aprovisionamiento

Para hablar de cómo vamos a realizar el aprovisionamiento de productos tenemos que fijar la vista en nuestros proveedores, que son los que nos aprovisionan para poder ofrecer nuestros productos.

Debido a la gran variedad de productos que ofrecemos, necesitamos tener muchos proveedores que nos ofrezcan distintos productos, y que en la medida de lo posible esos

proveedores sean los mejores en el producto que ofrecen. Nuestros proveedores son en total 12.

Todos los proveedores nacionales nos traen el producto al mercado por las mañanas para que lo podamos preparar y primero responder a los pedidos de reparto y después atender a los pedidos que tengamos en tienda, a los que les daremos el producto que hayamos almacenado ese mismo día, nuestro siguiente pedido, al tratarse de un alimento fresco lo haremos en base a las expectativas de ese día, mas el sobrante del día anterior, que debe ser el primero en salir. De esta manera logramos reducir la cantidad de residuos orgánicos que producimos.

Para los huevos camperos nuestro proveedor va a ser Valdemarta, que se encuentra en Madrid y nos trae pedido a diario al mercado. Para el pollo vamos a tener dos proveedores principales, el primero es avícolas López, que está en Madrid y Disavasa, que pertenece al grupo VMR, empresa productora, procesadora y comercializadora de carne de pollo. El conejo lo compramos de un proveedor valenciano que se llama Penyagolosa, y que nos provee cada 3 días, otros proveedores de aves son Knbio, y Kovo, ambas españolas.

En cuanto a los productos internacionales, son principalmente franceses, aquellos proveedores que no son españoles. Entre los proveedores franceses está nuestro principal proveedor extranjero que es Fernier Landais, así como Tradigolaiges y les pigeons du mont royale, que le compramos pichones únicamente. Y el foie grass nos lo dan también dos proveedores franceses que son Rougie y Challose.

El plazo de entrega debido a la necesidad de que el producto sea fresco es a diario, los proveedores nos traen sus productos todos los días al mercado y nosotros lo preparamos para la venta.

La capacidad de suministro cubre absolutamente el pedido que les hagamos que es una estimación de lo que pensamos que vamos a vender, por el día que es y el mes que es, junto con ver cuánto producto sobró el día anterior.

Los productos habitualmente no se actualizan y siempre les pedimos los mismos productos, pero si alguno de ellos nos ofrece un producto nuevo que encaja en nuestra cartera de productos estamos dispuestos a estudiar la propuesta para ver si lo incorporamos.

El pago a nivel general se hace según el pedido de cada semana, sobre todo con los proveedores que son nacionales, cada semana se prepara el albarán con todos los pedidos que les hemos realizado y se procede a pagarlo. Con los proveedores extranjeros y alguno español que lo prefiere así, como por ejemplo Valdemarta, el proceso a seguir es exactamente el mismo solo que el cobro se realiza de forma mensual.

Los productos que nos dan nuestros proveedores ya vienen homologados, la mayoría de ellos con una etiqueta acreedora de calidad, y muchos de los productos sobre todo aquellos que vienen del extranjero tienen la calidad acreditada por la etiqueta Label Rouge, etiqueta utilizada principalmente para aquellos productos de denominación de origen de mucha calidad.

3.2.3. Fabricación o realización

En cuanto a la fabricación, nosotros no fabricamos como tal, compramos directamente el producto a nuestros proveedores y lo manipulamos para hacerlo llegar al cliente. Todos nuestros productos cuentan con certificaciones de calidad que garantizan que no haya ningún inconveniente en los productos, y que generen la máxima satisfacción a los consumidores.

La homologación principal de nuestros productos es la Label Rouge, que es una etiqueta agrícola francesa que sirve como sello de calidad. Este es un sello oficial que certifica un nivel de calidad a través del Instituto Nacional de Origen y Calidad (INAO).

Para el tratamiento y preparación del producto contamos con nuestros empleados, todo el producto es preparado por nuestros empleados, primero para atender a todos los pedidos de reparto y a toda la demanda preordenada del día que es principalmente de los restaurantes y del canal online. Después todos los clientes que pasan por la tienda cada día son atendidos y se les prepara sus pedido en ese mismo momento, es el cliente el que ve el proceso de manipulación de los alimentos y ve cómo son preparados y empaquetados.

Debido a la naturaleza del producto, que es fresco y que no se puede tener almacenado más de 3 días seguidos, tenemos que hacer un muy buen calculo del producto que vamos a comprar y que esperamos vender, eso si intentando evitar quedarnos sin producto para los clientes que pasan por el local, y tampoco pidiendo de más por dos motivos, para evitar la generación de residuos orgánicos, y la otra razón es económica,

para no gastar de más en el aprovisionamiento y que luego haya productos que porque no los hayamos podido vender a tiempo se tengan que tirar.

Es también muy importante calcular cual es la previsión de ventas de cada día, porque en base a esto vamos a realizar un pedido, si al final de la semana hemos pedido mas de lo que vamos a poder vender, habremos perdido dinero y habremos generado un gasto y unos residuos orgánicos innecesarios que no se pueden permitir en un modelo circular.

Nuestra capacidad de producción y de venta máxima va a estar determinada principalmente por la cantidad de productos que podamos manipular en un día, y la cantidad de productos que pueden nuestros proveedores vendernos. La capacidad máxima de producción no puede superar el almacén.

3.2.4. Determinación de los costes operativos

En lo que respecta a nuestros costes operativos, nuestros costes directos de producción son todos los albaranes que realizamos de facturación de nuestros proveedores. El coste de producción resulta de la suma del coste de los productos, que se calcula con el precio unitario de cada producto multiplicado por la cantidad que pidamos cada día.

A esto hay que sumarle los costes directos por los envases, en nuestro sistema de envases reutilizables no tenemos un gasto por cada envase que vendemos, sin embargo, para aquellos productos que no se los ofrecemos a los clientes envasados en los packagings reutilizables, tendremos que incluir el coste directo de cada envase de producto, el cual se vera reducido con la implementación de envases reutilizabas al no tener que incurrir en ese coste cada vez que envasamos un producto.

También hemos de tener en cuenta para los productos de reparto, que hay otro coste directo de producción que es el de la gasolina, tendremos que considerar cuanto nos cuesta llenar el tanque de gasolina y calcular de media cada cuantos días tenemos que volver a llenarlo, y una vez tengamos ese coste, debemos dividirlo entre todos los pedidos que podamos hacer en cada periodo, para de esta forma sacar el coste unitario directo asociado a cada producto.

Por último, otro coste que debemos tener en consideración es el coste energético de tener la cámara funcionando, y con ello también la amortización de las maquinas que tenemos y de la cámara de conservación.

3.2.5. Almacenamiento, logística, distribución y gestión de stocks

El almacenamiento de productos se hace todos los días, ya que todos los días recibimos productos de nuestros proveedores que necesitan ser almacenados. Nada más recibirlos se preparan los pedidos que se tengan ese día y el resto de los productos se llevan al almacén.

Es necesario tener un almacén que es de dimensiones muy parecidas al tamaño del local, es decir del propio puesto de la pollería en Vallehermoso, también debemos tener en cuenta que aparte del almacén de productos en seco, necesitamos una cámara refrigeradora que cumple la función de almacén para todos los productos que tienen que ser conservados en frío.

El almacén tiene un coste de unos 500 euros al mes, que hay que pagarle al mercado junto con el alquiler del puesto, todo esta incluido. Y estos almacenes tienen las condiciones requeridas para almacenar los productos y además cumplen con la normativa.

Pasamos a analizar cómo vamos a llevar a cabo la logística y la distribución. En primer lugar, las entradas de productos se llevan a cabo todos los días a las 7 de la mañana para tener un espacio de tiempo en el que poder preparar los pedidos. Los productos llegan directamente al mercado y aquellos que no se van al reparto se dejan en el almacén.

Por lo tanto, las entradas están así organizadas, los proveedores nos traen los productos al puesto, y los almacenamos una vez determinado cuántos han de ser repartidos. Las salidas ocurren de dos formas, la primera es mediante reparto, les hacemos el reparto que nos hayan pedido a través del teléfono o a través de la página web.

Tras esto las salidas de producto ocurren cuando los clientes hacen el pedido de forma física, y lo sacamos del almacén para preparar la cantidad de producto que quiera llevarse cada cliente. Si hay producto que lo tenemos en la cámara tenemos que acudir a la cámara, cogerlo, prepararlo y envasarlo en uno de los dos tipos de envase para que el cliente se lo pueda llevar.

Nuestra capacidad de distribución va a depender de la demanda, pero con 3 trabajadores realizando reparto podemos responder alrededor de 80 pedidos al día, esto es solo el reparto a domicilio o a los restaurantes que nos piden que les llevemos su pedido.

De la distribución nos encargamos nosotros, no la tenemos en outsourcing actualmente, porque es muy importante el trato personal de la última milla, en la que al entregar el producto podemos recibir feedback y establecer una relación mas personal con los clientes y ver sus necesidades y de esta forma intentar adaptarnos a las necesidades que tienen.

Otra opción para plantearse es tener un servicio de reparto propio del mercado, en el que dependiendo de cómo lo enfoquemos ese trato final puede no perderse y mantenerse, a la vez que optimizamos en nuestra distribución.

Por último, en este punto vamos a hablar de la gestión de los stocks, en la cual se tiene un control eficiente del tiempo que pasan los productos en el almacén, ya que es fundamental mantener un control sobre los productos que están en las cámaras y en el almacén, porque todos los productos frescos no pueden estar mas de dos días seguidos en el almacén porque se estropean.

Para eso debemos determinar un sistema de control en el que al final de cada día se reorganizan los productos no vendidos y se llevan a la tienda como tal, y si ese día no se venden habría que tirarlos o venderlos de forma mas barata. Para ese caso implementaremos una relación con TooGoodToGo (aplicación que vende a menor precio productos que se vayan a tirar) o se podría incluso plantear, la posibilidad de crear la aplicación propia para el Mercado.

Nuestros productos que no son frescos también son perecederos, por lo tanto, debemos llevar un control para evitar acumular productos mas allá de su fecha de caducidad, y ordenarlos en función de aquellos que caducan antes mas cerca de la salida del almacén para que sean los primeros en venderse.

Hay ciertos productos que vendemos que dependen de la temporada, y que son de estacionalidad. Hay algunos que se compran más porque es temporada, como los capones, la pularda o el gallo virgen. Debemos tener en cuenta estos factores estacionales a la hora de comprar los productos, aunque los proveedores habitualmente suelen ofrecerte las novedades de temporada que tienen. En ese punto es labor nuestra determinar si la demanda estimada de estos productos estacionales es suficiente y si queremos comprarlos, para añadirlos temporalmente a nuestro catalogo, porque no están constantemente a la venta.

Del mismo modo se puede dar el caso de que haya ciertos productos que cuando los queremos vender no están disponibles. Un ejemplo sería si se da un brote de influenza en aves (gripe aviar) que es un suceso que puede pasar y que debemos tener en cuenta.

Esta situación puede llevar a no poder satisfacer la demanda de ciertos productos, y en esos casos tenemos que ser capaces de ofrecer una alternativa que satisfaga a los consumidores y que cubra el espacio que están dejando los productos que no tenemos disponibles.

En cuanto a la gestión de los stocks también es importante considerar las posibles roturas de stock, o también los excesos de stock. Debemos contemplar estas dos posibilidades juntas, en el momento en el que realizamos el pedido a nuestros proveedores.

Puede pasar que hagamos una estimación de ventas del día superior a la venta del día real, y por lo tanto cuando volvamos a pedir debemos tener en cuenta todas las unidades que tenemos en almacén y que ya han estado un día por lo que hay más urgencia en venderlas. Esto es de cara a no acumular stocks y a no generar más residuos. Cuanto mejor y más exacta sea nuestra planificación, más difícil será que tengamos excesos o roturas de stocks.

El caso de la rotura de stock se da cuando en un mismo día no hemos previsto bien, y no podemos hacer frente a la demanda de productos porque nos hemos quedado sin ellos en almacén.

Podemos hacer una estimación media de lo que se consume al día de cada producto para evitar excesos y roturas de stock. Por ejemplo, puede ser que un día pidamos 10 kilos de pichón, que ese mismo día vendamos 7 kilos y nos sobren 3, en función de esos 3 pedir para el día siguiente otros 7 kilos.

Si de repente llega un cliente y se lleva todas las provisiones de un producto y ese día no podemos vender ese tipo de productos a algún cliente que lo pida. Este sería principalmente el riesgo de rotura de stock, que lleguen clientes a pedirnos algún producto en específico y no seamos capaces de hacer frente a su demanda. En esos casos los clientes tendrán un aspecto en la compra que les genera insatisfacción. Debemos evitar todos estos factores siempre que sea posible, sin excedernos para no generar residuos innecesarios.

Actualmente no tenemos ningún sistema de calificación de stocks, el único indicativo que tenemos es en los productos envasados, la fecha de caducidad, y también la organización de los productos, dejando más cerca de la salida aquellos productos que necesitan ser vendidos antes, porque han llegado antes al almacén.

3.2.6. Servicio post venta

En nuestro servicio de post venta tenemos que gestionar las expectativas de los clientes para lograr fidelizarles todo lo posible. En nuestro caso el servicio post venta se lleva a cabo haciendo un seguimiento para conocer la información acerca de la satisfacción con los productos, es decir, cuando por ejemplo un restaurante nos hace un pedido, les llamamos para conocer su satisfacción con el pedido.

O también cuando este restaurante nos vuelva a hacer un pedido, llevar un registro de pedidos anteriores para hacerles ver que personalizamos nuestro servicio a sus pedidos, recomendándoles en función de pedidos anteriores, productos que pueden servirles.

Al otro tipo de cliente, el servicio posventa, se realiza cuando las personas vuelven a comprar al local, estableciendo una relación con ellos para que vuelvan a comprarnos.

Otra acción de servicio posventa que podemos realizar es crear recomendaciones de qué hacer con los productos que le vendemos a clientes que habitualmente nos compran los mismos productos o productos muy parecidos.

Al ser nosotros los que servimos los productos a los clientes, se nos abre una oportunidad de hacer venta cruzada, cuando los clientes vienen a por un producto en particular, ya sea presencial o por llamada, podemos recomendar productos en función de la compra que quieran realizar, podemos ofrecer productos que se puedan cocinar juntos, o incluso proponerles otros productos para que compren.

El feedback en el servicio posventa resulta ser muy importante, porque nos permite identificar diversas áreas de mejora. Debemos estar abiertos a recibir propuestas, y a recibir constantemente feedback tanto por teléfono, como de forma física, al igual que a través del canal online.

La satisfacción de los consumidores es un aspecto elemental para nosotros por dos motivos, en primer lugar, porque aquellos clientes que estén satisfechos van a seguir comprándonos, y vamos a tener que invertir menos en captar nuevos clientes.

En segundo lugar y aún mas importante, la satisfacción es importante porque aquellos clientes que estén más satisfechos con nosotros nos van a recomendar a otros posibles clientes. En el caso de los restaurantes es aún más importante, porque en los restaurantes de calidad y alta gama se mantiene relación entre los diferentes restaurantes.

Los restaurantes de alta calidad son nuestro principal objetivo. A cuantos más restaurantes podamos ofrecerles nuestro producto nuestro negocio prospera más. Los restaurantes son una fuente continua de pedidos, y realizan pedidos más grandes que los clientes individuales. Si tenemos una cartera de restaurantes a los que servimos amplia, tendremos asegurada una cantidad importante de pedidos al mes.

Por último, debemos tener en nuestra plantilla de trabajadores, personas con un conocimiento del sector del pollo y de sus productos muy profundo.

Ya que de esta forma podremos asegurarnos de que la calidad que ofrecemos a nuestros clientes está a la altura de lo que ofrecemos y de lo que esperan. Del mismo modo es importante la manipulación de los alimentos para conseguir el máximo aprovechamiento de los productos.

3.2.7. Sistemas de planificación y control

La planificación de nuestro proyecto es fundamental, tenemos que establecer claramente cuáles son los objetivos que debemos cumplir en tres plazos. Objetivos a largo plazo son lograr implementar el modelo circular en el mercado y en la pollería, y los objetivos a corto plazo deben ser de cifras de ventas a alcanzar, así como de porcentaje de reducción de la generación de los residuos y plásticos.

Debemos también planificar qué recursos necesitamos para conseguir los objetivos, y esto son tanto la creación de los envases reutilizables y reciclables, como los contenedores para reciclar esos residuos. También todo el producto y la maquinaria necesaria para conservarlo, y controlar que se mantiene la calidad de producto y de relación con clientes y no se reduce al implementar el modelo circular.

Vamos a implementar un sistema de control de la cantidad de residuos que estamos generando, tanto orgánicos como inorgánicos (plásticos, cartón, film). También debemos realizar un control del almacén por lo que implementamos a su vez un sistema de control de almacenes tanto para los productos frescos como los que no lo son.

Este sistema es a través de códigos de barras que muestran la información de cuándo recibimos el producto, el proveedor, y cuanto tiempo lleva en el almacén. Así podemos tener más controladas las salidas de productos del almacén y ver cuántos productos nos quedan, y monitorizar la media de productos usados al día de cada tipo de producto. De esta forma podremos prever de forma más exacta qué cantidades de producto debemos pedir a los proveedores.

4. PLAN DE DIRECCIÓN DE PERSONAS

4.1. Estrategias en la dirección de personas y en la gestión del talento

La dirección de personas es un aspecto fundamental en cualquier empresa, pero en Pollerías Hermanos Gómez lo es también con mucha importancia y esto se debe a que en el proyecto que queremos implementar en el que aplicamos la economía circular al mercado de Vallehermoso y a la pollería, los empleados toman un papel esencial tanto en la implementación como en la transmisión de la circularidad.

No existe otra mejor manera de aportar estos valores para el cumplimiento de la misión de la empresa, que hacerlo desde arriba en la dirección. Por lo tanto, la estrategia que se debe seguir se divide en diversos puntos.

En el primero de ellos todos los empleados deben conocer cual es la misión de la empresa, y deben saber qué es la economía circular para poder aplicarla en su puesto de trabajo independientemente de cual sea, para ello debemos establecer un sistema de comunicación interna que favorezca que la comunicación sea fluida, por lo tanto diariamente se debe interactuar como un equipo para lograr que los pedidos estén bien organizados y que los repartidores sepan que cantidad de pedidos tienen que hacer llegar y a donde.

También es importante la coordinación entre los empleados que se encuentran en tienda, para atender a los clientes de forma organizada. En el caso en el que haya errores por parte de los trabajadores, para evitar que el clima se convierta en negativo debemos afrontar los errores como oportunidades de ayudar al empleado a crecer y a desarrollarse en vez de reprimirles por sus fallos.

Esto nos da pie a la gestión del talento, en la cual debemos planificar un plan de desarrollo del empleado en el que se establezca que camino va a seguir cada empleado para desarrollarse y crecer.

Esto se debe a que si un empleado ya sea el puesto que sea no ve en su día a día la posibilidad de crecer se va a estancar y su actitud va a empeorar lo que hará que ni él ni la empresa crezcan. Para esto la formación continua a los trabajadores es esencial.

Otro aspecto muy importante a la hora de establecer las estrategias de dirección de personas es cómo lograr que tengan el mejor desempeño posible, y en esto influye mucho la motivación que tengan, por lo que debemos diseñar un plan en el que desarrollemos como vamos a motivar a nuestros trabajadores y como vamos a sacar el

máximo desempeño de estos, y lo haremos a través del salario tanto emocional como físico. Y aparte de esto, la relación con nuestros empleados es algo muy importante para que se sientan cómodos.

Cuando pensamos en contratar a una persona, nos planteamos muchas veces primero, qué valor nos va a aportar el empleado al que estamos contratando. Es del mismo modo importante plantearnos qué valor vamos a darle nosotros a los empleados, para poder ofrecer respuesta a la pregunta de por qué merece la pena trabajar en nuestra empresa. En el caso de la pollería, debe ser un pilar importante el dar a conocer el servicio que están ofreciendo nuestros empleados a la sociedad, al ser participes del primer mercado circular en toda España, hacerles saber que lo que ellos están haciendo ahora, va a ser ejemplo para implementar el modelo en futuros mercados.

Los empleados de la pollería y del mercado están aportando a la sociedad una nueva mentalidad de que es posible un consumo sostenible, y de que los modelos de negocio circulares son rentables y aportan un enorme beneficio a la sociedad al reducir el malgasto de recursos y al contribuir creando una comunidad económica que funciona por sí misma.

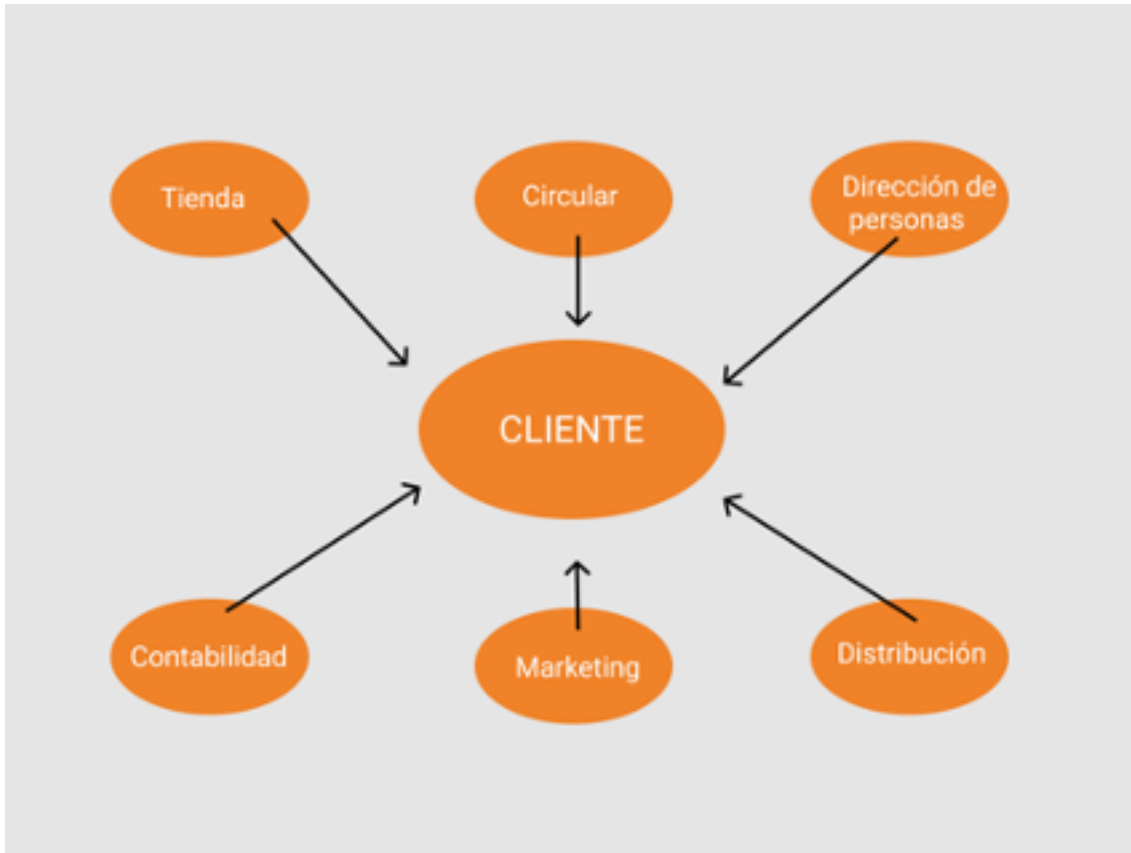
Esto no es lo único que le aportan a la sociedad, los empleados de la pollería proveen de un servicio importantísimo a la sociedad ya que están siendo participes de su alimentación. Los consejos que pueden dar a los clientes les ayudan en su día a día.

Un aspecto clave a la hora de que nuestra oferta de trabajo sea atractiva es que los candidatos o trabajadores sepan qué les aporta trabajar en nuestra empresa.

En Pollerías Hermanos Gómez puedes desarrollar tus habilidades de cara al público, porque se adquiere una gran experiencia atendiendo al público tanto si estas en tienda como si eres repartidor, también te permite un desarrollo profesional al conocer cómo funciona un negocio, y te aporta también un ambiente de trabajo con una mentalidad positiva y enfocada al crecimiento empresarial y personal. Este crecimiento personal y profesional se gana de distintas maneras en el puesto, los trabajadores son continuamente formados en distintos aspectos, tanto relacionados con el producto, como con la atención al cliente, como con el funcionamiento de un negocio.

Esto les hace crecer en lo profesional, de cara al crecimiento personal, en la pollería se trabaja basándonos en una serie de valores, que permiten a los trabajadores crecer como personas. Estos valores son el trabajo en equipo, la iniciativa (todas las nuevas ideas son bienvenidas) y el trabajo responsable (cada acción tiene consecuencias).

4.2. Descripción de puestos y estructura organizativa



Pollerías Hermanos Gómez va a pasar a tener 6 diferentes departamentos con diferentes puestos en cada departamento, todos completando una función de cara al cliente.

El primer departamento se trata del de tienda, en el que hay 2 puestos, el primero es el jefe de tienda, que se encarga de organizar los pedidos que llegan al inicio de la mañana, y se encarga de crear la organización de la tienda y el número de días que cada producto estará en el almacén y determina el momento en el que un producto pasa a ser un residuo.

Este puesto requiere haber tenido al menos 2 años de experiencia trabajando de cara al público. Y requerirá también tener conocimientos previos sobre el producto y sobre cómo llevar una tienda. El rango salarial está entre 1800 y 3000 euros mensuales, dependiendo de la situación y las ventas. El contrato es indefinido y de 40 horas semanales. Otras competencias requeridas para el puesto son, la capacidad de dirección de personas, la gestión del tiempo y de los recursos, la visión de negocio y una orientación interfuncional.

El segundo puesto del departamento es la persona que atiende al público, que en la pollería hay dos personas encargadas del puesto, y lo que hacen es atender y preparar los pedidos que los clientes les hagan, también están encargados de hacer recomendaciones a los clientes y por último de llevar el conteo de envases reutilizables que devuelven los usuarios, mediante un sistema de sellos. Es un contrato de 40 horas semanales, indefinido, con un rango salarial entre 1500 y 2000 euros en función de los objetivos de tienda alcanzados. Deberán contar con un título de manipulación de alimentos oficial.

El segundo departamento es el departamento circular, el cual pertenece realmente al mercado de Vallehermoso, este departamento está formado por una persona que desempeña el puesto de gestor circular, las tareas de este puesto y del departamento son, encargarse del cuarto de residuos, y llevar los residuos que haya de cada puesto al medio día y al final del día, también se encarga de diseñar la estrategia circular del mercado y cuales son las propuestas de integración de cada puesto en la estrategia circular del mercado.

La formación mínima que debe recibir son varios cursos de economía circular y de modelos de negocio circulares. La persona encargada del puesto debe tener capacidades de comunicación, capacidad resolutive y proactividad. El rango salarial está entre los 1.300 y los 1.400 euros mensuales con un contrato de 40 horas semanales. Debe tener competencias para la gestión del tiempo y de los recursos.

El departamento de dirección de personas tiene un puesto que es el director del área y se encarga de la selección de personas y de su formación, junto a la creación de los planes de desarrollo de cada persona. También se encarga de gestionar los contratos de los trabajadores y su remuneración tanto emocional como salarial.

Su rango salarial se encuentra entre los 1500 y los 1700 mensuales, con un contrato a jornada completa. Este puesto requiere 2 años de experiencia como mínimo en un departamento similar.

Otro departamento es el de contabilidad, con un puesto desempeñado por una persona especializada en contabilidad que realiza todas las tareas relacionadas con la facturación, la creación de los albaranes de venta y de todas las tareas contables. Esta persona cobra en el rango de 1.400 mensuales con un horario flexible y 40 horas semanales. La persona que desarrolle este puesto debe tener conocimientos de contabilidad previos.

El siguiente departamento es el de Marketing, que lo lleva a cabo un profesional de Marketing que también trabaja para el mercado de Vallehermoso y está a media jornada.

20 horas y cobra 900 euros mensuales. Sus labores son crear la estrategia de Marketing y la expansión de la parte de comunicación de la estrategia circular del puesto y del mercado. Una de sus competencias debe ser la orientación interfuncional.

El último departamento que mostramos en el organigrama está formado por 3 puestos, dos repartidores y un jefe de distribución que además de hacer repartos también se encarga de diseñar la mejor ruta para realizar los pedidos de cada día y de establecer quién realiza cada pedido. El jefe de reparto tiene jornada completa, 40 horas en un rango entre 1.800 y 2.100 euros mensuales dependiendo de la cantidad de pedidos que se reparten. Debe tener competencias para la gestión del tiempo y de los recursos. Los puestos de repartidor cuentan con un salario de 1.500 fijos y 300 en variables mensuales, a jornada completa.

Todos los contratos son indefinidos.

4.3. Procesos de selección

A la hora de realizar un proceso de selección de personas para la empresa tenemos que establecer una serie de pasos a seguir, para asegurarnos de que la persona que entra a formar parte de la empresa encaja con la misión y los valores.

En primer lugar, se tiene que generar una oportunidad de trabajo dentro de la empresa, de forma general esto es positivo porque indica crecimiento. Lo primero que debemos hacer es redactar la descripción del puesto. Cada puesto es diferente, pero todos los puestos deben informar a los candidatos que esta es una empresa circular, con lo que esto significa. En la descripción vamos a detallar las tareas que se espera que desarrollen las personas en el puesto y también qué competencias se requieren de forma obligatoria y qué otras competencias se valoran positivamente.

De aquí comienza la búsqueda de candidatos, el primer lugar donde se busca es internamente, tanto si alguno de los trabajadores tiene interés en ocupar el nuevo puesto, como si conocen de alguna persona que encaje con el perfil que estemos buscando. Se pasa entonces a la primera fase de nuestro proceso de selección en la cual revisamos los CV de los distintos candidatos, los comparamos con los requisitos de cada puesto y determinamos si estamos interesados en hacerles o no una entrevista.

A aquellos CV que hayan sido seleccionados para continuar les contactamos a través del correo electrónico o teléfono de sus CV. El siguiente paso del proceso que vamos a realizar es una entrevista de selección con cada uno de los elegidos por su CV, esta tarea la hará la persona encargada del departamento de dirección de personas. En la entrevista

se les pregunta por la información del CV para profundizar en la información, y se les pregunta por sus valores aparte de su experiencia y formación profesional, para ver cómo encajan en la empresa. También es muy importante que en la entrevista se detalle con más información, las tareas que desempeña el empleado en el puesto y las condiciones contractuales de la posición.

Una vez que se haya hecho entrevista a todos los candidatos, se evalúan las diferentes candidaturas y se elige la que mejor encaje con el puesto. A aquellos que no han sido elegidos se les contacta con la decisión, igual que a la persona o personas seleccionadas para el puesto.

Por último, contactando con la persona o personas seleccionadas se firma el contrato si las dos partes están de acuerdo, y se fija el día en el que va a comenzar la formación y desarrollo del puesto.

4.4. Desarrollo de personas y gestión del talento

Para el desarrollo de los empleados y para gestionar de la mejor forma su talento debemos, crear planes de desarrollo que permitan a los empleados alcanzar el mejor desempeño en su puesto, por lo que los planes de desarrollo son los siguientes:

Para el gestor circular: El gestor circular, aunque actualmente sea la única persona en el departamento circular, tiene de cara al futuro, que desarrollarse en la gestión de equipos. Es una persona que está en contacto constantemente con otras personas, y ve cómo funciona cada uno de los puestos del mercado y por lo tanto debe tener iniciativa para conocer a fondo el mercado. Los objetivos del departamento es en primer lugar reducir la cantidad de residuos que se generan, y hacer un buen separado de cada residuo Otro objetivo es si se crece y mejora en la circularización del mercado. Si los objetivos se cumplen podemos ver que la persona está desempeñando correctamente su puesto y puede crecer, el siguiente paso sería gestionar a otras personas para llevar a cabo la gestión circular del mercado y de cada puesto.

Para los repartidores: Son las personas de las que es más sencillo medir su desempeño, y esto se debe a que podemos saber la cantidad de pedidos que reparten y la satisfacción de los clientes con el trato dado por los repartidores. Estas personas tienen como siguiente peldaño, dirigir el departamento de distribución. Se las debe formar en cómo determinar cuáles son las mejores técnicas de diseño de rutas de reparto. También deben ser formadas para que adquieran competencias de trato con clientes, en especial con los

restaurantes de alta gama, que además son un tipo de cliente que espera un gran servicio tanto de producto como por parte de los repartidores.

En cuanto al puesto de tienda tiene como posibilidad de crecimiento el alcanzar el puesto de jefe de tienda, y para medir su desempeño, se les debe estudiar en el día a día, y esto debe hacerlo el jefe de tienda que conoce cómo se debe trabajar y sabe cómo medir el desempeño de los trabajadores de tienda, además es la persona encargada de formar continuamente a las personas en el puesto de tienda.

Es muy importante que, tanto en el puesto de tienda como en el puesto de reparto, el jefe de departamento tome sus decisiones basándose en la igualdad de oportunidades para el desarrollo de la carrera profesional. Y en los tres departamentos hay un plan de formación para que los trabajadores desempeñen sus labores de forma más productiva, y para que se sientan cómodos, haciendo su trabajo.

En el puesto de Marketing podríamos ofrecer crecimiento a la persona que lo ocupe, contratando becarios en el puesto que en caso de que encajen con la empresa pueden quedarse, y se les elaboraría un plan de formación e integración.

4.5. Compensación y reconocimiento

Por último, es muy importante determinar cuál es la compensación que van a tener nuestros empleados, y no solo monetaria, si no cualquier tipo de recompensa que veamos sea necesaria.

Las recompensas intrínsecas son las recompensas no monetarias que reciban los trabajadores, la más importante es el salario emocional. Cada semana al acabar, los viernes, hay una reunión con cada departamento de la empresa para hablar sobre el desarrollo que ha tenido la semana y para ver qué se ha hecho bien, y recoger sugerencias de mejora de los empleados. De esta manera los empleados se van a sentir parte intrínseca de la empresa.

También se les explica a los trabajadores cuál es el plan de desarrollo y formación que van a seguir con ellos, y cuál es la carrera prevista de cada puesto, para que los empleados se sientan cómodos con sus puestos y motivados. Por último, deben tener claro la estructura de puestos de la empresa, para que conozcan su estatus y se sientan motivados a crecer. Crecimiento no solo profesional si no también personal, ya que, con los valores de la empresa, si los empleados se sienten parte del proyecto van a ser capaces de crecer personalmente.

En lo que respecta a las recompensas o pagos extrínsecos, todos los trabajadores están inscritos en la Seguridad Social y se tributa por ellos una cantidad para tenerles asegurados y previstos legalmente. La cantidad esta en todos los trabajadores alrededor de los 400 euros al mes dependiendo de su salarios.

Por último vemos cuál es la compensación salarial que va a tener cada trabajador.

En primer lugar, tenemos el puesto de jefe de tienda, con un salario bruto fijo de 1900 euros, con un variable en función de las ventas del mes de un 2% del total facturado. El puesto de dependiente de tienda tiene una remuneración fija de 1500 con un salario variable de 100 a 500 euros en función de las ventas, se fija un objetivo cada mes, y si ese objetivo es superado se cobran 50 euros por cada 1% que se haya superado del objetivo hasta llegar a los 500, que seria un aumento del 10% del objetivo fijado.

El puesto de gestor circular tiene un salario fijo de 1300 euros mensuales con un variable de 100 euros que depende del progreso del proyecto circular ese mes.

En el departamento de dirección de personas, el encargado del puesto tiene un salario de 1600 euros fijos.

La persona encargada de la contabilidad tiene un salario de 1.400 euros fijos.

El contrato del encargado de Marketing son 900 euros fijos por la media jornada, mas un variable por el crecimiento que haya tenido el negocio cada trimestre. El variable es de 300 euros si se crece mas de un 2% ese trimestre.

El jefe de reparto tiene un salario fijo base de 1.800, y un variable por la eficiencia y rapidez de las entregas y por la satisfacción de los clientes con los envíos. El variable puede alcanzar los 300 euros si los envíos llegan todos a tiempo y la satisfacción es de 5 sobre 5 que es lo que rellenen los clientes al recibir un pedido. Los puestos de repartidor cuentan con un salario de 1.500 fijos y 300 en variables mensuales, a jornada completa. Los variables son iguales que para el jefe de reparto.

Todos los empleados tienen un 10% de descuento en los productos de la pollería.

5. PLAN FISCAL Y JURÍDICO

5.1 Fijación de la forma jurídica

La elección de la forma jurídica es la de Sociedad Civil.

Por esta elección debemos presentar el contrato privado de sociedad civil en el que detallaremos la actividad del negocio y también las aportaciones que harán cada uno de los socios. En este caso los socios son los hermanos Gómez, dos hermanos que son dueños de la Pollería La aportación de los socios es de 82.023,72 También debemos indicar el porcentaje de participación de cada socio, el sistema de administración y representación y las causas de la liquidación o disolución.²²

La responsabilidad de los socios ante terceros por deudas es personal e ilimitada. La sociedad tributa por el impuesto de sociedades, el cual es del 25%, lo que nos requiere llevar una contabilidad como si fuéramos una S.L y presentar los libros y las cuentas al registro mercantil. En cuanto a la seguridad social de los socios, estarán dados de alta cada socio como autónomo, pero con la tarifa plana de 60 euros. Esta es la tarifa que se paga al ser una sociedad civil, ya que también se está pagando el impuesto de Sociedades. La sociedad se va a regir por el código de comercio en materia mercantil y por el código civil en cuanto a los derechos y obligaciones.

En cuanto a la forma de administración será de administradores solidarios, que son cada uno de los socios, los hermanos Gómez. Esto significa que las firmas de ambos vinculan a la sociedad. Solo será necesaria una firma.

Y la sociedad civil se extingue cuando cumple la duración estipulada en contrato, o por la finalización de nuestro objeto social o actividad, cuando no se cumplen las aportaciones, por muerte, insolvencia, o incapacitación de un socio o por embargo del patrimonio social a causa de las deudas de un socio.

5.2 Justificación de la forma jurídica

Hemos decidido que su forma jurídica sea de sociedad civil porque tiene varias ventajas. Como que tienen una constitución formal más sencilla y barata que la de una sociedad mercantil y no es necesaria inscribirla en el Registro Mercantil, ni tampoco es necesario

²² Infoautonomos (2021, 10 enero) *Sociedad civil: características y ventajas* Infoautonomos. <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/sociedad-civil-caracteristicas-ventajas/>

un capital inicial mínimo. También porque tiene una gestión fiscal y contable más sencilla que una SL.

Otro motivo es que permite cotizar por la tarifa plana y la cuota mínima en el Régimen de autónomos de la Seguridad Social, así como acceder a la capitalización del desempleo. Y por último porque permite la colaboración entre autónomos.

Por la forma y por el modelo de la empresa no se contraen deudas grandes por lo que, el hecho de que la responsabilidad sea ilimitada, aunque es un factor negativo, y que hay que tener siempre en consideración, nuestra empresa no genera grandes deudas. Al no tener deudas grandes podemos tomar ese riesgo.

5.3 Obligaciones tributarias y fiscales

El ejercicio de la actividad económica deriva una serie de obligaciones tributarias

La primera de todas es el pago a la Seguridad Social por cada uno de los trabajadores. Para calcularlo debemos tomar como base de cálculo la base de cotización mensual del trabajador.

Las bases de cotización están acotadas por un mínimo y un máximo y se fundamentan en la retribución mensual del trabajador. A pesar de las pagas extraordinarias tenemos que pagar la seguridad social 1 vez al mes, es decir 12 veces al año. Aproximadamente lo que tenemos que abonar a la seguridad social es un tercio de la base de cotización que esta entre el 32% y el 38%. Dependerá de la posición y de la función que haga cada trabajador.²³

También debemos hacer las retenciones del IRPF a los trabajadores para pagarlas a Hacienda cada mes, de esta forma los trabajadores no tienen que preocuparse de esto. La retención del IRPF depende de cada trabajador, y es progresiva. Los empleados nos rellenan una ficha de IRPF que es el modelo 145 o el modelo 100, en el cual los trabajadores nos hacen conocer su situación para saber cuánto se les debe retener en función de diferentes aspectos. En función de los datos de la ficha se les retiene una cantidad.

²³ Expansión (2021) <https://www.expansion.com/economia-para-todos/impuestos/como-se-calculan-las-cotizaciones-a-la-seguridad-social.html>

Otro impuesto que pagamos por nuestra actividad económica es el impuesto de Sociedades, y esto es porque la forma jurídica de la empresa es de Sociedad Civil. Y el impuesto que debemos pagar es del 25% y se debe presentar declaración entre los días 1 y 25 de julio. Solo lo pagaremos en el caso de que tengamos beneficios antes de impuestos.

También debemos pagar el impuesto de actividades económicas dado de alta con el modelo 036, pero siempre que no superemos 1.000.000 como cifra de negocios en el penúltimo año anterior al devengo del impuesto, estaremos exentos de pagarlo.

Por el tipo de producto que vendemos en la Pollería, debemos también hacer declaración del IVA y retenerlo para liquidarlo cuando sea correspondiente, en este caso el IVA es el reducido del 10% al ser de productos que son alimentos.

Lo que haremos para presentar la declaración del IVA será ver la diferencia entre el IVA soportado y el IVA repercutido en nuestros apuntes contables, y por la diferencia sabremos si la Hacienda Pública es acreedora por IVA, es decir que el repercutido es mayor que el soportado y por lo tanto le debemos a Hacienda la cantidad que difiera. En el otro caso en el que hayamos repercutido mas que soportado, Hacienda será deudora, y nos devolvería ese importe. Si resulta Hacienda deudora podremos deducirnos pagos de trimestres anteriores. La declaración se presenta trimestralmente y el resumen anual lo presentamos en Enero.

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Para tener un conocimiento más detallado del plan financiero y de los vínculos entre las partes, ver el documento Excel adjuntado en la entrega del plan financiero.

7.1 Libro Diario

LIBRO DIARIO 2022

		2022			
		ASIENTOS			
ene-22		DEBE		HABER	
	TESORERÍA	82.023,72 €		CAPITAL SOCIAL	82.023,72 €
	ARRENDAMIENTOS	260,00 €		TESORERÍA	314,60 €
	IVA SOPORTADO	54,60 €			
	SUELDOS Y SALARIOS	9.800,00 €		HP ACREEDORA IRPF	1.960,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	3.038,00 €		ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €
				REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €
	REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €		TESORERÍA	7.487,20 €
	TESORERÍA	32.507,20 €		INGRESOS SERV. PRES.	29.552,00 €
				IVA REPERCUTIDO	2.955,20 €
	AMORT. INM. MAT.	297,37 €		AAIM	297,37 €
	AMORT. INM. INT.	33,33 €		AAII	33,33 €
	EQUIPOS INFORMATICOS	815,46 €		TESORERÍA	986,71 €
	IVA SOPORTADO	171,25 €			
	SUMINISTROS	240,00 €		TESORERIA	290,40 €
	IVA SOPORTADO	50,40 €			
	MERCADERÍAS	13.984,00 €		PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €
	IVA SOPORTADO	1.398,40 €		TESORERIA	3.382,40 €
	PAGINA WEB	2.000,00 €		TESORERIA	2.200,00 €
	IVA SOPORTADO	200,00 €			
	UTILLAJE Y HERRAMIENTAS	3.000,00 €		TESORERIA	3.300,00 €
	IVA SOPORTADO	300,00 €			
	MAQUINARIA	5.600,00 €		TESORERÍA	6.776,00 €
	IVA SOPORTADO	1.176,00 €			
	MOBILIARIO	1.971,37 €		TESORERÍA	2.385,36 €
	IVA SOPORTADO	413,99 €			
	GASTOS DE MARKETING	4.000,00 €		TESORERÍA	4.000,00 €
	ELEMENTOS DE TRANSPORTE	20.482,65 €		TESORERÍA	24.784,01 €
	IVA SOPORTADO	4.301,36 €			
	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €		TESORERIA	12.000,00 €
	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €		TESORERIA	3.390,80 €

feb-22	DEBE		HABER	
	ARRENDAMIENTOS	260,00 €	TESORERÍA	314,60 €
	IVA SOPORTADO	54,60 €		
	SUELDOS Y SALARIOS	9.800,00 €	HP ACREEDORA IRPF	1.960,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	3.038,00 €	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €
			REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €
	REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €	TESORERÍA	7.487,20 €
	TESORERÍA	32.507,20 €	INGRESOS SERV. PRES.	29.552,00 €
			IVA REPERCUTIDO	2.955,20 €
	AMORT. INM. MAT.	297,37 €	AAIM	297,37 €
	AMORT. INM. INT.	33,33 €	AAII	33,33 €
	SUMINISTROS	240,00 €	TESORERIA	290,40 €
	IVA SOPORTADO	50,40 €		
	MERCADERÍAS	13.984,00 €	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €
	IVA SOPORTADO	1.398,40 €	TESORERIA	3.382,40 €
	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €	TESORERIA	12.000,00 €
	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €	TESORERIA	3.390,80 €

mar-22	DEBE		HABER	
	ARRENDAMIENTOS	260,00 €	TESORERÍA	314,60 €
	IVA SOPORTADO	54,60 €		
	SUELDOS Y SALARIOS	9.800,00 €	HP ACREEDORA IRPF	1.960,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	3.038,00 €	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €
			REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €
	REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €	TESORERÍA	7.487,20 €
	TESORERÍA	32.507,20 €	INGRESOS SERV. PRES.	29.552,00 €
			IVA REPERCUTIDO	2.955,20 €
	AMORT. INM. MAT.	297,37 €	AAIM	297,37 €
	AMORT. INM. INT.	33,33 €	AAII	33,33 €
	SUMINISTROS	240,00 €	TESORERIA	290,40 €
	IVA SOPORTADO	50,40 €		
	MERCADERÍAS	13.984,00 €	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €
	IVA SOPORTADO	1.398,40 €	TESORERIA	3.382,40 €
	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €	TESORERIA	12.000,00 €
	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €	TESORERIA	3.390,80 €

abr-22	DEBE		HABER	
	ARRENDAMIENTOS	260,00 €	TESORERÍA	314,60 €
	IVA SOPORTADO	54,60 €		
	SUELDOS Y SALARIOS	9.800,00 €	HP ACREEDORA IRPF	1.960,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	3.038,00 €	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €
			REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €
	REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €	TESORERÍA	7.487,20 €
	TESORERÍA	32.507,20 €	INGRESOS SERV. PRES.	29.552,00 €
			IVA REPERCUTIDO	2.955,20 €
	AMORT. INM. MAT.	297,37 €	AAIM	297,37 €
	AMORT. INM. INT.	33,33 €	AAII	33,33 €
	SUMINISTROS	240,00 €	TESORERIA	290,40 €
	IVA SOPORTADO	50,40 €		
	MERCADERÍAS	13.984,00 €	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €
	IVA SOPORTADO	1.398,40 €	TESORERIA	3.382,40 €
	IVA REPERCUTIDO	8.865,60 €	IVA SOPORTADO	11.072,79 €
	H.P DEUDORA por IVA	2.207,19 €		
	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €	TESORERIA	12.000,00 €
	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €	TESORERIA	3.390,80 €
	HP ACREEDORA IRPF	5.880,00 €	TESORERÍA	5.880,00 €

may-22	DEBE		HABER	
	ARRENDAMIENTOS	260,00 €	TESORERÍA	314,60 €
	IVA SOPORTADO	54,60 €		
	TESORERIA	2.207,19 €	H.P DEUDORA	2.207,19 €
	SUELDOS Y SALARIOS	9.800,00 €	HP ACREEDORA IRPF	1.960,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	3.038,00 €	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €
			REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €
	REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €	TESORERÍA	7.487,20 €
	TESORERÍA	32.507,20 €	INGRESOS SERV. PRES.	29.552,00 €
			IVA REPERCUTIDO	2.955,20 €
	AMORT. INM. MAT.	297,37 €	AAIM	297,37 €
	AMORT. INM. INT.	33,33 €	AAII	33,33 €
	SUMINISTROS	240,00 €	TESORERIA	290,40 €
	IVA SOPORTADO	50,40 €		
	MERCADERÍAS	13.984,00 €	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €
	IVA SOPORTADO	1.398,40 €	TESORERIA	3.382,40 €
	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €	TESORERIA	12.000,00 €
	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €	TESORERIA	3.390,80 €

jun-22	DEBE		HABER	
	ARRENDAMIENTOS	260,00 €	TESORERÍA	314,60 €
	IVA SOPORTADO	54,60 €		
	SUELDOS Y SALARIOS	9.800,00 €	HP ACREEDORA IRPF	1.960,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	3.038,00 €	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €
			REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €
	REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €	TESORERÍA	7.487,20 €
	TESORERÍA	32.507,20 €	INGRESOS SERV. PRES.	29.552,00 €
			IVA REPERCUTIDO	2.955,20 €
	AMORT. INM. MAT.	297,37 €	AAIM	297,37 €
	AMORT. INM. INT.	33,33 €	AAII	33,33 €
	SUMINISTROS	240,00 €	TESORERIA	290,40 €
	IVA SOPORTADO	50,40 €		
	MERCADERÍAS	13.984,00 €	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €
	IVA SOPORTADO	1.398,40 €	TESORERIA	3.382,40 €
	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €	TESORERIA	12.000,00 €
	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €	TESORERIA	3.390,80 €
jul-22	DEBE		HABER	
	ARRENDAMIENTOS	260,00 €	TESORERÍA	314,60 €
	IVA SOPORTADO	54,60 €		
	SUELDOS Y SALARIOS	9.800,00 €	HP ACREEDORA IRPF	1.960,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	3.038,00 €	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €
			REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €
	REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €	TESORERÍA	7.487,20 €
	TESORERÍA	32.507,20 €	INGRESOS SERV. PRES.	29.552,00 €
			IVA REPERCUTIDO	2.955,20 €
	AMORT. INM. MAT.	297,37 €	AAIM	297,37 €
	AMORT. INM. INT.	33,33 €	AAII	33,33 €
	SUMINISTROS	240,00 €	TESORERIA	290,40 €
	IVA SOPORTADO	50,40 €		
	MERCADERÍAS	13.984,00 €	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €
	IVA SOPORTADO	1.398,40 €	TESORERIA	3.382,40 €
	IVA REPERCUTIDO	8.865,60 €	IVA SOPORTADO	4.510,20 €
			H.P ACREEDORA por IVA	4.355,40 €
	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €	TESORERIA	12.000,00 €
	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €	TESORERIA	3.390,80 €
	HP ACREEDORA IRPF	5.880,00 €	TESORERÍA	5.880,00 €

ago-22	DEBE		HABER	
	ARRENDAMIENTOS	260,00 €	TESORERÍA	314,60 €
	IVA SOPORTADO	54,60 €		
	H.P ACREEDORA por IVA	4.355,40 €	TESORERIA	4.355,40 €
	SUELDOS Y SALARIOS	9.800,00 €	HP ACREEDORA IRPF	1.960,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	3.038,00 €	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €
			REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €
	REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €	TESORERÍA	7.487,20 €
	TESORERÍA	32.507,20 €	INGRESOS SERV. PRES.	29.552,00 €
			IVA REPERCUTIDO	2.955,20 €
	AMORT. INM. MAT.	297,37 €	AAIM	297,37 €
	AMORT. INM. INT.	33,33 €	AAII	33,33 €
	SUMINISTROS	240,00 €	TESORERIA	290,40 €
	IVA SOPORTADO	50,40 €		
	MERCADERÍAS	13.984,00 €	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €
	IVA SOPORTADO	1.398,40 €	TESORERIA	3.382,40 €
	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €	TESORERIA	12.000,00 €
	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €	TESORERIA	3.390,80 €

sept-22	DEBE		HABER	
	ARRENDAMIENTOS	260,00 €	TESORERÍA	314,60 €
	IVA SOPORTADO	54,60 €		
	SUELDOS Y SALARIOS	9.800,00 €	HP ACREEDORA IRPF	1.960,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	3.038,00 €	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €
			REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €
	TESORERÍA	32.507,20 €	INGRESOS SERV. PRES.	29.552,00 €
			IVA REPERCUTIDO	2.955,20 €
	REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €	TESORERÍA	7.487,20 €
	AMORT. INM. MAT.	297,37 €	AAIM	297,37 €
	AMORT. INM. INT.	33,33 €	AAII	33,33 €
	SUMINISTROS	240,00 €	TESORERIA	290,40 €
	IVA SOPORTADO	50,40 €		
	MERCADERÍAS	13.984,00 €	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €
	IVA SOPORTADO	1.398,40 €	TESORERIA	3.382,40 €
	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €	TESORERIA	12.000,00 €
	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €	TESORERIA	3.390,80 €

oct-22	DEBE		HABER	
	ARRENDAMIENTOS	260,00 €	TESORERÍA	314,60 €
	IVA SOPORTADO	54,60 €		
	SUELDOS Y SALARIOS	9.800,00 €	HP ACREEDORA IRPF	1.960,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	3.038,00 €	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €
			REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €
	REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €	TESORERÍA	7.487,20 €
	TESORERÍA	32.507,20 €	INGRESOS SERV. PRES.	29.552,00 €
			IVA REPERCUTIDO	2.955,20 €
	AMORT. INM. MAT.	297,37 €	AAIM	297,37 €
	AMORT. INM. INT.	33,33 €	AAII	33,33 €
	SUMINISTROS	240,00 €	TESORERIA	290,40 €
	IVA SOPORTADO	50,40 €		
	MERCADERÍAS	13.984,00 €	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €
	IVA SOPORTADO	1.398,40 €	TESORERIA	3.382,40 €
	IVA REPERCUTIDO	8.865,60 €	IVA SOPORTADO	4.510,20 €
			H.P ACREEDORA por IVA	4.355,40 €
	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €	TESORERIA	12.000,00 €
	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €	TESORERIA	3.390,80 €
	HP ACREEDORA IRPF	5.880,00 €	TESORERÍA	5.880,00 €

nov-22	DEBE		HABER	
	ARRENDAMIENTOS	260,00 €	TESORERÍA	314,60 €
	IVA SOPORTADO	54,60 €		
	H.P ACREEDORA por IVA	4.355,40 €	TESORERIA	4.355,40 €
	SUELDOS Y SALARIOS	9.800,00 €	HP ACREEDORA IRPF	1.960,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	3.038,00 €	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €
			REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €
	REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €	TESORERÍA	7.487,20 €
	TESORERÍA	32.507,20 €	INGRESOS SERV. PRES.	29.552,00 €
			IVA REPERCUTIDO	2.955,20 €
	AMORT. INM. MAT.	297,37 €	AAIM	297,37 €
	AMORT. INM. INT.	33,33 €	AAII	33,33 €
	SUMINISTROS	240,00 €	TESORERIA	290,40 €
	IVA SOPORTADO	50,40 €		
	MERCADERÍAS	13.984,00 €	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €
	IVA SOPORTADO	1.398,40 €	TESORERIA	3.382,40 €
	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €	TESORERIA	12.000,00 €
	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €	TESORERIA	3.390,80 €

dic-22	DEBE		HABER	
	ARRENDAMIENTOS	260,00 €	TESORERÍA	314,60 €
	IVA SOPORTADO	54,60 €		
	SUELDOS Y SALARIOS	9.800,00 €	HP ACREEDORA IRPF	1.960,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	3.038,00 €	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €
			REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €
	REMUN. PEN. PAGO	7.487,20 €	TESORERÍA	7.487,20 €
	TESORERÍA	32.507,20 €	INGRESOS SERV. PRES.	29.552,00 €
			IVA REPERCUTIDO	2.955,20 €
	AMORT. INM. MAT.	297,37 €	AAIM	297,37 €
	AMORT. INM. INT.	33,33 €	AAII	33,33 €
	SUMINISTROS	240,00 €	TESORERIA	290,40 €
	IVA SOPORTADO	50,40 €		
	MERCADERÍAS	13.984,00 €	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €
	IVA SOPORTADO	1.398,40 €	TESORERIA	3.382,40 €
	PROVEEDORES A C/P	12.000,00 €	TESORERIA	12.000,00 €
	ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €	TESORERIA	3.390,80 €
	IMP SOBRE BENEFICIO	5.697,88 €	HP AC IMP SOCIEDADES	5.697,88 €
	HP AC IMP SOCIEDADES	5.697,88 €	TESORERIA	5.697,88 €

En el desglose del libro diario, podemos ver cómo la mayoría de movimientos se generan en el mes de Enero, que es donde estamos reflejando de forma hipotética el inicio de la empresa, con las compras de los activos. En los meses de abril, julio y octubre realizamos la liquidación del IVA, y la declaración siguiente se haría en Enero, la cual se refleja en el libro diario 2023.

Los elementos mas destacables son:

- El capital social es de 82.023,72 euros (dato real del Capital social de la Pollería Hermanos Higinio)
- Ingresos mensuales basados en una estimación con los datos reales del puesto son 29.552 euros sin el IVA.
- El coste medio mensual de mercadería estimado es de 13.984 euros
- Los activos necesarios ascienden a 33.869 euros
- Los gastos de Marketing ascienden a 4.000 euros

- Los sueldos y salarios mensuales ascienden a 9.800 euros
- Los suministros y los arrendamientos suman 400 euros mensuales de gasto al propio mercado.

No es necesario pedir ningún préstamo, ya que al estar el negocio en funcionamiento, no requiere adeudarse, ya que con la tesorería anterior se sustentan los gastos y las inversiones.

Los pagos a la Hacienda pública están registrados en el libro mayor con sus fechas de liquidación correspondientes.

LIBRO DIARIO 2023

En el libro diario de 2023 podemos apreciar un crecimiento de los ingresos mensuales de 1698 euros mensuales, que se esperan lograr con el impacto de la implementación del proyecto circular de Vallehermoso. Es en el libro diario de 2024 donde se aprecia un despegue al subir los ingresos mensuales, con respecto a 2023, en 3.215 euros que se justifican al producirse el despegue real del proyecto y los impactos generados al atraer a un mayor número de clientes gracias al proyecto.

Al aumentar las ventas también deben aumentar las mercaderías que aumentan de 2022 a 2023 en 323 euros y de 2023 a 2024 en 976 euros.

2023			
ASIENTOS			
DEBE		HABER	
ARRENDAMIENTOS	3.120,00 €	TESORERÍA	3.775,20 €
IVA SOPORTADO	655,20 €		
SUELDOS Y SALARIOS	117.600,00 €	HP ACREEDORA IRPF	23.520,00 €
SEGURIDAD SOCIAL	36.456,00 €	ORG SS ACREEDORES	40.689,60 €
		REMUN. PEN. PAGO	89.846,40 €
REMUN. PEN. PAGO	89.846,40 €	TESORERÍA	89.846,40 €
TESORERÍA	412.500,00 €	INGRESOS SERV. PRES.	375.000,00 €
		IVA REPERCUTIDO	37.500,00 €
AMORT. INM. MAT.	3.568,49 €	AAIM	3.568,49 €
AMORT. INM. INT.	400,00 €	AAII	400,00 €
SUMINISTROS	2.880,00 €	TESORERIA	3.484,80 €
IVA SOPORTADO	604,80 €		
MERCADERÍAS	171.684,00 €	PROVEEDORES A C/P	144.000,00 €
IVA SOPORTADO	17.168,40 €	TESORERIA	44.852,40 €
PROVEEDORES A C/P	144.000,00 €	TESORERIA	144.000,00 €
IVA REPERCUTIDO	36.990,60 €	IVA SOPORTADO	18.331,50 €
		H.P ACREEDORA por IVA	18.659,10 €
H.P ACREEDORA IRPF	23.520,00 €	TESORERIA	23.520,00 €
H.P ACREEDORA IVA	18.659,10 €	TESORERIA	18.659,10 €
ORG SS ACREEDORES	40.689,60 €	TESORERIA	40.689,60 €
IMP SOBRE BENEFICIO	9.822,88 €	HP AC IMP SOCIEDADES	9.822,88 €
HP AC IMP SOCIEDADES	9.822,88 €	TESORERIA	9.822,88 €
RTDO DEL EJERCICIO	14.093,63 €	RESERVAS	14.093,63 €

LIBRO DIARIO 2024

2024			
ASIENTOS			
DEBE		HABER	
ARRENDAMIENTOS	3.120,00 €	TESORERÍA	3.775,20 €
IVA SOPORTADO	655,20 €		
SUELDOS Y SALARIOS	117.600,00 €	HP ACREEDORA IRPF	23.520,00 €
SEGURIDAD SOCIAL	36.456,00 €	ORG SS ACREEDORES	40.689,60 €
		REMUN. PEN. PAGO	89.846,40 €
REMUN. PEN. PAGO	89.846,40 €	TESORERÍA	89.846,40 €
TESORERÍA	454.938,00 €	INGRESOS SERV. PRES.	413.580,00 €
		IVA REPERCUTIDO	41.358,00 €
AMORT. INM. MAT.	3.568,49 €	AAIM	3.568,49 €
AMORT. INM. INT.	400,00 €	AAII	400,00 €
SUMINISTROS	2.880,00 €	TESORERIA	3.484,80 €
IVA SOPORTADO	604,80 €		
MERCADERÍAS	183.396,00 €	PROVEEDORES A C/P	144.000,00 €
IVA SOPORTADO	18.339,60 €	TESORERIA	57.735,60 €
PROVEEDORES A C/P	144.000,00 €	TESORERIA	144.000,00 €
IVA REPERCUTIDO	40.393,50 €	IVA SOPORTADO	19.306,80 €
		H.P ACREEDORA por IVA	21.086,70 €
H.P ACREEDORA IRPF	23.520,00 €	TESORERIA	23.520,00 €
H.P ACREEDORA IVA	21.086,70 €	TESORERIA	21.086,70 €
ORG SS ACREEDORES	40.689,60 €	TESORERIA	40.689,60 €
IMP SOBRE BENEFICIO	16.539,88 €	HP AC IMP SOCIEDADES	16.539,88 €
HP AC IMP SOCIEDADES	16.539,88 €	TESORERIA	16.539,88 €
RTDO DEL EJERCICIO	29.468,63 €	RESERVAS	29.468,63 €

7.2 Balance de situación

BALANCE 2022

BALANCE 2022			
ACTIVO		PASIVO + PN	
Activo NO corriente		PN	
MAQUINARIA	5.600,00 €	CAPITAL SOCIAL	82.023,72 €
VEHÍCULO	20.482,65 €	Rtado ejercicio 2022	14.093,63 €
HERRAMIENTAS	3.000,00 €	Pasivo No Corriente	
MOBILIARIO	1.971,37 €		
EQUIPOS INFORMÁTICOS	815,46 €	Pasivo Corriente	
AAIM	-3.568,49 €	ORG SS ACREEDORES	- €
PÁGINA WEB	2.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	5.880,00 €
AAII	-400,00 €	HP ACREEDORA POR IVA	- €
Activo Corriente		REM. PENDIENTES DE PAGO	- €
MERCADERÍAS	- €	IVA REPERCUTIDO	8.865,60 €
IVA SOPORTADO	4.510,20 €	PROVEEDORES C/P	- €
TESORERÍA	76.451,76 €		
TOTAL	110.862,95 €	TOTAL	110.862,95 €

BALANCE 2023

BALANCE 2023			
ACTIVO		PASIVO + PN	
Activo NO corriente		PN	
MAQUINARIA	5.600,00 €	CAPITAL SOCIAL	82.023,72 €
VEHÍCULO	20.482,65 €	Rtado ejercicio 2023	29.468,63 €
HERRAMIENTAS	3.000,00 €	RESERVAS	14.093,63 €
MOBILIARIO	1.971,37 €	Pasivo No Corriente	
EQUIPOS INFORMÁTICOS	815,46 €	Pasivo Corriente	
AAIM	-7.136,99 €	ORG SS ACREEDORES	- €
PÁGINA WEB	2.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	5.880,00 €
AAII	-800,00 €	HP ACREEDORA POR IVA	- €
Activo Corriente		REM. PENDIENTES DE PAGO	0
MERCADERÍAS	- €	IVA REPERCUTIDO	9.375,00 €
IVA SOPORTADO	4.607,10 €	PROVEEDORES C/P	- €
TESORERÍA	110.301,39 €		
TOTAL	140.840,98 €	TOTAL	140.840,98 €

BALANCE 2024

BALANCE 2024			
ACTIVO		PASIVO + PN	
Activo NO corriente		PN	
MAQUINARIA	5.600,00 €	CAPITAL SOCIAL	82.023,72 €
VEHÍCULO	20.482,65 €	Rtado ejercicio	49.619,63 €
HERRAMIENTAS	3.000,00 €	RESERVAS	43.562,26 €
MOBILIARIO	1.971,37 €	Pasivo No Corriente	
EQUIPOS INFORMÁTICOS	815,46 €	Pasivo Corriente	
AAIM	-10.705,48 €	ORG SS ACREEDORES	- €
PÁGINA WEB	2.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	5.880,00 €
AAII	-1.200,00 €	HP ACREEDORA POR IVA	- €
Activo Corriente		REM. PENDIENTES DE PAGO	0
MERCADERÍAS	0	IVA REPERCUTIDO	10.339,50 €
IVA SOPORTADO	4.899,90 €	PROVEEDORES C/P	- €
TESORERÍA	164.561,21 €		
TOTAL	191.425,11 €	TOTAL	191.425,11 €

Podemos apreciar el crecimiento del balance desde 2022 hasta 2024 que pasa de 110.840 euros a 166.825 euros.

Es de destacar que el resultado del ejercicio se lleva en los dos años a reservas.

7.3 Cuenta de Perdidas y Ganancias

PYG 2022	
	IMPORTE
INGRESOS SERV. PRES.	354.624,00 €
COSTE MERCADERIA	167.808,00 €
MARGEN BRUTO	186.816,00 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	164.056,00 €
RESULTADO OPERATIVO	22.760,00 €
AMORTIZACIÓN	3.968,49 €
RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN	18.791,51 €
GASTOS FINANCIEROS	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	18.791,51 €
IMPUESTO SOBRE BENEFICIO	4.697,88 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	14.093,63 €

PYG 2023	
	IMPORTE
INGRESOS SERV. PRES.	375.000,00 €
COSTE MERCADERIA	171.684,00 €
MARGEN BRUTO	203.316,00 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	160.056,00 €
RESULTADO OPERATIVO	43.260,00 €
AMORTIZACIÓN	3.968,49 €
RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN	39.291,51 €
GASTOS FINANCIEROS	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	39.291,51 €
IMPUESTO SOBRE BENEFICIO	9.822,88 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	29.468,63 €

PYG 2024	
	IMPORTE
INGRESOS SERV. PRES.	413.580,00 €
COSTE MERCADERIA	183.396,00 €
MARGEN BRUTO	230.184,00 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	160.056,00 €
RESULTADO OPERATIVO	70.128,00 €
AMORTIZACIÓN	3.968,49 €
RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN	66.159,51 €
GASTOS FINANCIEROS	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	66.159,51 €
IMPUESTO SOBRE BENEFICIO	16.539,88 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	49.619,63 €

Se puede apreciar en la cuenta de pérdidas y ganancias que se obtiene un resultado positivo de los 3 años, y esto es debido a que el negocio ya estaba funcionando antes de la implementación del proyecto, que lo que va a lograr principalmente es un ascenso de 15.375 de 2022 a 2023, y una subida mayor del beneficio gracias al asentamiento del proyecto de 20.151 euros de 2023 a 2024 y de 14.525 euros de 2022 a 2024.

7.4 Amortización

CONCEPTO	IMPORTE DE LOS ACTIVOS	TASA DE AMORTIZACION	VIDA UTIL	CUOTA ANUAL 1	CUOTA ANUAL 2	CUOTA ANUAL 3
Maquinaria	5.600,00 €	10%	10	560,00 €	560,00 €	560,00 €
Equipos informaticos	815,46 €	20%	5	163,09 €	163,09 €	163,09 €
Mobiliario	1.971,37 €	10%	10	197,14 €	197,14 €	197,14 €
Utillaje y Herramientas	3.000,00 €	20%	5	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Elementos de transporte	20.482,65 €	10%	10	2.048,27 €	2.048,27 €	2.048,27 €
Inmovilizado material	31.869,48 €			3.568,49 €	3.568,49 €	3.568,49 €
Página Web	2.000,00	20%	5	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Inmovilizado inmaterial				400,00 €	400,00 €	400,00 €
TOTAL ANUAL				3.968,49 €	3.968,49 €	3.968,49 €

El gasto de amortización es el mismo todos los años ya que después del primer año que es donde realizamos la inversión en activos, y asciende en total a 3.968,5. Todos los activos se amortizan en 10 años excepto los equipos informáticos que prevemos necesitar amortizarlos en 5 años, y también la página web, que por la inversión necesaria en actualizarla también calculamos que es necesaria una amortización de 5 años.

La amortización planteada es lineal para todos los activos.

7.5 Estado de la Tesorería

Estado Tesorería mensual de los 12 primeros meses

TESORERIA ENE 2022	
COBROS	114.530,92 €
CAPITAL SOCIAL	82.023,72 €
INGRESOS SERV. PRES	32.507,20 €
PAGOS	71.297,47 €
ARRENDAMIENTO	314,60 €
MERCADERIAS	3.382,40 €
ELEMENTOS DE TRASNPORTE	24.784,01 €
EQUIPOS INFORMATICOS	986,71 €
SUMINISTROS	290,40 €
UTILLAJE Y HERRAMIENTAS	3.300,00 €
MAQUINARIA	6.776,00 €
MOBILIARIO	2.385,36 €
ORG SS ACREEDORES	3.390,80 €
PROVEEDORES	12.000,00 €
PAGINA WEB	2.200,00 €
MARKETING	4.000,00 €
REMUN PENDIENTES	7.487,20 €
SALDOS	43.233,45 €

TESORERIA FEB 2022	
COBROS	
INGRESOS SERV. PRES	32.507,20 €
PAGOS	26.865,40 €
ARRENDAMIENTO	314,60 €
MERCADERIAS	3.382,40 €
SUMINISTROS	290,40 €
PROVEEDORES	12.000,00 €
ORG SS ACRE	3.390,80 €
REMUN PENDIENTES	7.487,20 €
SALDOS	5.641,80 €

TESORERIA MAR 2022	
COBROS	
INGRESOS SERV. PRES	32.507,20 €
PAGOS	26.865,40 €
ARRENDAMIENTO	314,60 €
MERCADERIAS	3.382,40 €
SUMINISTROS	290,40 €
PROVEEDORES	12.000,00 €
ORG SS ACRE	3.390,80 €
REMUN PENDIENTES	7.487,20 €
SALDOS	5.641,80 €

TESORERIA ABR 2022	
COBROS	
INGRESOS SERV. PRES	32.507,20 €
PAGOS	32.745,40 €
ARRENDAMIENTO	314,60 €
MERCADERIAS	3.382,40 €
SUMINISTROS	290,40 €
PROVEEDORES	12.000,00 €
ORG SS ACRE	3.390,80 €
HP ACREEDORA IRPF	5.880,00 €
REMUN PENDIENTES	7.487,20 €
SALDOS	- 238,20 €

TESORERIA MAY 2022	
COBROS	34.714,39 €
INGRESOS SERV. PRES	32.507,20 €
H.P ACREEDORA	2.207,19 €
PAGOS	26.865,40 €
ARRENDAMIENTO	314,60 €
MERCADERIAS	3.382,40 €
SUMINISTROS	290,40 €
PROVEEDORES	12.000,00 €
ORG SS ACRE	3.390,80 €
REMUN PENDIENTES	7.487,20 €
SALDOS	7.848,99 €
TESORERIA JUN 2022	
COBROS	
INGRESOS SERV. PRES	32.507,20 €
PAGOS	26.865,40 €
ARRENDAMIENTO	314,60 €
MERCADERIAS	3.382,40 €
SUMINISTROS	290,40 €
PROVEEDORES	12.000,00 €
ORG SS ACRE	3.390,80 €
H.P. ACREEDORA IRPF	
REMUN PENDIENTES	7.487,20 €
SALDOS	5.641,80 €

TESORERIA JUL 2022	
COBROS	
INGRESOS SERV. PRES	32.507,20 €
PAGOS	32.745,40 €
ARRENDAMIENTO	314,60 €
MERCADERIAS	3.382,40 €
SUMINISTROS	290,40 €
PROVEEDORES	12.000,00 €
ORG SS ACRE	3.390,80 €
HP ACREEDORA IRPF	5.880,00 €
REMUN PENDIENTES	7.487,20 €
SALDOS	- 238,20 €
TESORERIA AGO 2022	
COBROS	
INGRESOS SERV. PRES	32.507,20 €
PAGOS	31.220,80 €
ARRENDAMIENTO	314,60 €
MERCADERIAS	3.382,40 €
SUMINISTROS	290,40 €
PROVEEDORES	12.000,00 €
ORG SS ACRE	3.390,80 €
H.P ACREEDORA POR IVA	4.355,40 €
REMUN PENDIENTES	7.487,20 €
SALDOS	1.286,40 €

TESORERIA SEP 2022	
COBROS	
INGRESOS SERV. PRES	32.507,20 €
PAGOS	26.865,40 €
ARRENDAMIENTO	314,60 €
MERCADERIAS	3.382,40 €
SUMINISTROS	290,40 €
PROVEEDORES	12.000,00 €
ORG SS ACRE	3.390,80 €
REMUN PENDIENTES	7.487,20 €
SALDOS	5.641,80 €

TESORERIA OCT 2022	
COBROS	
INGRESOS SERV. PRES	32.507,20 €
PAGOS	32.745,40 €
ARRENDAMIENTO	314,60 €
MERCADERIAS	3.382,40 €
SUMINISTROS	290,40 €
PROVEEDORES	12.000,00 €
ORG SS ACRE	3.390,80 €
HP ACREEDORA IRPF	5.880,00 €
REMUN PENDIENTES	7.487,20 €
SALDOS	- 238,20 €

TESORERIA NOV 2022	
COBROS	
INGRESOS SERV. PRES	32.507,20 €
PAGOS	31.220,80 €
ARRENDAMIENTO	314,60 €
MERCADERIAS	3.382,40 €
SUMINISTROS	290,40 €
PROVEEDORES	12.000,00 €
ORG SS ACRE	3.390,80 €
H.P. ACREEDORA POR IVA	4.355,40 €
REMUN PENDIENTES	7.487,20 €
SALDOS	1.286,40 €

TESORERIA DIC 2022	
COBROS	
INGRESOS SERV. PRES	32.507,20 €
PAGOS	32.563,28 €
ARRENDAMIENTO	314,60 €
MERCADERIAS	3.382,40 €
SUMINISTROS	290,40 €
PROVEEDORES	12.000,00 €
ORG SS ACRE	3.390,80 €
REMUN PENDIENTES	7.487,20 €
HP AC IM SOC	5.697,88 €
SALDOS	- 56,08 €
SALDO FINAL	79.451,76 €

La tesorería es siempre positiva, no hay ningún mes en el que sea negativa, gracias al capital social y a los ingresos en el primer mes, a pesar de que haya meses en el que el saldo de tesorería mensual sea negativo, el estado de la tesorería no es negativo en ningún mes.

TESORERIA 2023

SALDO 2022	76.451,76 €
TESORERIA 2023	
COBROS	
INGRESOS SERV. PRES	412.500,00 €
PAGOS	378.650,38 €
ARRENDAMIENTOS	3.775,20 €
REMUN PEN PAGO	89.846,40 €
SUMINISTROS	3.484,80 €
PROVEEDORES	144.000,00 €
HP ACREEDORA IVA	18.659,10 €
HP ACREEDORA IRPF	23.520,00 €
ORG SS ACREEDORES	40.689,60 €
MERCADERIAS	44.852,40 €
HP AC IM SOC	9.822,88 €
	- €
	- €
SALDO 2023	110.301,39 €

TESORERIA 2024

SALDO 2023	110.301,39 €
TESORERIA 2024	
COBROS	
INGRESOS SERV. PRES	454.938,00 €
PAGOS	400.678,18 €
ARRENDAMIENTOS	3.775,20 €
REMUN PEN PAGO	89.846,40 €
SUMINISTROS	3.484,80 €
PROVEEDORES	144.000,00 €
HP ACREEDORA IVA	21.086,70 €
HP ACREEDORA IRPF	23.520,00 €
ORG SS ACREEDORES	40.689,60 €
MERCADERIAS	57.735,60 €
HP AC IM SOC	16.539,88 €
	- €
SALDO	164.561,21 €

7.6 Análisis de Viabilidad mediante ratios.

1.6.1 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	1038
Coste fijo	13.668,71 €
Coste variable unitario	11,83 €
Precio de venta unitario	25
Unidades anuales	1.182,08 €

7.6.2 Margen de Contribución

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	13,17 €
-------------------------------	---------

7.6.3 Fondo de Maniobra

FONDO DE MANIOBRA	83.947,56 €
--------------------------	-------------

7.6.4 VAN

VAN	6.740,76 €
Tasa de descuento	2%
Inversion Inicial	-82.023,72 €
Rendimiento año 1	14.093,63 €
Rendimiento 2	29.468,63 €
Rendimiento 3º año	49.619,63 €

El VAN para los 3 primeros años resulta positivo pero no se ve el efecto a 3 años del proyecto, resulta 6.740,76, la tasa esta basada en una media de la tasa de varios bancos.

Al tomarse solo datos de los 3 primeros años la el VAN seria positivo pero solo por 6.740,76

VAN	54.744,49 €
Tasa de descuento	2%
Inversion Inicial	-82.023,72 €
Rendimiento año 1	14.093,63 €
Rendimiento 2	29.468,63 €
Rendimiento 3º año	49.619,63 €
Prevision año 4ª	53.000,00 €

Aquí podemos ver, que con la estimación en el cuarto año, siguiendo la proyección de rendimientos, si el rendimiento en el año 4º asciende a 53.000 el VAN se aumentaría y sería positivo por 54.744,49.

7.6.5 TIR

TIR	5,54%
Costo Inicial	-82.023,72 €
Ingresos netos 1º año	14.093,63 €
Ingresos netos 2º año	29.468,63 €
Ingresos netos 3º año	49.619,63 €

La rentabilidad de la inversión, la TIR resulta positiva a 3 años con un resultado de 5,54% pero con la tendencia que se sigue, si al año siguiente se obtuvieran unos ingresos de 53.000, la TIR resultaría positiva con una TIR de 22,31%, una TIR, mas acorde a lo que se pretende alcanzar con el proyecto.

TIR 22,31%

Costo Inicial	-82.023,72 €
Ingresos netos 1º año	14.093,63 €
Ingresos netos 2º año	29.468,63 €
Ingresos netos 3º año	49.619,63 €
Previsión año 4º	53.000,00 €

Analizando la previsión para el cuarto año, siendo los ingresos netos de 53.000 euros, dato razonable según la proyección seguida, obtendríamos una TIR del 22,31%.

7.6.6 ROE Y ROA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ROE	14,66%	23,46%	28,32%
ROA	12,71%	20,92%	25,9%

El ROE y ROA son bastante positivos con un ROE creciente que pasa en el año 1 de 14,66% al año 3 de 28,32%. En el caso del ROA ascendería hasta un 17% pasando de los 12,71% en el primer año al 25,9% en el año 3.

8. CONCLUSIÓN

Tras una profunda investigación sobre distintos aspectos que rodean un negocio, como son el entorno, el mercado, la competencia y los consumidores, hemos podido determinar, en primer lugar, que existe una necesidad a cubrir en el mercado español, de implantar modelos de negocio circulares rentables, que ayuden a los empresarios a obtener beneficios a la vez que colaboran con la sociedad y palian el ya conocido problema ambiental latente en la sociedad. Proyectos como el que hemos explicado en este trabajo final de grado son muy necesarios para cambiar la manera de consumir en España hacia una forma mucho más sostenible y responsable.

Gracias a la investigación sabemos que hay una demanda real por parte de los consumidores de productos que sean sostenibles y responsables con el medio ambiente, y qué mejor que implantarlos en un ecosistema común como un mercado de restauración y abastos como el de Vallehermoso, porque si somos conscientes de que crear un ecosistema circular es posible en un mercado y en un barrio, podemos ser un ejemplo para que este tipo de economía se aplique no solo en otros mercados, que también, si no a niveles superiores, para realmente causar un impacto positivo.

Una vez nos hemos dado cuenta de que existe esta necesidad real, hemos decidido profundizar en cuál sería el público más adecuado al que dirigirnos para que el aplicar un modelo circular a un puesto y a un mercado sea atractivo, y al detectar que son hombres y mujeres de 25 a 45 años que buscan realizar la compra en el propio mercado teniendo una interacción directa con la persona en el puesto, además considera el cuidado del medio ambiente como un aspecto importante a la hora de comprar, porque busca productos completamente naturales que en su proceso hayan sido responsables con el medio ambiente.

Por lo tanto de cara al futuro, *VallehermosoCircular* es un proyecto que hemos podido comprobar que tiene cabida en la realidad, y si logra ser exitoso, puede crear un impacto real en la sociedad y provocar un cambio en el comportamiento de los consumidores. Debemos también tener en cuenta que hay competencia tanto directa como indirecta que nos va a suponer la necesidad de cometer los menores errores posibles y de estar continuamente ofreciendo valor a la sociedad para no perder consumidores. Es decir al implantar el nuevo modelo circular, es vital no perder el valor que otorgábamos antes de implantar el proyecto, y sumarlo al valor propio que tiene el nuevo modelo circular presentado en este Trabajo. La investigación debe ser un punto que no debemos dejar de

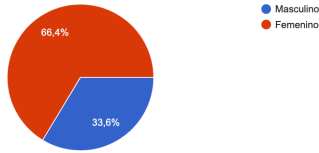
realizar debido a las tendencias cambiantes de los consumidores y del mercado, tendencias a las que debemos adaptarnos para poder ganarnos realmente un lugar en la mente de nuestros consumidores, además de innovar y ofrecerles nuevas alternativas que nos pongan a la cabeza de la innovación en la circularización de los mercados.

Si el proyecto logra salir adelante, y podemos aplicar este modelo al mercado y a los puestos, y finalmente resulta rentable, puede fijar un ejemplo para que en primer lugar, los mercados de la comunidad y más tarde del país puedan aplicar este modelo de economía y generar un impacto real tanto en los hábitos de consumo de los clientes, como en la cantidad de residuos tanto orgánicos como inorgánicos que se generan diariamente en Madrid y en España.

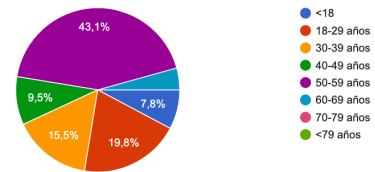
9. ANEXO

Resultados de la encuesta:

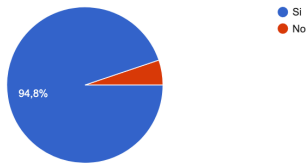
Selecciona tu sexo
116 respuestas



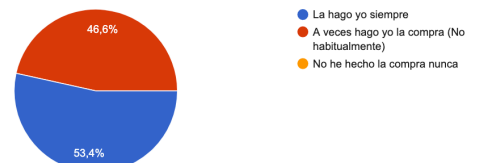
Rango de edad
116 respuestas



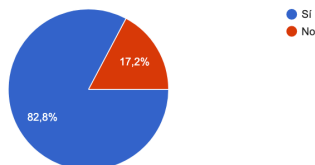
¿Has realizado la compra de tu casa alguna vez?
116 respuestas



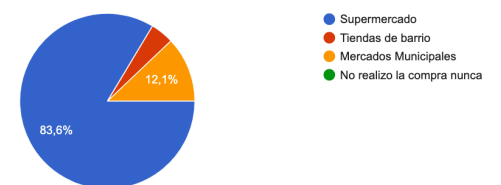
Con que frecuencia realizas la compra
116 respuestas



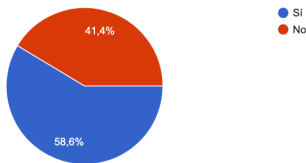
¿Has comprado alguna vez en un mercado municipal?
116 respuestas



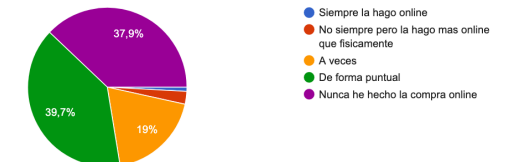
¿Dónde realizas principalmente la compra?
116 respuestas



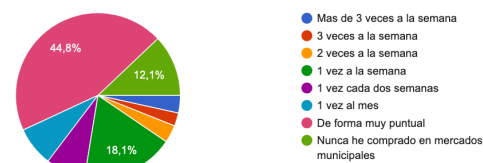
¿Alguna vez has hecho la compra online?
116 respuestas



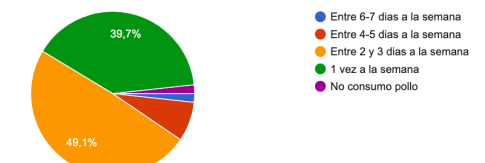
¿Cada cuanto haces la compra online?
116 respuestas



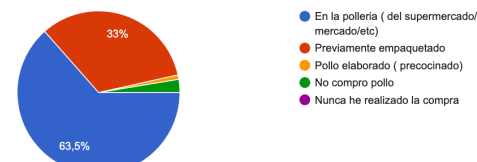
¿Cada cuánto tiempo compras en mercados municipales?
116 respuestas



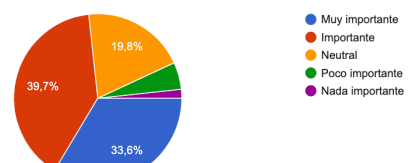
¿Cada cuánto tiempo consumes pollo?
116 respuestas



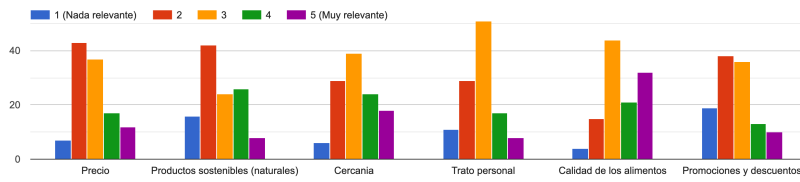
¿Como compras el pollo habitualmente?
115 respuestas



¿Cómo de importante es para ti que un negocio esté directamente comprometido con el medio ambiente? (Reciclaje, productos naturales, negocio circular , uso de plásticos...)?
116 respuestas

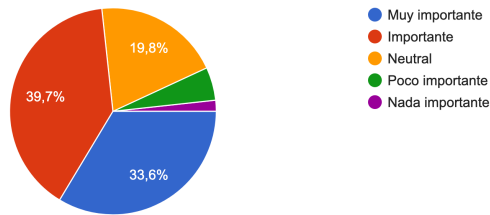


Valora en orden de importancia como influyen los siguientes aspectos en tu decisión de donde realizas la compra (Siendo 1 nada relevante y 5 muy relevante)



¿Cómo de importante es para ti que un negocio esté directamente comprometido con el medio ambiente? (Reciclaje, productos naturales, negocio circular, uso de plásticos...)?

116 respuestas



ECOCANVAS

Este EcoCanvas, completa el lienzo de Canvas del proyecto, con nuevos aportes y tres nuevas columnas que forman el EcoCanvas.

A · ECOCANVAS: DISEÑO DE NEGOCIOS PARA LA ECONOMÍA CIRCULAR

Prototipa tu idea de negocio circular. Si ya tienes muchos aspectos claro para tu proyecto o negocio, concreta las principales características de tu idea en el marco de la Economía Circular. Es importante empezar por el bloque Problema / Necesidad (PRO) y seguir definiendo Segmentos de Clientes (SCL) hasta llegar a la Propuesta Única de Valor Circular aunque en realidad no hay un orden obligatorio. ¡Sigue tu intuición!

<p>ANTICIPACIÓN e IMPACTO AMBIENTAL - AIA</p> <p>¿Cuáles son y cómo afectarán los aspectos ambientales más importantes a tu negocio en los próximos años? Piensa en el calentamiento global, la escasez de recursos, etc.</p> <p>Ve a la herramienta ANÁLISIS PESTAL</p> <p>Aquí abajo indica cuáles son los impactos ambientales que vas a generar: positivos y negativos.</p>	<p>CAENA DE VALOR CIRCULAR - CV</p> <p>¿Quiénes son los principales grupos de interés (STK) que van a afectar el proyecto o pueden ser afectados por él?</p> <p>Ve a la herramienta MAREO CIRCULAR</p>	<p>PROBLEMA / NECESIDAD - PRO</p> <p>¿Cuál es el problema / necesidad que has identificado y pretendes resolver?</p> <p>Ve a la herramienta NECESIDADES / PROBLEMA</p>	<p>PROPUESTA ÚNICA DE VALOR CIRCULAR - PUC</p> <p>¿Cuál es tu propuesta de valor única para cada segmento de cliente? ¿Cuál es el valor único (que no se puede copiar) que generas? Describe la propuesta de valor.</p> <p>Describe los productos y servicios.</p> <p>Ve a la herramienta PROPUESTA ÚNICA DE VALOR CIRCULAR</p>	<p>RELACION CON CLIENTES y STAKEHOLDERS - REL</p> <p>¿Cómo es tu relación con tus clientes y grupos de interés?</p> <p>COMUNICACIÓN y VENTA - CV</p> <p>¿Cómo atraerás a los clientes y comprometes a las partes interesadas? ¿Cómo se presta el servicio? ¿Cómo y dónde se vende?</p> <p>Ve a la herramienta PROPUESTA ÚNICA DE VALOR CIRCULAR</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES - SCL</p> <p>¿Quiénes es / son afectados por el problema? ¿Quiénes son tus principales segmentos de clientes? ¡Sé lo más específico posible. Si tienes varios usa colores diferentes.</p> <p>Ve a la herramienta PROPUESTA ÚNICA DE VALOR CIRCULAR</p>	<p>ANTICIPACIÓN e IMPACTO SOCIAL - AIS</p> <p>¿Cuáles son y cómo afectarán los aspectos sociales más importantes a tu negocio en los próximos años? Piensa en tecnología, cultura, redes sociales.</p> <p>Ve a la herramienta ANÁLISIS PESTAL</p> <p>Aquí abajo indica cuáles son los impactos sociales que vas a generar: positivos y negativos.</p>		
<p>RECURSOS CLAVE - REC</p> <p>¿Qué recursos (físicos, humanos, financieros...) necesita tu empresa para funcionar? ¿Cuál es tu relación con el capital natural?</p> <p>Ve a la herramienta MAREO CIRCULAR</p>			<p>ESTRUCTURA DE COSTES - COS</p> <p>¿Cuáles son los costes en que incurrirá tu negocio implementando las actividades y utilizando los recursos necesarios? Piensa bien en todas las fuentes de gasto.</p>		<p>FLUJO DE INGRESOS - ING</p> <p>¿Cuáles son los diferentes flujos de ingresos por el valor que creas y entregas al mercado?</p>		<p>MODELOS DE NEGOCIO e INNOVACIÓN CIRCULAR - CIC</p> <p>¿Cuáles son las características clave de tu modelo de negocio circular? Aplica las estrategias de circularización y describe aquí el resultado.</p> <p>Ve a la herramienta IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES CIRCULARES y después a la herramienta ESTRATEGIAS DE CIRCULARIZACIÓN para generar nuevas ideas y evaluar el potencial de la circularización.</p>	

Lienzo ECOCANVAS

Anticipación e impacto ambiental: Los aspectos ambientales que afectan al negocio son, Reciclaje, Covid-19, gestión de residuos, nuevas leyes que ayudan modelos circulares, cambio normativa gestión medioambiental, escasez de recursos , desarrollo urbano y cambio climático. Los impactos positivos que vamos ambientales positivos a generar son la gestión eficiente de recursos, la gestión de los residuos y conseguir un cambio de mentalidad.

Cadena de valor circular: Los principales grupos de interés que van a afectar al proyecto son : Otros puestos, proveedores nacionales e internacionales, empresa de reciclaje (envases), gestor circular, empleados del puesto y los clientes.

Problema / Necesidad: El problema o necesidad identificado que se pretende resolver es:

En lo **social**, la concienciación de los consumidores, crear la Comunidad Vallehermoso, y demostrar los beneficios del puesto circular.

En lo **personal**, inculcar la cultura circular en todos los empleados y puestos del puesto y crear una cultura de innovación y proactividad para implementar un sistema de mejora continua en el puesto.

De cara al **cliente**, aumentar el nº de clientes del puesto, ofrecer un producto sostenible y definir bien el Target del puesto.

Lo **ambiental**, la gestión de residuos orgánicos e inorgánicos, el sistema lineal, la eficiencia de las cámaras refrigeradoras y el Packaging ecológico/reutilizable.

Recursos Clave: Los recursos que necesita la empresa para funcionar son,

Recursos humanos

Empleados (repartidores y tienda y gestor circular)

Recursos financieros

Ayudas económicas para circularizar la pollería

Recursos Tecnológicos

Digitalización de procesos (almacenaje), la página Web , E-Commerce.

Los recursos necesarios propios del puesto del mercado son, las redes sociales, el packaging reutilizable, los contenedores de reciclaje, los utensilios de manipulación de alimentos, las cámaras de frío y el vehículo de delivery.

Propuesta única de valor circular: Interacción y recomendaciones a clientes, puesto circular en mercado circular, modelo sostenible con atractivo, imagen de alta gastronomía, reducción del impacto sobre el medio ambiente (envases reutilizables). A través de unos productos y servicios naturales, de la mayor calidad y con especialidades.

Relación con clientes y Stakeholders: Con proveedores: Deben estar involucrados en el sistema circular del puesto, cumpliendo con los estándares de calidad y sostenibilidad en la totalidad de su actividad (con nosotros). Hay que intentar reducir el nº de proveedores para homogeneizar ciertos aspectos (packaging). Con el propio mercado: Recibimos apoyo económico, comunicación, promoción y colaboración. Con los clientes: Combinar la relación física tradicional con la Web y el E-Commerce, también hay que fidelizar por incentivos a los clientes que vengan físicamente.

Segmentos de clientes: ¿Cómo son? Son de ambos sexos, de edad comprendida entre los 30 y los 70 (Silver Economy), de nivel adquisitivo medio alto, residentes en el barrio y en la ciudad, y también lo son los restaurantes de alta gama. ¿Cómo se comportan? Prefieren productos saludables, quieren cuidar el medio ambiente, buscan calidad en los productos y le dan importancia al factor social en el proceso de compra.

Comunicación y Venta: Own media; comunicación directa en el mercado, teléfono y página Web, Paid media; campañas digitales, Earned media; promoción de instituciones (Ayuntamiento de Madrid), Aparición en MasterChef.

Anticipación e impacto social: Los aspectos sociales más importantes que pueden afectar al negocio son los cambios de hábitos y cambios generacionales, la concienciación poblacional sobre medio ambiente, los nuevos modelos de negocio (Take Away) el Flexi-vegetarianismo (negativo para la pollería) y el reciclaje y las buenas practicas. Los impactos sociales que vamos a generar son reavivar la llama del puesto tradicional, el impulso de proveedores locales potenciar los envases y materiales sostenibles, la digitalización para la reducción del uso de recursos.

Estructura de costes: Alquiler del propio puesto, suministros. (Luz, agua, gas)Camara refrigeradora (amortización) Gastos de promoción (Marketing y comunicación) salarios, costes de delivery, costes de compra de materias e impuestos.

Flujo de ingresos: Ventas de productos y ayudas públicas.

Modelos de negocio e innovación circulares: Las características claves de nuestro modelo circular son: Reutilización de packaging, aprovechamiento de los productos, (reducción de los residuos) certificación del puesto circular y de proveedores de producto 100% natural y con huella 0 y digitalización de procesos. También la logística inversa y comunicación en el propio puesto para fomentar la sostenibilidad y circularización y para hacer entender a los clientes la necesidad y el por qué del proyecto. Por último, la implementación del gestor circular la financiación estatal, el etiquetado circular y la mejora de la gestión de los recursos.

10. BIBLIOGRAFIA

Noticias Parlamento Europeo (2021 16 febrero) *Economía circular: definición importancia y beneficios* Noticias Parlamento Europeo <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>

Acciona (2020) Generación y gestión de residuos <https://www.sostenibilidad.com/medio-ambiente/generacion-gestion-residuos/>

Blázquez, P (2020, 27 abril) La compras online vuelven a batir un record al crecer un 286% La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/20200427/48759758222/compra-online-nielsen-crecimiento.html>

González, R (2020, 31 enero) Así son las nuevas ayudas en España para el emprendimiento verde. Hasta 300.000€. CincoDías. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/30/emprendedores/1580418649_775154.html

Sempere, P (2021, 12 Mayo) Bruselas prevé que España lidere la recuperación en 2021 y 2022 con alzas del 5,9% y 6,8% . CincoDías. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/05/12/economia/1620807781_203179.html

Meneses, N (2020, 21 Julio) La pandemia aumenta la conciencia medioambiental de las madres. El País. https://elpais.com/elpais/2020/07/21/mamas_papas/1595312149_408600.html

León, M. (2020, 5 noviembre) La economía española tendrá la mayor contracción de Europa en 2020: 12,4%. Cambio16. <https://www.cambio16.com/nueva-ola-de-la-pandemia-golpeará-a-la-ue-pero-más-a-la-economía-de-españa/>

(MITECO, 2020) https://www.miteco.gob.es/images/es/180206economiacircular_tcm30-440922.pdf

Nieves, V (2020, 17 octubre) *España sufrirá la mayor recaída económica de Europa en el último trimestre del año.* El Economista. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10829521/10/20/Espana-sufrira-la-mayor-recaida-economica-de-Europa-en-el-ultimo-trimestre-del-ano.html>

Redacción EFEverde (2019) Los consumidores se preocupan cada vez mas por el medio ambiente, según estudios. EFE verde. <https://www.efeverde.com/noticias/consumidores-preocupan-medioambiente-segun-estudios/>

Trincado, B (2019, 19 febrero) La contribución fiscal de la empresa española es superior a la media de la OCDE. CincoDias. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/18/economia/1550522144_507931.html

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020) Sector avícola de carne en España <https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/sectores-ganaderos/avicola-de-carne/>

Dirección general de producciones y mercados agrarios (2020) Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/indicadores2019carneparapublicar_tcm30-543797.pdf

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020) Sector avícola de puesta en España <https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/sectores-ganaderos/avicola-de-puesta/>

Dirección general de producciones y mercados agrarios (2020) Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/indicadorespuesta2019_parapublicar_tcm30-381335.pdf

Solá . F 2020 Apuntes de la Asignatura de Plan de Marketing

Infoautonomos (2021, 10 enero) *Sociedad civil: características y ventajas* Infoautonomos. <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/sociedad-civil-caracteristicas-ventajas/>

Llamas J (2020) *Liquidación de IVA* Economipedia <https://economipedia.com/definiciones/liquidacion-de-iva.html>

Expansión (2021) <https://www.expansion.com/economia-para-todos/impuestos/como-se-calculan-las-cotizaciones-a-la-seguridad-social.html>