

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales



Trabajo de Fin de Grado

Circularización de la Frutería Torijano y Varas

Alumna: Paula Rodríguez Jiménez

Curso y carrera: 5º de ADE y Relaciones Internacionales

Asignatura: Trabajo de Fin de Grado

Tutora: Gloria Claudio Quiroga

Pozuelo de Alarcón (Madrid), 07/06/2021

Tabla de contenidos

1	Resumen ejecutivo	4
1.1	Executive Summary	6
2	Identificación del proyecto	8
2.1	Descripción del proyecto	8
2.2	Identificación de promotores	10
2.3	Introducción a la Economía Circular	11
3	Plan de Marketing	13
3.1	Marketing Estratégico	13
3.1.1	Análisis del entorno macro: PESTAL	13
3.1.2	Análisis del entorno micro: las 5 fuerzas de <i>Porter</i>	15
3.1.3	Análisis de la competencia	16
3.1.4	Cliente objetivo: targeting y segmentación	19
3.1.5	Análisis DAFO-CAME	21
3.1.6	Propuesta de valor, ventaja competitiva y posicionamiento	22
3.1.7	Objetivos y previsión de ventas	23
3.2	Marketing Operativo	25
3.2.1	Análisis interno	25
3.2.2	Marketing Mix	28
3.2.3	Presupuesto de marketing	35
4	Plan de Estrategia	36
4.1	Resumen de la estrategia	36
4.2	Creación de valor	36
4.3	Objetivos estratégicos	37
4.4	Recursos y capacidades	37

4.5	Ventaja competitiva.....	38
5	Plan de Operaciones	39
5.1	Productos y servicios.....	39
5.2	Procesos.....	40
5.2.1	Compra de mercancía y aprovisionamiento	40
5.2.2	Transporte y gestión de existencias.....	42
5.2.3	Logística de venta, post-venta y gestión de residuos	44
5.2.4	Procesos comunes de circularización y cadena de valor del Mercado	45
5.3	Sistemas de planificación y control.....	46
6	Plan de Recursos Humanos	48
6.1	Estrategias en la dirección de personas	48
6.2	Descripción de puestos y estructura organizativa	49
6.3	Proceso de selección.....	54
6.4	Desarrollo de personas y gestión del talento	54
6.5	Compensación y reconocimiento	55
7	Plan Fiscal y Jurídico	56
7.1	Forma jurídica	56
7.2	Obligaciones tributarias.....	56
8	Plan de Inversiones y Ubicación	57
9	Plan Económico – Financiero	59
9.1	Activo no Corriente	59
9.1.1	Amortizaciones.....	59
9.2	Activo Corriente	60
9.2.1	Valoración de existencias y gestión de stock	60
9.3	Patrimonio Neto y Pasivo.....	61
9.4	Nuevo paradigma: nuevos precios	61

9.5	Cuenta de Pérdidas y Ganancias	62
9.6	Análisis de ingresos.....	65
9.7	Análisis de gastos	66
9.7.1	Coste de la mercancía vendida	66
9.7.2	Costes operativos.....	66
9.7.3	Otros gastos e impuestos	69
9.8	Balance de situación.....	69
9.8.1	Liquidación del IVA.....	71
9.8.2	Liquidación del IRPF	73
9.8.3	Liquidación de deudas con la Seguridad Social.....	73
9.9	Flujos de caja.....	73
9.10	Ratios.....	75
10	Conclusión.....	77
11	Anexo	79
12	Bibliografía.....	85

1 Resumen ejecutivo

El proyecto Vallehermoso Circular tiene como **objetivo** la elaboración de un modelo de negocio circular en el Mercado de Vallehermoso para que, a largo plazo, este nuevo modelo sea aplicable a toda la red municipal de mercados de Madrid y, posteriormente, de España. Para ello, un conjunto de alumnos de Arquitectura y Administración y Dirección de Empresas se han unido para responder a esta oportunidad de negocio que nace de la incorporación de un valor añadido a una empresa que lleva varios años en funcionamiento que culminará en la obtención de mayores beneficios a largo plazo, a la vez que se contribuye a la mejora del planeta sin olvidar la esencia de un mercado tradicional. Esto ha sido posible gracias al convenio entre la Universidad Francisco de Vitoria y la **Dirección General de Comercio del Ayuntamiento de Madrid**. El proyecto consiste, en definitiva, en la elaboración de un modelo de negocio circular dentro del mercado de Vallehermoso, en una apuesta por un modelo más sostenible basado en la **Economía Circular**, con el objetivo de convertir dicho mercado en un ejemplo pionero para los demás mercados españoles.

Los movimientos sociales que reclaman un mundo más sostenible hacen que sea necesaria la circularización de las empresas para que poco a poco se contribuya a la creación de un mundo en el que los recursos sean reutilizados y reciclados en la medida de lo posible y en el que los residuos generados sean reducidos o incluso atribuidos un valor nuevo para que vuelvan a entrar en la cadena de suministro. Es por ello que nace la necesidad de actuar no sólo a nivel regional con políticas europeas, sino también a nivel local con los grandes y pequeños empresarios reformulando sus modelos de negocio que servirán de prototipo para toda una red de empresas nacional. Este TFG estará orientado, principalmente, a la circularización de la **Frutería Torijano y Varas** del Mercado de Vallehermoso. La misión del proyecto es proveer a los clientes con una oferta de frutas y verduras de máxima calidad y un buen servicio de venta, siendo respetuosos con el entorno y el medio ambiente a través de una transición hacia la Economía Circular y la eliminación de los residuos.

Teniendo en cuenta el entorno en el que hay una gran demanda tanto legal como social para hacer más sostenible los modelos de producción y consumo, el **target** al que está enfocada la circularización es uno más joven, concretamente mujeres entre 30 y 45 años pertenecientes a una generación con una mayor conciencia medioambiental y de sostenibilidad, y que están dispuestas a invertir más dinero en comprar productos ecológicos que respeten el medio ambiente. Este cliente hace un uso extensivo de las Redes Sociales y está interesado por la comida sana y ecológica en general. La propuesta de valor y por lo tanto la diferenciación que creará la circularización de la frutería nace del proceso de producción: ya no será un modelo lineal, sino uno circular a través del cual el cliente estará contribuyendo a la preservación del medio ambiente. Ahora, el cliente comprará fruta de calidad para el medio ambiente y para la familia a la vez que vivirá una experiencia única de mercado tradicional (la esencia del mercado) mientras compra un producto ecológico de calidad, sostenible en su proceso desde la producción hasta el consumo, con una atención personalizada que se anticipa a sus necesidades, pudiendo además realizar su compra entera en un mismo lugar (el mercado). Además, la

propuesta de valor circular va más allá de la sostenibilidad del puesto de la frutería en concreto e incluye todo un mercado local basado en la Economía Circular que se beneficia tanto de las sinergias generadas entre los comerciantes como de los flujos entre los diferentes puestos. Para ello, es necesaria la transición hacia un producto ecológico y un packaging más respetuoso con el medio ambiente (tratando de eliminar las bolsas y bandejas de plástico). El incremento del precio de los productos no superará el 30% (de hecho está previsto un máximo del 15%) sobre el precio actual. Siendo conscientes de la necesidad de la digitalización, se va a abrir un nuevo canal de venta a través del *ecommerce* de la nueva página web, manteniendo el canal principal que es el puesto físico de la frutería. Al realizar un proyecto de este calibre, la estrategia de **comunicación** es esencial. Es por ello que se realizarán tanto acciones offline (reparto de flyers y degustaciones) y acciones online (comunicaciones en el blog y en RRSS, email marketing y publicidad de pago en Instagram) para promocionar la nueva forma de negocio y atraer al target objetivo.

Con respecto a las **operaciones**, se van a incluir dos nuevos procesos: el *Vallehermoso Daily Menu* (venta de parte del remanente en un nuevo puesto a la entrada del mercado) y la existencia de una persona que esté a cargo del proceso de reciclado a nivel de mercado. Para la mejora de los procesos ya existentes se va a incluir la utilización de un mismo proveedor del nuevo packaging ecológico. En términos del puesto individual, se adquirirán nuevos recursos tangibles (furgoneta “cero emisiones” y un ordenador) e intangibles (la página web).

Siguiendo esta misma línea, en el **Plan de Recursos Humanos** se explica cómo se mantienen los cinco empleados que tiene actualmente la frutería, incluyendo una nueva persona para la venta del *Vallehermoso Daily Menu* y otra que tendrá el puesto de Gestor Circular que se encargará del reciclaje a nivel de mercado y de la correcta implantación de las estrategias circulares. También se hace hincapié en la necesidad de la formación de los empleados en materia de sostenibilidad.

Finalmente, cabe destacar que el siguiente plan de negocio demuestra, además, que el proyecto es viable económicamente y que es capaz de generar una rentabilidad muy alta en el corto y en el medio plazo, generando un incremento de los beneficios de más de 100.000€ el primer año, con una TIR del 158%. En definitiva, Vallehermoso Circular no solo responde a una necesidad latente de la sociedad actual, sino que también genera beneficio para los comercios locales y contribuye a la preservación del medio ambiente que mejorará las condiciones de las próximas generaciones.

1.1 Executive Summary

The Vallehermoso Circular Project aims to develop a circular business model through the Vallehermoso Market so that, in the long term, this new model becomes applicable to the entire network of municipal markets in Madrid and, subsequently, in Spain. In order to do this, a group of Architecture and Business Administration students have come together to respond to this business opportunity that arises from the incorporation of a sustainable added value to a company that has been operating for a long time, which will culminate in obtaining greater long-term benefits, while contributing to the improvement of the planet without forgetting the essence of a traditional market. This has been possible thanks to the agreement between the Francisco de Vitoria University and the General Directorate of Commerce of the Madrid City Council. The project consists of the development of a circular business model within the Vallehermoso market, responding to a commitment to a more sustainable model based on the Circular Economy, with the aim of turning the aforementioned market into a pioneering example for others Spanish markets.

Social movements that demand a more sustainable world have made clear the necessity of circularizing companies in order to contribute to the creation of a world in which resources are reused and recycled as much as possible and in which the waste generated is reduced or even attributed a new value so that it re-enters the supply chain. This is the reason why there is a need to act not only at a regional level with European policies, but also at a local level with large and small businesses, reformulating their models that will become a prototype for an entire network of national companies. This final thesis will be oriented, particularly, to the circularization of the Torijano and Varas Fruit Shop of the Vallehermoso Market. The mission of the project is to provide the customers with an offer of fruits and vegetables of the highest quality and a good sales service, being respectful with the environment through a transition towards the Circular Economy and the elimination of waste.

Taking into account the current situation in which there is a great legal and social demand to make production and consumption models more sustainable, the target to which circularization is focused is a younger one, specifically women between 30 and 45 years old who belong to a generation with greater environmental and sustainability awareness, and who are willing to invest more money in buying greener products that respect the environment. This client makes extensive use of Social Networks and is interested in healthy and organic food in general. The value proposition and therefore the differentiation that the project will bring to the Fruit Shop is based on the production process: it will no longer be a linear model, but a circular one through which the customer will be contributing to the preservation of the environment. Now, the customer will buy quality fruit that is respectful with the environment while living a unique experience of the traditional market, as well as buying a quality organic product (sustainable in its process from production to delivery) with a personalized sale service that anticipates the client's needs. In addition, the circular value proposition goes beyond the sustainability of the specific fruit stand and includes an entire local market based on the Circular Economy that benefits both from the synergies generated between traders and also from the flows between the different stalls. In order to achieve this, the Fruit Shop will need to make a

transition to a more ecological product and a more environmentally-friendly packaging (trying to eliminate plastic bags and trays). The increase in the price of the products will not exceed 30% over the current price (in fact, the foreseen increase reaches a maximum of 15%). Being aware of the need of including the benefits of digitization inside the Vallehermoso market, a new sales channel will be opened through the e-commerce of the new website, but also maintaining the main channel, which is the physical stall of the Fruit Shop. When carrying out this kind of projects, the communication strategy is essential. This is the reason why both, offline actions (distribution of flyers and tastings) and online actions (communications on the blog and in social media, email marketing and paid advertising on Instagram) will be carried out to promote the new form of business and attract the new target.

Regarding the Operations Plan, two new processes will be included: the Vallehermoso Daily Menu (which implies the sale of part of the residuary products in a new stall located at the entrance of the market) and the existence of a person who is in charge of the recycling process at the market. To improve the existing processes, the different stalls will start to use the same supplier of ecological packaging. In terms of the individual stall, new tangible resources (“zero emissions” van and a computer) and intangible resources (the website) will be acquired.

Following the same line, the Human Resources Plan explains how the five employees that currently work at the Fruit Shop will stay, and also two more people will be hired: one in order to sell the Vallehermoso Daily Menu and another, the Circular Manager, who will be in charge of the recycling process at the market level and the correct implementation of the circular strategies. It is also worth mentioning the importance of the employee training in sustainability.

Finally, it should be noted that the following business plan also shows that the project is economically viable and that it generates a very high profitability in the short and medium term, implying an increase in profits of more than € 100,000 during the first year, with an IRR of 158%. Thus, we can conclude that the Vallehermoso Circular Project not only responds to a latent need in today's society, but also generates benefits for local businesses and contributes to the preservation of the environment that will improve the living conditions for future generations.

2 Identificación del proyecto

2.1 Descripción del proyecto

El **Mercado de Vallehermoso** es un mercado que combina puestos modernos de restauración con la venta de abastos. Su historia comienza en 1933, cuando una antigua fábrica de tumbas se convirtió en mercado, constituyendo todavía un lugar muy importante para la población madrileña. Actualmente, la dirección del Mercado quiere reinventarlo incluyendo un gran esfuerzo en la sostenibilidad del mismo, manteniendo la artesanía en todas las propuestas de valor y la combinación de la tradición de la compra de alimentos con el dinamismo de la restauración. En definitiva, el Mercado de Vallehermoso busca reinventarse hacia un nuevo paradigma basado en la Economía Circular, sin perder la esencia propia de un mercado tradicional.

Todo cobra sentido cuando reconocemos que las empresas juegan un papel cada vez más importante en la sociedad. Toman recursos (humanos y no humanos) de ella para lograr sus objetivos y por ello adquiere cierta responsabilidad sobre la misma. En tanto que organizaciones formadas por personas y para las personas, las empresas no sólo tienen la misión de ser económicamente viables el tiempo, sino que también tienen la obligación moral de aportar valor a la sociedad en su conjunto. Es en este contexto que nace el proyecto sobre el Mercado de Vallehermoso, dentro del grupo de investigación sobre Sostenibilidad y Economía Circular en la Era Digital de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales de la UFV. Está basado en un entendimiento común de la Economía Circular como elemento fundamental de la sostenibilidad de los espacios urbanos, y tiene como **objetivo** la elaboración de un modelo de negocio circular en el Mercado de Vallehermoso para que, a largo plazo, este nuevo modelo sea aplicable a toda la red municipal de mercados de Madrid y, posteriormente, de España. Cabe destacar que es una propuesta híbrida, ya que no solo estamos ocho estudiantes de ADE dedicando nuestro TFG a la circularización de puestos concretos del Mercado, sino que también contamos con el apoyo de un grupo de alumnos de Arquitectura que están participando en este gran proyecto dentro de sus PFGs. Además, tenemos el apoyo de toda una comunidad de aprendizaje, respaldada por un equipo de investigación, en la que se encuentran nuestros tutores de TFG, profesores del Grado de ADE y Arquitectura, *stakeholders* de los mercados municipales, profesionales y expertos en Economía Circular, urbanismo, consumo, modelos empresariales, tecnología y ecología, y también la Dirección General de Comercio del Ayuntamiento de Madrid.

El conjunto de los TFGs, por lo tanto, envuelve todas las diferentes áreas de los modelos de gestión circular de un mercado: el trabajo específico con los diferentes puestos individuales, los flujos internos y externos del mercado, el estudio de los espacios compartidos, la relación con el entorno, la comunicación, la gestión de residuos, el posicionamiento, el cumplimiento de los requisitos legales y la adaptabilidad las nuevas tendencias. Nuestra metodología de trabajo se basa en el “**Ecocanvas**”, un modelo derivado de la herramienta Canvas pero aplicada a la Economía Circular a través del cual las empresas tienen la posibilidad de reformular su

actividad bajo el paraguas de la Economía Circular e incorporar aspectos sociales, económicos y ambientales que les permitan ser más sostenibles.

En definitiva, nuestro proyecto consiste en la elaboración de un modelo de negocio circular dentro del mercado de Vallehermoso, en una apuesta por un modelo más sostenible basado en la **Economía Circular**, con el objetivo de convertir dicho mercado en un ejemplo pionero para los demás mercados españoles.

La oportunidad de negocio nace de la incorporación de un valor añadido (ventaja competitiva) a una empresa que lleva varios años en funcionamiento que culminará en la obtención de mayores beneficios a largo plazo. Los movimientos sociales que reclaman un mundo más sostenible hacen que sea necesaria la circularización de las empresas para que poco a poco se contribuya a la creación de un mundo en el que los recursos sean reutilizados y reciclados en la medida de lo posible y en el que los residuos generados sean reducidos o incluso atribuidos un valor nuevo para que vuelvan a entrar en la cadena de suministro. Es por ello que nace la necesidad de actuar no sólo a nivel regional con políticas europeas, sino también a nivel local con los grandes y pequeños empresarios reformulando sus modelos de negocio que servirán de prototipo para toda una red de empresas nacional.

A continuación, se presenta una tabla con los datos básicos sobre el Mercado de Vallehermoso que puedan ser útiles para el Plan de Negocio:

Fecha de inauguración	1933
Localización	Distrito de Chamberí; barrio de Vallehermoso
Dirección	Calle Vallehermoso, 36, 28015, Madrid
Horario	Abastos: L-V: 9-14:30 y 17-20; S: 9-14:30 Restauración: M-S: 12-24; D: 12-17
Estilo	Mercado tradicional con experiencias variadas de hostelería
Teléfono	+34 914 47 54 67
Cerca de	Quevedo (5 mins andando) y San Bernardo (7 mins andando)
Alrededores	694 restaurantes en un radio de 0,5 km

Mi TFG está orientado a la circularización de la “**Frutería Torijano y Varas**”.

2.2 Identificación de promotores

Como he mencionado anteriormente, este proyecto nace en el contexto del Grupo de Investigación, Sostenibilidad y Economía Circular en la Era Digital de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales de la UFV. Partiendo de esta base, los promotores son los siguientes:

- **Equipo de investigación:** el equipo de investigación está formado por varios profesores tanto de la UFV como de otras universidades que imparten clases en los grados de Administración y Dirección de Empresas y Arquitectura, incluyendo los tutores de nuestros TFG. Estas son las personas que conforman el equipo de investigación, siendo los principales investigadores José Luis Parada Rodríguez y María Antonia Fernández Nieto:
 - o José Luis Parada Rodríguez: PhD en Humanidades y Ciencias Sociales y profesor de la UFV desde 2012, es el principal investigador que está ayudando a los estudiantes de ADE.
 - o María Antonia Fernández Nieto: PhD en Arquitectura y actual profesora de la UFV que, por otro lado, es la principal investigadora que está ayudando a los estudiantes de Arquitectura.
 - o Teresa de Dios Alija
 - o Gloria Claudio Quiroga
 - o Pablo Martínez de Anguita (Universidad Rey Juan Carlos)
 - o María Luisa García Guardia (Universidad Complutense de Madrid)
 - o Raquel Ayestarán Crespo
 - o Caridad Maylin Aguilar
 - o Emilio Delgado Martos
 - o Joaquín Mosquera Casares
 - o Ramón Fernández de Caleyá
 - o Eva Ramón Reyero
- Los **alumnos** de ADE y Marketing, ADE y Derecho y ADE y Relaciones Internacionales y los comerciantes de los respectivos puestos sobre los que trabajar:
 - o Carolina Caballero: alumna de ADE y Derecho que está trabajando en el proyecto en relación a la circularización de la carnicería con su respectivo comerciante (Antonio Hernández Fernández).
 - o Miguel Guerrero: alumno de ADE y Marketing que está trabajando en el proyecto en relación a la circularización del puesto de restauración “Prost” con su respectivo comerciante.
 - o Miguel Dorado: alumno de ADE y Marketing que está trabajando en el proyecto en relación a la circularización de la pollería con su respectivo comerciante (Higinio Gómez).
 - o Julia Herrero: alumna de ADE y Relaciones que está trabajando en el proyecto en relación a la circularización del puesto de restauración “Picón” con su respectivo comerciante (Javier González de Chávez).

- María del Tévere Navarro: alumna de ADE y Relaciones Internacionales que está trabajando en el proyecto en relación a la circularización de la pescadería con sus respectivos comerciantes (Ana Beatriz Solís y Javier Martín de los Ríos).
 - Margarita Lis García: alumna de ADE y Relaciones Internacionales que está trabajando en el proyecto en relación a la circularización del puesto de restauración “Whasoku” con su respectivo comerciante (Osamu Nakanishi).
 - Eliel Stofenmacher: alumno de ADE y Relaciones Internacionales que está trabajando en el proyecto en relación a la circularización del puesto de restauración “Kitchen 154” con su respectivo comerciante.
 - Paula Rodríguez: alumna de ADE y Relaciones Internacionales trabajando en el proyecto en relación a la circularización de la Frutería Torijano y Varas con su respectivo comerciante (Alberto).
- Además de los promotores que pertenecen a la comunidad de la UFV, también contamos con el apoyo de la administración local a través de la **Dirección General de Comercio del Ayuntamiento de Madrid**. Gracias al Convenio entre dicha Dirección General y la UFV, contamos con el apoyo del ayuntamiento, personalizado en la figura de Dña. Concepción Díaz de Villegas, Directora General de Comercio del Ayuntamiento de Madrid. El objetivo de dicho acuerdo es consolidar la red de mercados municipales y proyectarla hacia la Economía Circular. Para ello, el ayuntamiento pone a disposición de los alumnos información sobre el desarrollo de los mercados hacia un modelo más sostenible, mientras que la UFV propondrá a alumnos de diferentes grados (*Business Analytics*, ADE, Arquitectura, Marketing y Gastronomía) realizar una investigación para la aplicación de nuevas metodologías (como es nuestro caso con este TFG) y también debatirá la inclusión de temas relacionados con la gestión sostenible de los mercados locales dentro de algunas asignaturas.
 - **Gerencia del mercado**: como ha sido mencionado anteriormente, es la propia dirección del mercado la que quiere reinventarlo hacia un modelo más sostenible. Es por ello que tenemos el apoyo de la gerente del mercado, Ana García Viejo, cuya responsabilidad es mediar entre la UFV y el Mercado de Vallehermoso y coordinar el proyecto.

2.3 Introducción a la Economía Circular

Tras haber realizado un curso sobre las bases de la Economía Circular, otro sobre la herramienta *Ecocanvas*, y haber asistido a varios seminarios de formación con expertos en temas relacionados con la Economía Circular (consumo, ecología, etc.), he extraído 11 puntos principales sobre los que se debería trabajar para convertir un mercado lineal en uno circular y más sostenible, que hay que tener en mente a la hora de desarrollar las diferentes partes del Plan de Negocio:

1. **Carbón neutral**: reducir el uso de energías no renovables y que emiten CO₂.

2. Gestión eficiente del **agua**: reducir lo máximo posible la extracción de agua del medio ambiente y reutilizar en la medida de lo posible la que se haya utilizado.
3. Gestión eficiente de la **energía**: sustituir el uso de energías no renovables por energías renovables a lo largo de toda la cadena de suministro.
4. Gestión eficiente de **residuos**: aplicación de la regla de las 5Rs: reducir la cantidad de residuos generados, reutilizar los materiales que se puedan, reciclar aquello que ya no se pueda usar, rediseñar las infraestructuras para que sean más sostenibles y regenerar el medio ambiente. Al final, la circularización de la cadena de suministro consiste principalmente en obtener valor del residuo para que pueda ser reincorporado en la cadena de valor. Gestión conjunta eficiente de los residuos de todo el mercado.
5. **Gestión y recursos compartidos**: compartir en la medida de lo posible recursos entre los diferentes puestos del mercado y hacer que el output de uno sea el input para otro.
6. **Concienciación**: el cliente es el que está en el centro del negocio y es quien tiene el poder de cambiar los patrones de consumo y por lo tanto cambiar la dirección de las industrias y los mercados hacia la aplicación de modelos de negocio circulares. Es por ello que es muy importante a la hora de pensar en la circularización de los modelos de negocio el hecho de concienciar al cliente sobre la importancia que tiene la Economía Circular y el consumo responsable para así influir en los patrones de compra en la utilización de productos de producción y distribución circular.
7. **Producción y distribución sostenible**: sostenibilidad de los productos necesarios para manufacturar el producto final y de la distribución del mismo. Este punto está relacionado más bien con las primeras etapas de la cadena de suministro e incluye los puntos anteriores de gestión eficiente (podría ser, por ejemplo, reducir el uso de fertilizantes, reducir el uso de agua en la agricultura, etc.).
8. **Movilidad sostenible**: fomentar la movilidad sostenible tanto del cliente como de los productos, es decir, que el cliente sea incitado a llegar al producto de una forma sostenible y que el producto llegue a su punto de venta también de una forma sostenible mediante, por ejemplo, la utilización de medios de transporte eléctricos.
9. **Plástico**: reducir utilización de productos que estén compuestos exclusivamente por plástico, reciclarlo, reutilizarlo y consumir aquellos biodegradables o compostables.
10. **Tecnología**: empleo de las nuevas tecnologías para hacer el negocio más sostenible y para apoyar todos los anteriores puntos (por ejemplo, eliminar los tickets o hacer que el pago sea “cashless”).
11. **Servitización** (como puede ser el alquiler de palés).

Todos estos puntos están en sintonía con lo que es la mayor iniciativa actual en relación a la preservación del medio ambiente: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

3 Plan de Marketing

3.1 Marketing Estratégico

3.1.1 Análisis del entorno macro: PESTAL

El entorno que vamos a analizar está enfocado dentro de la Comunidad de Madrid, más concretamente en el municipio de Madrid capital, en el distrito de Chamberí, y en el barrio de **Vallehermoso**, que es donde se encuentra el Mercado. Para el propósito de este trabajo, analizaremos de forma concreta el entorno de los mercados locales y el *retail* de consumo masivo. Por otro lado, como la visión del trabajo de investigación es que el modelo de negocio pueda ser un ejemplo para el resto de mercados nacionales, también hemos incorporado factores nacionales y regionales que afectan al Mercado de Vallehermoso en cuestión, pero también al el resto de mercados locales. Para realizar el análisis del entorno, vamos a emplear la herramienta de Ecocanvas (ver Tabla 1 en el Anexo) denominada “Análisis PESTAL” (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal).

Con respecto a los **factores políticos**, cabe destacar el desarrollo de los ODS, la Agenda 2030 y su adaptación al ámbito nacional con la Agenda Urbana, que muestran un claro interés político por el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente, a lo que se le suma el consenso que hay en materia de sostenibilidad que hará que se produzcan pocos cambios en este tipo de regulaciones en el momento en el que haya unas nuevas elecciones. Además, el fomento de las alianzas público-privadas en relación a los mercados locales favorece las dotaciones económicas que reciben estos establecimientos.

De los **factores económicos**, cabe destacar la crisis económica provocada por el COVID-19 y el consecuente incremento del paro, siendo la tasa actual de paro registrado un 11,85% en el municipio de Madrid (Expansión, 2020). La frutería en concreto, al vender lo que se considera un producto de primera necesidad, no se ha visto afectada en términos de ventas, sin embargo, sí que es cierto que en un futuro puede sufrir una reducción en las mismas debido a la elección de sustitutivos más baratos por parte de sus clientes (y más teniendo en cuenta que tras la circularización, el precio de las frutas y las verduras aumentará). Sin embargo, cabe destacar en este apartado el Fondo de Recuperación de la Unión Europea, a través del cual esta institución destinará más de 150.000€ a España para su recuperación tras la crisis provocada por la pandemia. Asimismo, observamos un incremento de los comercios alimentarios en los últimos años: de 13.084 en 2012 a 14.712 en 2016, suponiendo un aumento del 12,44% (Higueras, 2017), lo que implica más oferta de productos y más competencia para la frutería.

En relación a los **factores tecnológicos**, es importante destacar la aplicación de las nuevas tecnologías a los negocios y la venta *ecommerce*: cada vez más personas compran a través de internet. El perfil de estas personas es de 25-49 años, con nivel socio-económico alto. La principal razón es la rapidez del comercio electrónico con los dispositivos móviles y la aparición de nuevas formas de pago con sistemas seguros (Higueras, 2017). Concretamente, en

el sector de la compra de productos alimenticios, aunque es cierto que sigue habiendo personas que prefieren ver el producto físicamente antes de comprarlo, el 30% de los compradores menores de 35 años compran los alimentos de forma online y esta tendencia va en aumento (Higuera, 2017). Esto nos afecta porque ahora hay más facilidades para crear una plataforma web para la compra de frutas de nuestra frutería y porque la digitalización del negocio se ha convertido en una necesidad para no perder clientes ni competitividad.

Dentro de los **factores legales**, destacamos la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, derivada de las recomendaciones del Consejo Europeo, así como la política ambiental del Ayuntamiento de Madrid, que hacen que se tengan que incluir ciertos requisitos ambientales en los diferentes sectores y su respectiva regulación. Además, la Unión Europea ha estado emitiendo directivas que obligan a los Estados Miembros a comprometerse con una serie de objetivos a medio y largo plazo; por ejemplo, en 2025 el 55% de los residuos tienen que ser reciclados, en 2030 el 60%, en 2035 el 65%. Estos objetivos están siendo incluidos en la legislación nacional, como el Real Decreto 293/2018 de 18 de mayo sobre la reducción del consumo de bolsas de plástico, que establece que: en 2018 se comenzarán a cobrar todas las bolsas de plástico (ya se hace), en 2020 las bolsas de plástico gruesas deberán contener al menos un 50% de plástico reciclado, y en 2021 se prohíben las bolsas de plástico ligeras y muy ligeras excepto las compostables (Tejerina, 2018).

Los **factores sociales** son de los más cambiantes en este entorno, especialmente con las nuevas generaciones. Encontramos un cambio muy grande en relación a los patrones de consumo, ya que cada vez más los clientes optan por productos con etiqueta “bio” o “eco”, de producción nacional y del que puedan conocer su trazabilidad debido a la conciencia de sostenibilidad que está en alza hoy en día. Es por ello que la frutería se verá presionada tarde o temprano a ofrecer fruta y verdura ecológica, lo cual favorece el desarrollo del presente proyecto. Además, existen nuevas tendencias en las dietas, entre las que se encuentran el veganismo, el vegetarianismo y el *realfooding*, que nos benefician en el sentido de que todas avocan por el consumo de frutas y verduras. En términos demográficos, en España existe lo que se llama la pirámide invertida de la población, que indica que hay más población de elevada edad, lo que significa que si la tendencia sigue en la misma dirección, encontraremos más clientes tradicionales (el target 1 como explicaremos más adelante) en la frutería. Además, esta pirámide supone también el crecimiento de un segmento de la población llamado “los DINKs” (*Double Income, No Kids*), parejas que no tienen hijos y que por lo tanto gozan de un doble ingreso sin tener muchos gastos (lo cual hace que puedan permitirse invertir el dinero en productos de mejor calidad). Finalmente, cabe destacar que los clientes siguen buscando una buena experiencia en el establecimiento de compra, lo que nos incita a seguir con nuestro servicio de atención personalizada.

Por último, los **factores ambientales** (además de los que ya hemos visto en el apartado legal) que más afectan al negocio son: la escasez de recursos (vivimos en un mundo con recursos finitos y necesidades infinitas), el cambio climático y la crisis del agua (aumenta el precio de la misma y la presión por no contaminarla ni desperdiciarla). Es por ello que tendremos que buscar recursos alternativos, reutilizar los ya existentes mientras utilizamos

energías renovables y le damos valor a los residuos generados. Asimismo, el calentamiento global y las consecuentes elevadas temperaturas podrán tener un efecto severo sobre los cultivos de fruta y verdura al igual que sobre el reparto actual a domicilio (se realiza andando y las borrascas son contraproducentes en este sentido).

3.1.2 Análisis del entorno micro: las 5 fuerzas de *Porter*

1. **Poder de negociación de los proveedores:** el principal proveedor de los mercados locales es Mercamadrid. Tiene una gran cantidad de demandantes de diferentes estilos (fruterías, pescaderías, carnicerías, etc.), por lo que tiene un alto poder de negociación y los comerciantes intervienen bastante poco en el establecimiento de los precios: hay que adaptarse al precio que ponen ellos, no lo controlamos nosotros.
2. **Poder de negociación de los clientes:** en general, el sector de la venta de abastos es muy competitivo, lo cual hace que los clientes tengan un mayor poder de negociación al tener la opción de elegir entre diferentes establecimientos en los que realizar su compra. Además, cada vez hay más información (sobre todo en internet y en las Redes Sociales) sobre los diferentes lugares en los que se pueden comprar alimentos, por lo que el consumidor tiene un amplio rango de posibilidades entre las que elegir. Sí que es cierto que los costes psicológicos del cambio a otros establecimientos alternativos es muy alto, ya que tradicionalmente la relación entre el comerciante y el consumidor es muy estrecha y normalmente los clientes se presentan fieles al puesto en el que suelen hacer la compra.
3. **Intensidad de la competencia:** como hemos mencionado anteriormente, el sector es altamente competitivo, pues coexisten tanto grandes empresas (supermercados) como establecimientos tradicionales más pequeños (los mercados locales y las pequeñas tiendas). Tal es la competencia que además podemos ver cómo cada uno de ellos trata de replicar las fortalezas de los demás competidores: los supermercados intentan imitar la experiencia de un mercado tradicional mientras que los mercados locales tratan de modernizarse para tener una imagen más fuerte de marca. Cabe destacar que en relación al producto que se ofrece, lo normal es que las grandes empresas traten de competir en precio mientras que los mercados municipales compiten más en la variedad y la calidad de los productos.
4. **Amenaza de sustitutivos:** el alimento es un producto altamente sustitutivo que se puede encontrar en diferentes establecimientos: desde un supermercado hasta una tienda pequeña (también depende de los subsectores). Si el cliente no tiene una conciencia de sostenibilidad alta y no está dispuesto a pagar más dinero por un producto que respeta el medio ambiente y de buena calidad, es fácil que elija ir a un supermercado donde la calidad es menor y el precio es más barato.
5. **Barreras a la entrada en la industria:** todavía no hay ningún mercado local totalmente circularizado, y para hacerlo se requiere un trabajo de investigación profundo, una inversión de tiempo y dinero alta, conciencia de sostenibilidad de los comerciantes, un equipo de formación en Economía Circular y alianzas público-privadas, entre otras cosas. Es por ello que por el momento es complicado que aparezcan nuevos competidores dentro de los mercados locales. Sin embargo, es cierto que los supermercados tienen una alta capacidad para transformar su negocio e incluir frutas “bio” que hacen competencia.

3.1.3 Análisis de la competencia

Teniendo una previa investigación exhaustiva del entorno más cercano del mercado, los principales competidores directos del proyecto son: **Frutas Peña** (la otra frutería que se encuentra en el Mercado de Vallehermoso), las tiendas de **fruta ecológica online** y las **fruterías tradicionales a pie de calle**, ya que a los ojos del cliente estos tres comercios venden fruta menos manipulada y más “orgánica” (aunque luego no lo sea). Tomaremos como competencia indirecta los establecimientos no especializados en fruta y verdura como los y los **supermercados que venden fruta “bio”**, concretamente El Corte Inglés de Arapiles. Otros supermercados que compiten en precio y se encuentran en los alrededores del Mercado son Lidl, Mercadona, Día y Supersol.

Frutas Peña es la otra frutería que se encuentra dentro del Mercado de Vallehermoso. Tiene el mismo proveedor que nosotros, Mercamadrid, y lo que hace a los clientes elegir entre uno u otro es la fidelidad que le tienen a cada puesto: por lo general, los clientes de ambas fruterías son fieles. Cabe destacar que durante el confinamiento, Frutas Peña tuvo que cerrar durante un mes y medio, haciendo que sus clientes comenzaran a comprar en nuestra frutería. Ahora que Frutas Peña ha vuelto a abrir, algunos de sus clientes se han quedado con nosotros y otros no. Al final, lo que diferencia a los comerciantes en este caso es que cada uno conoce a sus clientes y puede ofrecerles una atención personalizada porque llevan años yendo a la misma frutería. Tras la circularización, la Frutería Torijano y Varas tendrá un factor diferencial más con respecto a Frutas Peña: será más sostenible con el medio ambiente.

Entre las tiendas de **fruta ecológica online** con entrega a domicilio dentro de la zona en la que se encuentra el Mercado, destacamos principalmente las siguientes:

- La huerta de Amparo¹: dispone de frutas y verduras tanto clásicas como ecológicas (está especializado en estos productos); además, algunas de ellas tienen descuentos diarios. Se pueden realizar las compras a través de la página web o contactando directamente por teléfono o por WhatsApp. Sin embargo, cabe destacar que hay poca variedad de productos y el pedido mínimo tiene que ser de 20€ (sin impuestos ni gastos de envío). No tiene gastos de envío por compras superiores a 49€ y el pago se puede realizar con tarjeta o PayPal.
- Cesta Verde²: especializado en frutas y verduras ecológicas (gran variedad y precios competitivos) aunque también disponen de carne ecológica. Tiene coste de envío de 3,5€ y llevan tanto a Madrid como a Toledo, en la franja horaria que el cliente quiera. La atención al cliente es muy buena al igual que la puntualidad de las entregas.

¹ <https://www.lahuertadeamparo.com/frutas/frutas-ecologicas/>

² <https://www.cestaverde.com/>

- Disfruta y verdura³: tiene varios productos ecológicos (carnes, frutas, verduras, pescado, huevos y lácteos). Las frutas y verduras se venden por cestas mixtas (4kg, 8kg o 10kg) o de frutas concretas. Con respecto a las frutas, están especializados en frutos rojos y cítricos. Se pueden realizar pedidos por teléfono, email o a través de la página web, sin pedido mínimo, tanto para particulares como para oficinas.
- Tu Cesta Ecológica⁴: tienen productos ecológicos de todo tipo, desde fruta y verduras hasta cereales. Hay que registrarse y hacerse cliente para poder realizar un pedido, para lo cual se requieren muchos datos. La variedad de fruta y verdura es escasa y el precio es medio. Los pedidos se realizan online y reparten únicamente miércoles y jueves. Están bien posicionados en redes sociales.
- Tienda Ecológica Madrid⁵: tienen productos ecológicos de todo tipo: frutas, verduras, carnes, huevos y lácteos, panes, pastas, etc. Los precios son bastante competitivos aunque no tienen mucha variedad de frutas al no ser un sitio especializado. Para realizar un pedido tienes que gastar como mínimo 20€.

Con respecto a las **fruterías tradicionales** que tienen tiendas físicas en el barrio de Vallehermoso, cabe destacar que no hay ninguna que venda exclusivamente fruta ecológica. Destacamos, sin embargo, las características principales de aquellas fruterías que tienen un buen servicio de venta y productos de alta calidad:

- Frutas Santamaría: mucha variedad de fruta, buena relación calidad-precio y gran atención al cliente.
- Mi huerta: productos de calidad, buena atención al cliente y precios altos.
- Andy freshfruit: mucha variedad y producto de calidad.
- Sol y fruta Fernández de los Ríos: con clientes fieles y buenos precios.
- ¡Ay madre! La fruta: es una franquicia y destaca por la relación calidad-precio.
- Frutería La Tradición: no es española, compite en precios. Buena atención al cliente.

Con respecto a los **supermercados**, destacamos El Corte Inglés de Arapiles, ya que tiene una sección de fruta y verdura “bio” a un precio muy competitivo. También ofrece el servicio de “Click & Collect”, que consiste en pedir la compra online y recogerla en la tienda más cercana sin coste alguno. La ventaja que tiene es la imagen de marca de El Corte Inglés, además de la variedad de productos que ofrecen que permiten al cliente hacer la compra entera en el mismo supermercado. Tiene grandes descuentos y ofertas (descuento en la 2ª unidad, descuentos en el precio, 3x2 y otras ofertas), sin embargo, carece de atención personalizada. El envasado que utilizan contiene mucho plástico.

³ <https://disfrutaverdura.com/es/>

⁴ <https://tucestaecologicabio.es/inicial/inicial.php>

⁵ <https://www.tiendaecologicamadrid.es/carrito?step=1>

Una vez analizada la competencia, la tabla de benchmarking quedaría de la siguiente manera:

	Torijano y Varas*	Frutas Peña	El Corte Inglés	Fruterías tradicionales	Fruterías “bio” online
Precio	Medio-alto	Medio	Bajo	Medio	Alto
Intermediarios	Sí	Sí	Sí	Algunas	Algunas
Distribución	Mercado y a domicilio	Mercado y a domicilio	Tienda, domicilio, y <i>Click & Collect</i>	En tienda	Online a domicilio
Calidad	10/10	9/10	7/10	8/10	8/10
Variedad	9/10	9/10	8/10	8/10	6/10
Sostenibilidad	Máxima (+ packaging)	Media	Media-alta	Media	Alta
Servicio y atención	9/10	8/10	5/10	8/10	7/10
Imagen de marca	7/10 (Mercado + esfuerzo comunicación)	6/10 (Mercado)	9/10	5/10	4/10
Posibilidad de otras compras	Sí: el resto del mercado	Sí: el resto del mercado	Sí	No	Algunas
Público objetivo	Particulares	Particulares	Particulares	Particulares	Oficinas y particulares
Especialización	Sí	Sí	No	Sí	Algunas
*Estimación tras la circularización					

Entre toda la competencia, cabe destacar que la mayoría de empresas **online** con las que competimos en las entregas a domicilio no están 100% especializadas en frutas y verduras (disminuyendo la variedad de productos de fruta y verdura) y las que están especializadas no son ecológicas. Con respecto a las **fruterías a pie de calle**, lo que nos diferencia principalmente es la atención personalizada al cliente típica de los mercados tradicionales que tanto gusta a las personas que están dispuestas a pagar más por un producto de calidad y un servicio de venta excepcional. Además, tenemos la ventaja de que, al estar dentro de un mercado con más puestos, atraemos a los clientes del resto de comercios (carnicería, pescadería, etc.) porque muchos de ellos aprovechan y van al mercado para hacer una compra completa, cosa que no pueden hacer en las fruterías tradicionales. Asimismo, todavía no hay ningún supermercado, puesto, mercado, *ecommerce* o frutería en el barrio de Vallehermoso cuyo modelo de negocio sea plenamente circular, ofrezca entrega a domicilio, y esté especializado en fruta ecológica. Es en estos dos factores donde está nuestra diferenciación: nuestra frutería será más sostenible en el medio plazo (al ser un proceso largo) y llegará a ser circular en el largo plazo dentro de un contexto del primer mercado circular de toda España (está dentro de un conjunto más sostenible, no únicamente la frutería), ofreciendo al cliente la primera frutería ecológica especializada en el barrio de Vallehermoso con *ecommerce* y entrega a domicilio.

3.1.4 Cliente objetivo: targeting y segmentación

Los principales clientes de la frutería actualmente se dividen en dos grupos. El primero de ellos son personas mayores, jubiladas o casi jubiladas, de más de 60 años con un elevado grado de lealtad a la frutería (**target 1**). Tras la crisis del COVID-19, este target a dejado de asistir de una forma tan regular para evitar el contacto con otras personas en lugares de alto riesgo de contagios. Aquí es donde entra el segundo grupo de clientes: tras la pandemia, han incrementado las visitas al mercado los padres y madres de familias entre 40 y 50 años que tienen hijos pequeños (entre 1 y 12 años), que van andando al mercado (dando un paseo con sus hijos) y que viven por la zona porque se han comprado un piso (los de la zona son grandes) para empezar o continuar su vida familiar (**target 2**). Como veremos posteriormente, parte de este cliente actual de la frutería tiene conciencia de sostenibilidad (concretamente el 20%). Como la frutería centra su propuesta de valor en proveer al consumidor con una fruta de calidad y un servicio de venta excepcional, el precio de esa fruta requerirá que el cliente tenga, como mínimo, un nivel adquisitivo medio.

Como resultado de un análisis exhaustivo de los **clientes actuales de la frutería** (target 1 y target 2), se ha realizado una segmentación del mercado con sus diferentes variables (ver Tabla 2 en el Anexo). Una vez realizada la segmentación de los clientes actuales dentro del Mercado, tenemos que tener en cuenta que a la hora de la circularización, el objetivo es expandir el nicho de mercado hacia un nuevo target (**target 3**) que se ve atraído por la sostenibilidad del proyecto y que tiene una **necesidad que no está cubierta**: tener una frutería de producción sostenible cerca de sus hogares que satisfaga su deseo por contribuir a la preservación del medio ambiente a través de un consumo sostenible. Según las encuestas realizadas (cuyos resultados se pueden ver en el Anexo), este nuevo cliente es uno más joven, concretamente mujeres entre 30 y 45 años pertenecientes a una generación con una mayor conciencia medioambiental y de sostenibilidad (que además ha aumentado tras la COVID-19). Es por ello que no les importa invertir más dinero en comprar productos ecológicos que respeten el medio ambiente (baja elasticidad al precio). De hecho, según las conclusiones de la encuesta realizada dentro del estudio “Los españoles ante el cambio climático”, por el Real Instituto Elcano, un 37% de la población española considera que el principal problema al que se enfrenta el país es el cambio climático, sólo un 54% considera que los ciudadanos somos en parte responsables de ello y de ellos, un 61% son mujeres y un 47% son hombres, lo cual indica una clara inclinación del sexo femenino por encima del masculino con respecto a la concienciación medioambiental (Lázaro Touza, González Enríquez, & Escribano Francés, 2019). Al igual que los anteriores targets, este cliente vive en el barrio de Vallehermoso (ya que queremos fomentar el acercamiento de los clientes que viven cerca del mercado para facilitar la movilidad sostenible), y busca no solo buena calidad en el producto/servicio sino también que la producción, distribución, venta y posventa de éstos sean sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. Este nuevo target hace un uso extensivo de las Redes Sociales y está interesado por la comida sana y ecológica en general. Tienen un nivel adquisitivo medio-alto y una personalidad ambiciosa e innovadora, lo cual les hace estar constantemente buscando nuevas formas de hacer las cosas. Algunos de ellos ya compran la fruta en el Mercado de Vallehermoso, pero otros no (que, según la encuesta realizada, no tendrían mucho problema de cambiar de lugar de compra si la fruta es de

producción sostenible). Entonces, parte de los clientes actuales del mercado se solapan con nuestro target 3 (un 20% aproximadamente), lo cual es una ventaja ya que verán su necesidad satisfecha sin necesidad de cambiarse de establecimiento de compra. La otra parte del target 3 es a la que tenemos que atraer (el 80% restante), y actualmente compra la fruta en una frutería física u online o en un supermercado con fruta “bio” porque transmiten la sensación de que el producto ha sido menos manipulado, reduciendo su impacto ambiental y aumentando la calidad del mismo. Cabe destacar que, según el Plan estratégico de Mercados Municipales de Madrid (2017-2021), los tres principales factores que determinan la elección de un mercado u otro por parte de los consumidores son (en orden): 1. Proximidad y cercanía al hogar; 2. Calidad de los productos ofrecidos; 3. Precio. A medida que han pasado los años, la distancia entre el hogar y el mercado seleccionado se ha vuelto más importante (Higueras, 2017), motivo por el cual el target 3 vive en Vallehermoso. Por otro lado, poco más de la mitad de las personas encuestadas para el plan anteriormente mencionado dice ser fiel al establecimiento de compra, siendo esta fidelidad mayor a medida que aumenta la edad (Higueras, 2017). Es por ello que los esfuerzos deberán centrarse en superar los *switching costs* de la parte del target 3 que todavía no va al mercado y en mantener la fidelidad del target 1 y 2 (que, según el dato mencionado anteriormente, no será algo complicado o que requiera mucho trabajo).

Este target 3 tiene diferentes niveles:

1. *Early adopters*: personas que ya compran frutas “bio” en supermercados, tiendas o fruterías y están concienciadas de la importancia que tiene la Economía Circular para el medio ambiente.
2. Clientes primarios: personas que quieren comprar fruta ecológica pero no lo hacen porque todavía no disponen de un lugar que les proporcione este producto cercano a su hogar y a un buen precio. Mientras tanto, compran la fruta en una frutería tradicional.
3. Clientes secundarios: aquellas personas que, aun teniendo una conciencia de sostenibilidad media, compran fruta sin haberse replanteado nunca el hecho de que provenga o no de un proceso circular, por lo que hay que generarles una necesidad.

Tras este análisis, nuestra estrategia de marketing va a estar principalmente orientada al target 3, cuya base es la conciencia de sostenibilidad, concretamente a los *early adopters* y a los clientes primarios, pues ya tienen una necesidad de comprar fruta de producción sostenible y no será necesario realizar una labor de concienciación intensiva a través de una campaña de comunicación muy grande. Todo ello se realizará siempre junto con el objetivo de mantener a los clientes anteriores (target 1 y 2) para que el resultado sea una ampliación del nicho de mercado y no una sustitución de un cliente por otro.

Teniendo en cuenta el target 3 que hemos analizado anteriormente, hablamos de un **tamaño de mercado** de aproximadamente **2.200 usuarios** (Ayuntamiento de Madrid, 2020) con estas características en 2020, suponiendo un 12% de la población total del barrio de Vallehermoso, y hacia los cuales nuestros esfuerzos de marketing irán dirigidos.

3.1.5 Análisis DAFO-CAME

Teniendo en cuenta el entorno macroeconómico y microeconómico analizado en los puntos anteriores, el DAFO-CAME de nuestro proyecto quedaría de la siguiente manera:

DEBILIDADES-CORREGIR	FORTALEZAS-MANTENER
<ul style="list-style-type: none"> • Subida del precio medio de las frutas tras la circularización • Infraestructuras antiguas y obsoletas • Bajo poder de negociación con los proveedores en comparación con los supermercados • Escasa publicidad previa y pocos recursos para invertir en comunicación • Hay parte del packaging que viene dada 	<ul style="list-style-type: none"> • Primer mercado circular de toda España • Producto ecológico que responde a una necesidad real que no está siendo satisfecha • Ecocostes • Experiencia de mercado local con arraigo social y tradición que aumenta la fidelidad de los clientes • Variedad y calidad de los productos • Especialización • Localización y proximidad al cliente objetivo
AMENAZAS-AFRONTAR	OPORTUNIDADES-EXPLOTAR
<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados que venden fruta “bio” y apuestan por una mayor calidad, con más imagen de marca y grandes descuentos • Competencia muy consolidada • Crisis económica y disminución del consumo que hacen que los clientes busquen sustitutos más baratos • Gestión de residuos a nivel de mercado que impida 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudas públicas por alianzas público-privadas • Cambio en los patrones sociales de consumo de comida hacia dietas más saludables y consumo de alimentos “bio” • Interés por los productos de calidad • Desarrollo tecnológico para entrar dentro del comercio electrónico • Conciencia de sostenibilidad en auge • Relación entre los diferentes puestos del Mercado, clientes de los otros comercios y creación de sinergias

A modo de conclusión del DAFO, cabe destacar el hecho de que estamos satisfaciendo una necesidad que todavía no está satisfecha, apoyada por los factores sociales de cambios en los patrones de consumo hacia uno más sostenible. Explotaremos la oportunidad que crean las sinergias generadas entre los diferentes puestos y el hecho de que el modelo circular se estará aplicando a todo el Mercado, no únicamente a un puesto. Para afrontar las amenazas, realizaremos una estrategia de comunicación que trate de mejorar la imagen de los mercados y mostrar la propuesta de valor para posicionarnos mejor frente a la competencia. También, en colaboración con los alumnos de Arquitectura, mejoraremos las infraestructuras del Mercado para así tener la posibilidad de modificar la actual gestión de residuos. Ante esta situación,

hemos decidido utilizar una **estrategia ofensiva**, ya que nuestras fortalezas encajan muy bien con las oportunidades y éstas pueden ser explotadas al máximo con nuestro proyecto. Vamos a emplear, entonces, la circularización del mercado para maximizar el beneficio que ofrecen los cambios sociales en relación a la sostenibilidad y a la dieta.

3.1.6 Propuesta de valor, ventaja competitiva y posicionamiento

Como ha sido mencionado anteriormente, la propuesta de valor actual está basada en la calidad de los productos y del servicio de venta. Con la circularización, tenemos una nueva propuesta única de valor circular que deriva de la misión, la visión y los valores del proyecto.

Nuestra **misión** es proveer a los clientes con una oferta de frutas y verduras de máxima calidad y un buen servicio de venta, siendo respetuosos con el entorno y el medio ambiente a través de una transición hacia la Economía Circular y la eliminación de los residuos. Para ello, vamos a convertir la frutería a un modelo de negocio circular en el largo plazo y, mientras tanto, realizaremos acciones para que sea más sostenible y respetuosa con el medio ambiente. Es importante destacar que el proceso de circularización busca reinventar el presente modelo de consumo del Mercado de Vallehermoso, sin olvidar la esencia en tanto que mercado local y por ello encontrando un equilibrio entre la experiencia auténtica de un mercado tradicional y la aplicación de un modelo de negocio moderno más sostenible.

La **visión** del proyecto es una nación con mercados locales circulares que contribuyen a la preservación de nuestro planeta. Esperamos crear un modelo de referencia que sirva de ejemplo para todas las redes de mercados municipales en España, siendo los pioneros en el modelo de negocio basado en la Economía Circular aplicado a los mercados locales.

Nuestros **valores** principales, de los que derivan tanto la misión como la visión, son:

- Sostenibilidad y el respeto por el medio ambiente: es la base del proyecto. Para lograr la aplicación de un modelo de negocio circular, primero tiene que implantarse un sistema más sostenible que en el largo plazo irá de la mano de la Economía Circular del Mercado.
- Comunidad: como hemos explicado anteriormente, el proyecto no es individual, sino que somos un gran equipo de muchas personas participando en la transformación del Mercado en su conjunto. Consideramos que es imprescindible tener un sentido de comunidad y pertenencia para ayudarnos los unos a los otros y trabajar juntos en el desarrollo de áreas comunes del proyecto para sacar el máximo partido de las relaciones interpersonales. Además, en el proyecto juega un papel muy importante la cooperación, no solo entre los miembros del equipo, sino entre los puestos entre sí (cadena de valor interna), y entre el mercado y su entorno (comunidad local, administración pública, etc.).
- Responsabilidad y compromiso: en línea con lo anterior, todos estamos comprometidos con el proyecto y nos responsabilizamos de realizar nuestras tareas en tiempo y forma. El compromiso de todos los promotores del proyecto es esencial para que todo funcione.

- **Creatividad:** al ser pioneros en un proyecto de este calibre aplicado a los mercados locales, la creatividad es un factor que juega un papel muy importante en la transformación del negocio. Para cambiar un sistema lineal que lleva funcionando muchos años es necesario tener la mente abierta a muchos cambios y a generar nuevas ideas disruptivas que no habían sido planteadas anteriormente.

Cabe destacar que tanto la misión como la visión y los valores están en línea con aquellos de la UFV, pues contribuyen a la búsqueda de la verdad y el bien tanto para las personas como para el planeta. En definitiva, estamos buscando crear un cambio muy profundo en la sociedad a la vez que respondemos a la formación integral que hemos recibido por parte de la universidad: se trata de un proyecto con vocación nacional y global que tiene una base académica que incluye temas transversales que ponen a la persona en el centro.

Nuestra **ventaja competitiva**, en línea con la estrategia que ha seguido siempre la frutería, nace de la diferenciación. Hasta ahora, la diferenciación se ha expresado en términos de la calidad del producto y la atención personalizada y, tras el proceso de circularización, a este valor añadido se le incluye la diferenciación en el proceso de producción: ya no será un modelo lineal, sino uno circular, y a través de la compra en nuestra frutería, el cliente estará contribuyendo a la preservación del medio ambiente. Ahora, el cliente comprará fruta de calidad para el medio ambiente y para la familia. Además, la propuesta de valor circular va más allá de la sostenibilidad del puesto de la frutería en concreto e incluye todo un mercado local basado en la Economía Circular que se beneficia tanto de las sinergias generadas entre los comerciantes como de los flujos entre los diferentes puestos.

El **posicionamiento** que se quiere lograr con el Plan de Marketing es el siguiente: que el cliente perciba que va a vivir una experiencia única de mercado tradicional (la esencia del mercado) mientras compra un producto ecológico de calidad, sostenible en su proceso desde la producción hasta el consumo, con una atención personalizada que se anticipa a sus necesidades, pudiendo además realizar su compra entera en un mismo lugar.

3.1.7 Objetivos y previsión de ventas

La previsión de ventas incluye un aumento con respecto a los años anteriores que vendrá dado principalmente por la expansión a un nuevo nicho de mercado y el consecuente aumento de clientes. A día de hoy no dispongo de los datos de facturación de la frutería de los pasados años, pero se puede realizar una estimación de las ventas al target 3 y al resto de targets. En el apartado del Plan Financiero será explicado en detalle de dónde salen los datos.

En la siguiente tabla se muestra la previsión de ingresos por la actividad principal, teniendo en cuenta las cuatro categorías en las que se dividen los productos de la frutería y su nuevo precio tras las circularización. Además, para su cálculo, hemos tenido en consideración cuenta el tamaño del mercado target a atraer (el 80% del total) y la cuota de mercado que alcanzaremos.

ESCENARIO OBJETIVO/REALISTA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total AÑO 1	Total AÑO 2	Total AÑO 3
CLIENTES															
Proyección disminución población anual	2%														
Total target 3		2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.156	2.113
Mercado target a atraer (nuevo)	80%	1.760	1.760	1.760	1.760	1.760	1.760	1.760	1.760	1.760	1.760	1.760	1.760	1.725	1.690
% éxito acumulado sobre cuota de mercado		0,5%	0,5%	2%	2%	2%	5%	5%	6%	7%	8%	9%	9%	15%	25%
Nº clientes target 3 atraídos		9	9	35	35	35	88	88	106	123	141	158	158	259	423
VENTAS															
Proyección incremento interanual ventas															
Unidades vendidas fruta (kg)		8.010,14	8.010,14	9.201,57	9.201,57	9.201,57	11.584,41	11.584,41	12.616,98	13.450,98	14.284,98	15.297,69	131.646,00		
Precio por unidad de fruta	3,68														
Total ingresos fruta		29.477,32 €	29.477,32 €	33.861,76 €	33.861,76 €	33.861,76 €	42.630,65 €	42.630,65 €	46.430,49 €	49.499,60 €	52.568,71 €	56.295,49 €	484.457,28 €	518.369,29 €	565.022,53 €
Unidades vendidas verdura (kg)		5.137,08	5.137,08	5.931,36	5.931,36	5.931,36	7.519,93	7.519,93	8.208,31	8.764,31	9.320,30	9.995,44	85.327,84		
Precio por unidad de verdura	3,22														
Total ingresos verdura		16.541,40 €	16.541,40 €	19.098,99 €	19.098,99 €	19.098,99 €	24.214,17 €	24.214,17 €	26.430,75 €	28.221,07 €	30.011,38 €	32.185,33 €	274.755,64 €	293.988,54 €	320.447,51 €
Unidades vendidas legumbres (kg)		2.403,04	2.403,04	2.760,47	2.760,47	2.760,47	3.475,32	3.475,32	3.785,09	4.035,29	4.285,49	4.589,31	39.493,80		
Precio por unidad de legumbres	7,15														
Total ingresos legumbres		17.181,75 €	17.181,75 €	19.737,36 €	19.737,36 €	19.737,36 €	24.848,57 €	24.848,57 €	27.063,43 €	28.852,35 €	30.641,27 €	32.813,54 €	282.380,67 €	302.147,32 €	329.340,58 €
Unidades vendidas otros (kg)		480,61	480,61	552,09	552,09	552,09	695,06	695,06	757,02	807,06	857,10	917,86	7.898,76		
Precio por unidad de otros	10,70														
Total ingresos otros		5.142,51 €	5.142,51 €	5.907,41 €	5.907,41 €	5.907,41 €	7.437,19 €	7.437,19 €	8.100,10 €	8.635,53 €	9.170,95 €	9.821,12 €	84.516,73 €	90.432,90 €	98.571,86 €
Total ingresos por actividad principal		68.343 €	68.343 €	78.606 €	78.606 €	78.606 €	99.131 €	99.131 €	108.025 €	115.209 €	122.392 €	131.115 €	1.126.110 €	1.204.938 €	1.313.382 €

Tabla: Proyección de ventas durante los primeros 3 años

Los objetivos a 3 y a 10 años son los siguientes:

Meta a 3 años

Objetivo SMART: alcanzar una cuota de mercado del 25% sobre el target 3

Vallehermoso

Total target 3 en Vallehermoso (Año 3) **2.113**

Objetivo % (CUOTA MERCADO POTENCIAL sobre target 3) **25%**

Usuarios objetivo **528**

Éxito de los objetivos de cuota de mercado **80%**

Clientes nuevos atraídos anuales **423**

Total ingresos fruta **565.022,53 €**

Total ingresos verdura **320.447,51 €**

Total ingresos legumbres **329.340,58 €**

Total ingresos otros **98.571,86 €**

Total facturación potencial AÑO 3 **1.313.382 €**

Tabla: Meta de facturación a 3 años

Meta a 10 años

Objetivo SMART: aumentar ventas al atraer a más clientes; cuota de mercado del 37%

Expandimos a clientes 30-50 años + hijos

Vallehermoso

Total mercado en Vallehermoso (Año 10) **5.800**

Objetivo % (CUOTA MERCADO POTENCIAL sobre target 3 + nuevo target) **37%**

Usuarios objetivo **2.146**

Éxito de los objetivos de cuota de mercado **80%**

Clientes nuevos atraídos **1.717**

Total ingresos fruta **1.146.995,73 €**

Total ingresos verdura **650.508,44 €**

Total ingresos legumbres **668.561,37 €**

Total ingresos otros **200.100,88 €**

Total facturación potencial AÑO 3 **2.666.166 €**

Tabla: Meta de facturación a 10 años

3.2 Marketing Operativo

A continuación, teniendo en cuenta los análisis realizados en el apartado anterior, vamos a analizar la situación actual de la frutería con respecto a las 4Ps (análisis interno) y, partiendo de ello, procederemos a desarrollar la nueva estrategia del *Marketing Mix* para nuestro proyecto.

3.2.1 Análisis interno

3.2.1.1 *Producto*

El producto actual principal de la frutería es fruta y verdura, aunque también se venden legumbres, frutos secos y conservas que algún cliente ofrece al comerciante para que éste lo venda. Estos productos varían según la época del año y la temporada de las frutas y verduras. Cada día por la madrugada de martes a sábado el comerciante realiza un viaje a Mercamadrid y selecciona él mismo las frutas y verduras que va a comprar, asegurándose de este modo que todas son de calidad y responden a las necesidades de sus clientes. El lugar del que provienen los productos es muy variado: por lo general, los alimentos de temporada son de producción nacional y los productos más exóticos provienen de países latinoamericanos.

Teniendo esto en cuenta, podemos clasificar el producto en diferentes categorías:

- Legumbres: judías blancas y pintas, fabes, lentejas, garbanzos, alubias carilla.
- Hortalizas: tomates (rama, pera, ensalada, Oteló, rosa, Raf, cherry), batatas, patatas, berenjenas, calabacines, pimientos (dulce, verde, rojo, amarillo).
- Verduras de bulbo: ajos, cebollas, puerros.
- Verduras de hoja: espinacas, lechugas, coles, canónigos, escarola.
- Otras verduras: espárragos verdes, alcachofas.
- Hongos: champiñones, setas.
- Conservas: mermeladas, espárragos blancos.
- Frutas tropicales: chirimoyas, granadas, papayón, kiwi (verde y gold), mango, piña, aguacate, caqui persimón.
- Frutos rojos: fresas, frambuesas, arándanos, fresones.
- Cítricos: limones, naranjas de mesa, mandarinas tango.
- Frutos secos: nueces, almendras.
- Frutas de semilla: uvas (sin semilla, maría), peras (de agua, conferencia, de Comicio), manzanas (pink lady, Fuji, golden, romal gala, reineta, granny Smith, ambrosia, verde doncella).

Como podemos observar, la oferta de fruta y verduras es muy variada, lo que proporciona a la frutería, a su vez, una imagen de calidad y profesionalidad. Al ser un producto alimentario, lo incluimos en la clasificación de producto genérico o básico que satisface una necesidad fisiológica (el primer nivel dentro de la Pirámide de Maslow) y que es comprado por el cliente de forma frecuente. La marca de los productos es variada, según el tipo de fruta o verdura, y en todos los casos representan un alimento de buena calidad.

Con respecto al envasado, encontramos varias observaciones:

- Algunas vienen en cajas grandes (de plástico o de cartón, algunas de ellas con una estructura dentro para que se coloquen las frutas de forma ordenada y sin riesgo de que se caigan) para facilitar su transporte (**packaging terciario**) y se exponen en esas mismas cajas directamente en la frutería, sin ningún tipo de packaging primario o secundario. A la hora de vender estas frutas se utilizan, según el peso de las mismas así como la cantidad, **bolsas de plástico** como las que se pueden encontrar en los supermercados para pesar la fruta, o **bolsas de papel** para aquellas que pesen poco (aquí comenzamos a ver esfuerzos por reducir el consumo de plástico). Por ejemplo, vemos en la imagen 1 la caja de cartón con la estructura de plástico.
- Algunas de las anteriores, además de venir en cajas grandes en tanto que **packaging terciario**, también vienen envueltas directamente desde los proveedores en un **packaging primario** de plástico que envuelve la fruta (ya sea una bolsa de lechuga o una bandeja de pimientos, incluso alguna red o envoltorio de plástico que envuelve cada pieza, como es en el caso de las chirimoyas y los espárragos). Podemos ver en la imagen 2 el ejemplo de la red de chirimoyas, bolsa de lechuga y bandeja de pimientos.
- Otras son directamente compradas por el comerciante en bolsas grandes (por ejemplo las legumbres y los frutos secos) o cajas cerradas que no son útiles para su exposición en el puesto de la frutería, por lo que el mismo comerciante las divide en **envases más pequeños como bandejas, cajas o bolsas de plástico** o se exponen en cajas de madera para que luego sean pesadas y vendidas en una bolsa de plástico al peso que el cliente elija. En la imagen 3 tenemos el ejemplo de legumbres ya envasadas listas para su venta y legumbres en exposición de cajas de madera para ser pesadas a gusto del cliente.



Imagen 1



Imagen 2



Imagen 3

Con respecto al etiquetado, cabe destacar que la gran mayoría de los productos (frutas y verduras) ya vienen con su propio etiquetado (una pegatina pequeña) por parte del proveedor.

Estas pegatinas son muy importantes porque contienen un código estandarizado denominado *Price Look Up* (PLU por sus siglas en inglés), que sirve para identificar las características de la producción y almacenaje del producto (cómo de grande ha sido la cosecha, si es un alimento orgánico o transgénico, etc.). Según el número que aparezca, podemos extraer la siguiente información (IFPS, 2020):

- Si es un código de cuatro dígitos que empieza por el número 3 o 4, significa que el producto ha sido cultivado de forma convencional con uso de fertilizantes y pesticidas.
- Si el código contiene cinco dígitos y comienza por el número 8, quiere decir que se trata de un OMG (Organismo Modificado Genéticamente), entre los que se encuentran los alimentos transgénicos.
- Si el código contiene cinco dígitos pero empieza por el número 9, hablamos de un producto orgánico/ecológico que ha sido cultivado manualmente y de la forma convencional pero sin ningún químico.

Es importante mencionar que una parte muy importante de la venta del producto es el servicio de soporte que se realiza a la hora de vender la fruta. Es un servicio de atención personalizada y que atrae a los clientes que buscan este tipo de interacción concreta con el vendedor que hace que aumente el *user experience* (“experiencia de usuario” en castellano). Las bases del servicio de venta son: tratar a los clientes por su nombre, ofrecerles frutas nuevas que han llegado, ofrecerles frutas de temporada y de producción local, ofrecerles frutas que sabemos que les van a gustar analizando los patrones de compra anteriores; en definitiva, el comerciante se anticipa a las necesidades de los clientes.

3.2.1.2 Precio

El precio actual de los productos expuestos anteriormente se calcula con un margen sobre el **coste de compra** de las mismas (*cost of goods sold*). Sin embargo, no se le aplica el mismo margen a todas las frutas y verduras, sino que la relación entre las variables es inversa: cuanto mayor es el coste de la fruta o verdura, menor margen se le aplica. Tenemos que tener en cuenta, además, que la política de precios es flexible y por lo tanto este margen varía día a día, ya que el precio de compra de las frutas va cambiando según la ley de oferta y demanda del proveedor (Mercamadrid). Actualmente no existe ninguna política de descuentos o incentivos a la compra.

3.2.1.3 Distribución

Teniendo en cuenta que la frutería actúa como intermediario entre el productor de las frutas y verduras y el consumidor, actualmente hay dos canales de distribución en la frutería propios del B2C:

- El **puesto de la frutería** que está dentro del Mercado de Vallehermoso como punto principal de venta directa.
- **Entregas a domicilio** de pedidos que se realizan ya sea por llamada telefónica o en el propio puesto. Los pedidos a domicilio son pocos actualmente y se realizan de

forma individual y personalizada: el comerciante lleva andando (en una carretilla) el pedido al cliente en la franja horaria que éste le pide.

El principal proveedor de la frutería es Mercamadrid (el 99% de los productos se compran ahí, el resto provienen de clientes que ofrecen al comerciante sus productos para que sean vendidos en la frutería). El comerciante realiza un viaje al día a la nave de martes a sábado y, al llevar muchos años trabajando con este proveedor, disfruta de un período de pago flexible: tiene de margen para pagar unos días o incluso unas semanas, a pesar de que procura siempre tener todos los pagos al día.

3.2.1.4 *Comunicación*

Los métodos de comunicación de la frutería actualmente son muy escasos. Actualmente el principal canal de la comunicación de la frutería es el “boca a boca”. El gran servicio de calidad y personalizado hace que esta compra se retroalimente y que los clientes recomienden la frutería a sus seres queridos. Sí es cierto que a lo largo de la historia del puesto se han llevado a cabo algunas acciones de comunicación (aunque no se ha medido el impacto de las mismas):

- Actividad en **Redes Sociales** (Instagram y Facebook): publicaciones con fotos de la frutería y algunos vídeos explicativos de las frutas de temporada en el Instagram y el Facebook de la frutería (@fruteriatorijano y “Frutería Torijano y Varas” respectivamente), y en el Instagram del Mercado (@mercadovallehermoso).
- **Buzoneo** puntual.

Cabe destacar que actualmente las actividades de comunicación se han paralizado debido a que la situación provocada por el COVID-19 ha hecho que el número de clientes aumente y por lo tanto que el foco de los comerciantes sea la venta antes que la comunicación.

3.2.2 Marketing Mix

Para establecer el plan estratégico de marketing, tenemos que tener claras las 5W’s y las 2H’s: who (quién va a comprar: el cliente que hemos analizado en el apartado de cliente objetivo), when (cuándo vamos a contactar con el cliente), where (a través de qué métodos, canales, el transporte y logística, que dependerá también del apartado de distribución), what (qué vamos a ofrecer: el producto; y qué vamos a transmitir y a comunicar), why (para qué ofrecemos lo anterior y por qué los clientes compran aquí, es decir, la propuesta de valor), how much (a qué precio de venta, qué descuentos), how to do it (cómo lo vamos a comunicar, la publicidad y el proceso de venta).

3.2.2.1 *Estrategia de producto (Product)*

La variedad de productos se mantiene con respecto al análisis realizado en el apartado anterior. Las características del producto tras la circularización serán las mismas excepto que, además, todas tendrán la calificación de producto “biológico”, “ecológico” u “orgánico” (términos que legalmente significan lo mismo en la Unión Europea, establecido en el

Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos (Consejo de la Unión Europea, 2007), y lleva siendo así en España desde 1993, como se explica en el Real Decreto 1852/1993 sobre producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios (Silla, 1993)). Esto significa que las frutas y verduras que se ofrecerán a los clientes a partir de la circularización (manteniendo la variedad de categorías y la calidad del producto) provendrán de lo que se denomina “agricultura ecológica”, es decir, de un cultivo en el que no se utilizan fertilizantes, los alimentos no han sido modificados genéticamente y no se utilizan ni pesticidas artificiales, ni aditivos, ni grasas hidrogenadas (Pleneat, 2020). El cambio que se producirá en las marcas elegidas a la hora de comprar el producto al proveedor estará sujeto únicamente a aquellos cambios que se tengan que realizar por la selección de productos de cultivo ecológico.

El mayor cambio en relación al producto está en el packaging. La estrategia del nuevo envase consiste en la comunicación de los valores del proyecto: el respeto por el medio ambiente y la sostenibilidad. Para ello, tenemos que reducir el uso de plásticos en la medida de lo posible y sustituirlo por otro material, ya que, como ha sido mencionado anteriormente, es el principal componente que se encuentra en el packaging actual del producto. Esta nueva estrategia aplica principalmente al uso de bolsas de plástico para entregar la compra y para aquellas que se emplean para pesar la fruta.

Cabe destacar que el Real Decreto 293/2018 explicado en el análisis PESTAL hace que tengamos que eliminar el uso de bolsas de plástico para entregar la compra, no solo por el motivo de incrementar la sostenibilidad del negocio, sino también por un tema legal. Ahora, ofreceremos a los clientes **bolsas ecológicas de rafia o yute** que son reutilizables y reciclables, y **bolsas compostables** (que sean 100% biodegradables y compostables según la norma UNE-EN 13432:2001 sobre los requisitos de los envases y embalajes valorizables mediante compostaje y biodegradación). Éste último tipo de bolsas lo introducimos porque es una solución sostenible a las bolsas tradicionales de plástico para así no perder clientes solo por el hecho de dejar de tener bolsas baratas (porque las de rafia y yute tienen un precio mayor).

Para las bolsas utilizadas a la hora de pesar la fruta, además de las de papel que mencionamos en los anteriores apartados para las compras de pequeñas cantidades, sustituiremos las de plástico convencionales por las que se emplean actualmente en los supermercados que tienen fruta “bio”: las bolsas de plástico 100% biodegradable.

Por último, se eliminará el envasado que se utiliza para los productos que vienen en grandes cantidades y después se reparten en bandejas con film transparente (como los champiñones) o en envases enteros de plástico (como los frutos secos). Ahora se emplearán bandejas 100% biodegradables de fibra y pots de plástico 100% degradables.

Para los plásticos del packaging que sean inevitables (como los que ya vienen incluidos al comprar la fruta del proveedor), detallaremos en el Plan de Estrategia y Operaciones el procedimiento que se seguirá para reducir su impacto en el medio ambiente y evitar que se convierta en un deshecho (dándole valor en tanto que residuo). Del mismo modo, en el plan mencionado desarrollaremos los proveedores de los envases anteriores.

Con respecto al etiquetado, vamos a quedarnos con aquellos productos de 5 dígitos que comiencen por el número 9 (los de producción orgánica). Eliminaremos los OMG (pegatina de 5 dígitos que empiezan por el número 8) ya que, además de que suponen un riesgo enorme para la salud, tiene grandes efectos sobre el medio ambiente, como la contaminación del suelo y del agua por el uso de más productos tóxicos con su consecuente pérdida de biodiversidad (Greenpeace, 2010). Asimismo, evitaremos la compra de las frutas y verduras de cultivo tradicional que utilizan pesticidas y fertilizantes, ya que el efecto que producen en el medio ambiente es también muy grande (mortalidad de las abejas, eutrofización de las aguas, etc.).

Como podemos observar, la apariencia física del producto no cambiará de forma excesiva: sólo se dará una imagen de sostenibilidad en el packaging y en el etiquetado, al igual que en el aspecto de la fruta.

3.2.2.2 Estrategia de precios (Price)

Tras la circularización, teniendo en cuenta la encuesta realizada y que el valor añadido de la frutería se basa en la diferenciación del producto (la fruta es de una alta calidad al igual que el servicio a los clientes), el precio cambiará en dos direcciones, basadas en los *Ecocostes* (los nuevos costes del producto sostenible y el ahorro económico que éstos suponen):

1. Aplicaremos un margen variable sobre el coste de compra de los productos que tendrá en cuenta los costes de sostenibilidad y circularización de la cadena de valor y que, por lo tanto, será un margen ligeramente mayor al que se aplica actualmente debido, por ejemplo, al uso de un packaging más sostenible que será más caro.
2. A ese margen le restaremos la parte correspondiente a aquellos costes que desaparezcan al haber sustituido algunas partes del producto por otras más sostenibles (por ejemplo, ya no se tendrá en cuenta los costes del envasado de plástico).

En definitiva, quedará un **margen variable sobre el coste de compra** de los alimentos que será mayor al aplicado actualmente teniendo en cuenta que los costes de sostenibilidad superan al ahorro económico de la misma. El precio final no deberá superar el 35% más del precio actual, ya que, según las encuestas realizadas, es lo que el target 3 está dispuesto a pagar de media por el producto. Es por ello que, aproximadamente, el nuevo precio quedaría de la siguiente forma (sujeto a variaciones según el coste de compra):

	Precio anterior (€/kilo)	Margen aplicado	Nuevo precio (€/kg)
Frutas	3,2	15%	3,68
Verduras	2,8	15%	3,22
Legumbres	6,5	10%	7,15
Otros (frutos secos, conservas, etc.)	10	7%	10,7

Las bolsas ecológicas de rafia o yute tendrán un **precio fijo de 80 céntimos/unidad** y las bolsas compostables tendrán un **precio fijo de 15 céntimos/unidad**. Por el momento se mantendrá la política de no realizar un descuento sobre el precio de la fruta, ya que al ser un producto de primera necesidad, tiene una demanda muy poco elástica y el incremento en la

venta debido al incentivo sobre el precio no compensaría la pérdida de ingresos por la disminución del precio. Sin embargo, ofreceremos un **incentivo de gratuidad** por la reutilización de las bolsas ecológicas de rafia o yute: a cada cliente que compre una bolsa de éstas le daremos una tarjeta (de producción ecológica) donde se irá registrando a través de sellos de la frutería la cantidad de veces que traiga la bolsa en sus futuras compras; en el momento en el que llegue a la décima vez que el cliente ha traído la bolsa de rafia, se le regalarán 100 gramos o dos piezas de fruta de temporada a elección del cliente. De este modo, evitaremos en la medida de lo posible la compra de bolsas de plástico y fomentaremos la reutilización de las bolsas de rafia, a la vez que incitaremos el interés por la fruta de temporada que es de producción local.

3.2.2.3 Estrategia de distribución (Place)

Para llegar al target 3 se mantendrán los dos canales de distribución que ya emplea la frutería (**punto de venta físico y entrega a domicilio**), aunque con algunas modificaciones. La estrategia utilizada en la distribución es exclusiva: los puntos de venta serán limitados para mantener la esencia del Mercado y la atención personalizada. A los dos canales de distribución mencionados anteriormente, incluiremos una **página web (ecommerce)**. Muchos de los puestos del mercado ya se han adaptado a la nueva normalidad derivada del COVID-19 y han creado una página web de su empresa para el establecimiento de pedidos. La Frutería Torijano y Varas también comenzará a vender exclusivamente frutas y verduras a través de internet. La página web (el boceto en la imagen de abajo) se creará en un principio a través de WIX y será muy intuitiva con los productos. Además, servirá para la creación de *leads* y la recopilación de datos sobre nuestros clientes para ir adaptando el mensaje en RRSS a cada uno de ellos.

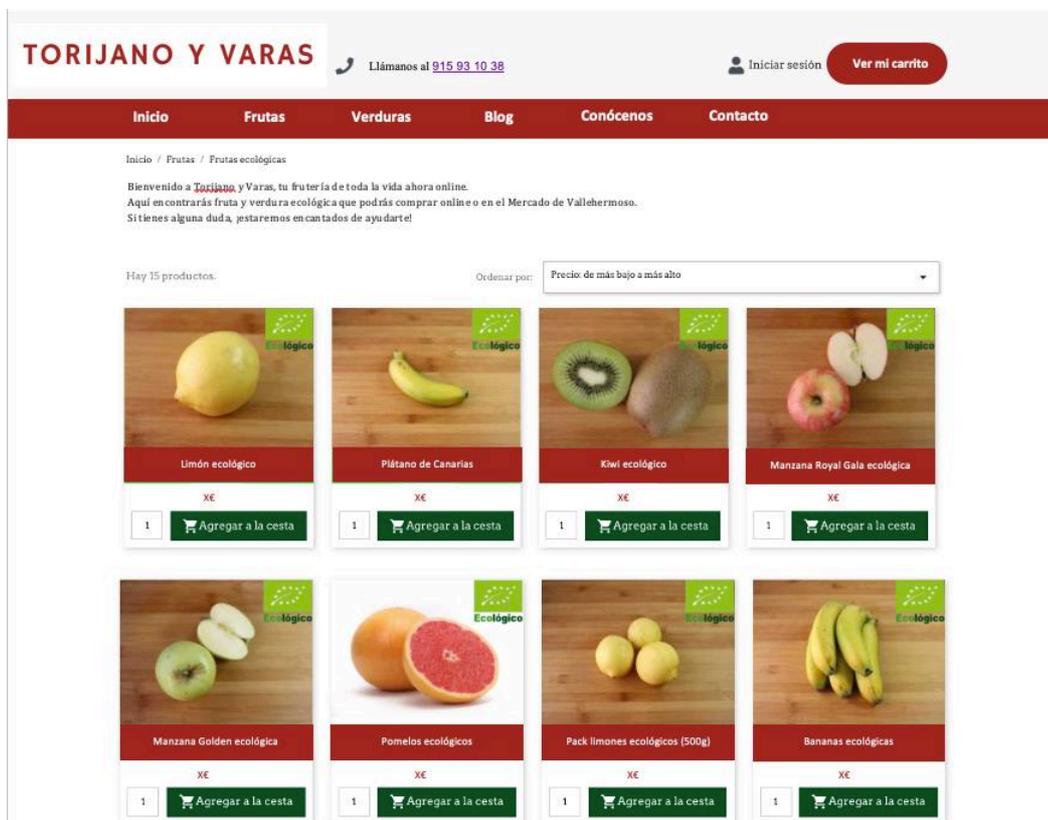


Imagen 4: Boceto de la página web Torijano y Varas

La versión móvil estará más orientada a los eventos de degustación que realizaremos.

Recomendaciones a nivel de mercado que no dependen de nosotros: algunos comerciantes planean contratar un repartidor común para los pedidos de los diferentes puestos por un tema de comodidad y ahorro en costes. Ya se había planteado anteriormente porque varios comerciantes están interesados en tener una persona que se dedique exclusivamente a los repartos, y el precio a pagar por cada puesto se establecería según el volumen de las ventas a través de este canal. Por otro lado, aunque también está fuera de nuestro alcance, estaría bien centralizar los pedidos de los puestos de venta de abastos a través de la página web del Mercado de Vallehermoso. Estas dos acciones no entran dentro de nuestro proyecto porque no dependen de nosotros, por lo tanto, de momento nos centraremos en los repartos a domicilio por cada puesto y en el *ecommerce* individual.

Entonces, los **pedidos online** de la frutería se tendrán que realizar con al menos 24 horas de antelación con respecto a la fecha de entrega, estará limitado a la zona del barrio de Vallehermoso y será el propio comerciante quien se encargue de hacer los repartos en una furgoneta eléctrica, realizando como máximo dos viajes al día, uno por la mañana a las 8am y otro por la tarde a las 5pm (horario flexible dependiendo del volumen de pedidos a domicilio).

3.2.2.4 Estrategia de comunicación (Promotion)

Uno de los principales problemas (a su vez oportunidad) de la Economía Circular, es que es un concepto relativamente nuevo que no está arraigado todavía en la sociedad de hoy en día. Como mencionamos anteriormente en el apartado del cliente objetivo, nosotros nos vamos a centrar en la comunicación al **target 3**, que pertenece al grupo de personas que ya tiene esta conciencia de sostenibilidad. Sin embargo, creemos que el gobierno debería incitar la creación de esa conciencia en un sector más amplio de la población, por lo que nosotros haremos recomendaciones de promoción de la Economía Circular al gobierno local. Este es un elemento clave, ya que son los clientes los que tienen que creer en la necesidad de un producto sostenible para que este proyecto pueda expandirse más aún en el largo plazo.

Teniendo esto en cuenta, son 2 los objetivos dentro de la estrategia de comunicación: uno orientado a los **target 1 y 2**, y otro orientado al **target 3**. El primer objetivo será comunicar al **target 1 y 2** que la circularización de la frutería es una suma positiva al producto: ya no solo es un producto de calidad que lo vende un gran prescriptor, sino que además al comprarlo está contribuyendo a la sostenibilidad del entorno. Esta estrategia será esencialmente comercial, es decir, la realizarán los empleados y el comerciante en el punto de venta principal que es el puesto de la frutería. El segundo objetivo consistirá en dar a conocer la nueva propuesta de valor circular al **target 3**. Las acciones que vamos a realizar para alcanzar este objetivo con respecto al **target 3** se realizarán tanto de forma offline (reparto de flyers sostenibles y degustaciones) como online (email marketing, publicaciones en Redes Sociales, posicionamiento SEO y SEM y publicidad en Instagram).

Las acciones **offline** serán las siguientes:

- Como acción puntual, haremos un reparto de 2.000 **flyers sostenibles** durante los 3 primeros meses a través de geolocalización, tanto en los buzones del barrio de Vallehermoso como dentro del mismo Mercado. La empresa “Geobuzón” imprimirá y gestionará el reparto de estos flyers, ya que realiza folletos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. El diseño es el siguiente (a doble cara, tamaño DIN A6, 105 x 148 mm):



Imagen 5: Diseño de flyer a doble cara

- También realizaremos durante el primer año una **degustación** el último viernes de cada mes a las 18:00 en el puesto físico. Esta degustación será promocionada en Redes Sociales para tener mayor visibilidad y consistirá en tener en exposición la fruta de temporada del momento en cuestión para dar a probar a los clientes más fieles que estén registrados en nuestra página web.

A continuación, se detalla la estrategia de **comunicación online** a seguir para el primer año (que estará sujeto al desarrollo de las nuevas tecnologías y de las Redes Sociales):

- **Metodología:** se elaborarán publicaciones en el blog de la página web de la frutería; a partir de esta publicación, se elaborarán posts con contenido similar en Facebook y Twitter. Además, se realizarán publicaciones con contenidos similares pero más visuales en Instagram. Por otro lado, se tratará de conseguir publicaciones en medios externos, con el apoyo del Mercado de Vallehermoso y sus propios canales de comunicación. A este plan de comunicación se añadirán publicaciones sobre colaboraciones, publicidad y otros posibles eventos especiales que se celebren en el

Mercado y que puedan generar tráfico. También se incluirán posts en RRSS en relación a las degustaciones que se realizarán el último viernes de cada mes a modo de recordatorio para dar visibilidad al evento.

- Canales:

Canal	Periodicidad	Extensión	Observaciones
Blog de la frutería	1 por semana	300-450 palabras	Tener en cuenta palabras clave para trabajar sobre ellas para el posicionamiento SEO (orgánico)
Facebook	1 por semana	Titular y link al blog (100 palabras máximo)	Titular y una línea explicativa sobre la temática de la que se habla en el blog
Twitter	1 por día	Titular y link al blog	Adaptar el mensaje y hacerlo más marketiniano, buscar generar impacto y preguntas, generar interés
Instagram	2 por semana	Imagen/ vídeo	Utilización de hashtags y un mensaje más juvenil. Etiquetar productos. Stories con links a la página web.

- Temática: los temas tienen que alternarse entre aquellos relacionados con el mercado tradicional y la sostenibilidad de la frutería.

Mes	Temas
Mes 1	¿Sabes lo que es la Economía Circular?; Vallehermoso, el primer mercado que aplica la Economía Circular (Vallehermoso Circular)
Mes 2	El COVID-19 y la fruta, ¿cómo nos afecta?
Mes 3	Somos lo que comemos; Trazabilidad de los productos; ¿Qué es la fruta “bio”?
Mes 4	Un mes en el día a día de la frutería; Conoce a Torijano y Varas
Mes 5	Las mejores frutas locales; ¿De dónde viene lo que comemos?
Mes 6	Nuevas tendencias alimentarias; El realfooding, el veganismo y el vegetarianismo
Mes 7	¿Quieres frenar el cambio climático? En Torijano y Varas te ayudamos a contribuir
Mes 8	Un mes de frutas de temporada
Mes 9	¿Para qué sirven las pegatinas de las frutas? Compra de forma consciente
Mes 10	La importancia de la atención al cliente en los mercados locales; ¿Por qué hacer la compra en un mercado local?
Mes 11	Conoce los diferentes puestos del Mercado de Vallehermoso y la colaboración entre ellos. Gestión de residuos a nivel de mercado.
Mes 12	La importancia de circularizar la ciudad; Smartcities.

En todas estas publicaciones y acciones en Redes Sociales, se tendrá que tener en cuenta el posicionamiento **SEO**, incluyendo palabras clave por las que queremos ser posicionados en las primeras páginas para llegar al público objetivo: “frutería ecológica Madrid”, “fruta bio” y “fruta y verdura ecológica”. Además, durante los primeros 6 meses de campaña trabajaremos en el posicionamiento **SEM** a través de Google Adwords para aparecer entre los primeros links cuando alguien busque las palabras anteriormente mencionadas. También animaremos a los clientes más jóvenes a dejar una opinión positiva en nuestra página de Google para estar mejor posicionados (esta acción no tendrá coste).

También realizaremos **publicidad en Redes Sociales**, concretamente en Instagram a través de Instagram Ads para empresas (anuncios en stories y anuncios con foto), ya que te permite medir el impacto del anuncio y segmentar por ubicación, datos demográficos e intereses. Esto se realizará durante los primeros 8 meses para dar a conocer el negocio a nuestro público objetivo.

Finalmente, automatizaremos el **email marketing** que vamos a realizar a través de la creación de *leads* con los usuarios registrados en la página web (sin coste). El contenido de los mails recibidos será variado y se hará una vez al mes para no saturar a los usuarios.

Los **KPIs** principales para la medición de estas son: el tráfico de la página web, el aumento de ventas, el tiempo de permanencia en la página web, el número y porcentaje de visitantes nuevos de la web y el número de impresiones en Redes Sociales. Nuestros objetivos, por lo tanto, se centrarán en la creación de tráfico en la página web hasta llegar a 10 clicks por día con Google Adwords, conseguir un tiempo medio de permanencia de 7 minutos en 2 meses y un aumento en el número de visitantes nuevos de un 5% semanal durante los 6 primeros meses y un 10% semanal en adelante.

A través de estas estrategias offline y online, teniendo en cuenta también que fomentarán el “boca a boca” del negocio, se logrará dar una mayor visibilidad a la marca y generar tráfico tanto en la página web como en las RRSS, incitando a los clientes a visitar nuestra frutería y vivir la experiencia de mercado tradicional (*pull strategy*). Esta estrategia de publicidad intensiva tendrá un coste significativo durante el primer año, ya que es el tiempo inicial que necesitamos para posicionar la marca y darnos a conocer. Después no será necesaria una inversión en marketing tan grande, razón por la que en el siguiente apartado nos vamos a centrar en el presupuesto de marketing para el primer año.

3.2.3 Presupuesto de marketing

El presupuesto que tenemos para invertir en marketing es de **7.000 € el primer año**, repartidos en los siguientes costes (790€ del presupuesto se reservan para posibles adversidades que se encuentren y que requieran que invirtamos más dinero):

- Reparto de flyers: 2.000 folletos sostenibles a aproximadamente 150€/500 folletos tendría un coste total de 600€.

- Degustaciones: contratación de una persona de una agencia un viernes de cada mes 2 horas, a un precio de 40€ la hora, sería un total de 80€ al mes durante 12 meses. 960€ en total.
- SEM (Google Adwords): gestionado por la empresa “130 caracteres”, tendrá un coste de 395€ durante los 3 primeros meses y después 85€/mes. Por lo tanto, durante 6 meses tendría un coste total de 650€.
- Publicidad en RRSS (Instagram Ads): invertiremos 500€/mes durante 8 meses. 4.000€ en total.

Los costes finales de las acciones de comunicación están desglosados de una forma más precisa en el Plan Económico-Financiero.

4 Plan de Estrategia

4.1 Resumen de la estrategia

Existen múltiples estrategias de circularización (EdC), sin embargo, para asegurar la eficiencia del proyecto, vamos a orientarnos hacia dos de forma concreta: la **renovabilidad de materiales, agua y energía** (escoger los recursos que sean renovables o que provengan de fuentes renovables para que se les pueda dar valor en los siguientes ciclos de vida, es decir, que puedan ser reintroducidos en la cadena de valor o que puedan ser transformados en recursos para compostaje o biometización) y la **reutilización entre usuarios** (alargar la vida útil de los productos ofrecidos manteniendo la calidad del producto).

4.2 Creación de valor

La mejora en la creación de valor se verá reflejada en tres ámbitos:

- Cadena de valor de los proveedores: siendo el proveedor el mismo (Mercamadrid), la fruta y verdura seleccionada será aquella considerada de **producción ecológica**, añadiendo valor al producto.
- Cadena de valor de la empresa: se mejora la creación de valor mediante la venta a través de la **página web**, la mejora en la **gestión de residuos** (educación a los comerciantes, comienzo de la separación a nivel de puestos, contratación de una persona a cargo del cuarto de basuras y del reciclaje específico para mejorar la circularidad de los residuos), la utilización de un **packaging más sostenible** y la **gestión circular del remanente** (siendo cada puesto proveedor de los otros puestos y *Vallehermoso Daily Menú* y *Too Good To Go*, explicados más adelante).
- Cadena de valor de los clientes: los incentivos para la **reutilización de las bolsas** y la educación en reciclaje.

4.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos SMART para el primer año son los siguientes:

- De marketing y comunicación: creación de tráfico en la página web hasta llegar a 10 clicks por día con Google Adwords, conseguir un tiempo medio de permanencia de 7 minutos en 2 meses y un aumento en el número de visitantes nuevos de un 5% semanal durante los 6 primeros meses y un 10% semanal en adelante.
- De negocio y facturación: alcanzar una cuota de mercado del 10% sobre el target 3 (es decir, atraer al 10% de las personas identificadas como target 3 de todo Vallehermoso), y, por consiguiente, incrementar los ingresos al menos 35.000€ el primer año gracias a las nuevas ventas al target 3.
- De sostenibilidad: mejorar la separación individual en el puesto logrando separar, al menos, restos orgánicos de restos plásticos para su posterior separación en detalle en el cuarto de basuras

Para los siguientes años, los objetivos SMART a largo plazo son los siguientes:

- Alcanzar una cuota de mercado del 25% en el tercer año, siendo entonces alrededor de 400 los clientes del perfil del target 3 que compren en nuestra frutería y suponiendo un incremento de 250.000€ en los ingresos de dicho año, llegando a una facturación de 1.300.000€.
- Para el año 10, no solo habremos atraído al target 3, sino que ampliamos el target del proyecto a clientes entre 30 y 50 años (hombres y mujeres que poseen hijos). Alcanzaremos una cuota de mercado del 37% sobre el target 3 más los nuevos clientes, llegando a tener un incremento en los ingresos de 400.000€, alcanzando los 2.500.000€ de facturación, como hemos explicado en los objetivos en el Plan de Marketing.
- El mercado será plenamente circular y todos los residuos que se generen habrán sido reincorporados a la cadena de valor. Además, el modelo de negocio habrá sido exportado a, al menos, la mitad de los mercados locales de la Comunidad de Madrid.

4.4 Recursos y capacidades

Además de los recursos de los que dispone la frutería actualmente (puesto en Vallehermoso, empleados, fruta y verdura y packaging), la circularización requerirá nuevos recursos y capacidades:

- Recursos comunes a todos los puestos involucrados en el proyecto: contratación de una persona encargada de vender el *Vallehermoso Daily Menu* en la entrada del Mercado; contratación de una persona que esté a cargo del proceso de reciclado a nivel de mercado (Gestor Circular), y la utilización de un mismo proveedor de bolsas y packs para el packaging de los productos.
- Recursos concretos para la frutería
 - o Recursos tangibles:

- Nuevas bolsas y packs: bolsas ecológicas y reutilizables hechas de material reciclado de botellas de plástico; bolsas compostables y reciclables; bolsas 100% biodegradables para pesar los productos y bandejas de fibra y pots de plástico 100% biodegradables.
- Frutas y verduras “orgánicas”, “bio” o “eco” (etiqueta de 5 dígitos comenzando por el número 9).
- Nuevo inmovilizado material: un ordenador para la frutería, y una nueva furgoneta “cero emisiones”, explicados posteriormente en detalle.
- Recursos intangibles: desarrollo de la página web a través de WIX; mantenimiento de la estrecha relación con el consumidor que es típica de un mercado tradicional y la continuación del negocio familiar que ha sido heredado de generación en generación (siendo ésta la forma en la que se transmite la cultura y los valores del negocio).
- Recursos humanos: la estructura corporativa será mantenida dentro del puesto, pues no hay necesidad de contratar más personas a nivel individual. Por ello, se mantendrán los 4 empleados que hay actualmente (incluyendo el jefe), más una persona que trabaja los fines de semana debido al incremento en el tráfico del mercado:

	Funciones	Horario	Horas/semana y coste/hora	Salario aproximado
Empleado 1	Venta y recogida de los productos en Mercamadrid	L, X, V 9-14:30 y 17-20; M, J, S 9-14:30; Más: todas las mañanas ir a Mercamadrid	Horas: 42h 10 €/ hora + variable (10€/ día)	1.820 €/mes 21.840 €/año
Empleado 2	<u>Jefe</u> , administración, negocio y gestión financiera	L-V 9-18 (no en el puesto sino desde casa, 8 horas al día)	Horas: 40h 12 €/ hora	2.080 €/mes 24.960 €/año
Empleado 3	Venta	M, X, J 9-14:30 and 17-20; L, V, S 9-14:30	Horas: 42h 9 €/ hora	1.638 €/mes 19.656 €/año
Empleado 4	Venta	L, M, J 9-14:30 and 17-20; X, S 9-14:30	Horas: 36,5h 9 €/ hora	1.423,5 €/mes 17.083 €/año
Empleado 5	Venta los fines de semana, 10 meses (exc: Julio y Agosto)	V 17-20 S 9-14:30	Horas: 8,5h 9 €/hora	328,95 €/mes 3.289,5 €/año

4.5 Ventaja competitiva

Nuestra ventaja competitiva, en línea con la estrategia que ha seguido siempre la frutería, nace de la diferenciación. Hasta ahora, la diferenciación se ha expresado en términos de la calidad del producto y la atención personalizada y, tras el proceso de circularización, a este valor añadido se le incluye la **diferenciación en el proceso y la cadena de valor**: ya no será un modelo lineal, sino uno circular, y a través de la compra en nuestra frutería, el cliente estará contribuyendo a la preservación del medio ambiente. Ahora, el cliente comprará fruta de calidad para el medio ambiente y para la familia a la vez que vivirá una experiencia única de mercado tradicional (la esencia del mercado) mientras compra un producto ecológico de calidad,

sostenible en su proceso desde la producción hasta el consumo, con una atención personalizada que se anticipa a sus necesidades, pudiendo además realizar su compra entera en un mismo lugar (el mercado). Además, la propuesta de valor circular va más allá de la sostenibilidad del puesto de la frutería en concreto e incluye todo un mercado local basado en la Economía Circular que se beneficia tanto de las sinergias generadas entre los comerciantes como de los flujos entre los diferentes puestos.

5 Plan de Operaciones

La clave del proyecto se basa en la transformación del negocio hacia un modelo basado en la Economía Circular, es decir: pasar de un modelo lineal a uno circular. Para ello, se tienen que cumplir una serie de requisitos explicados al principio del trabajo en la introducción a la Economía Circular. Mientras que en el modelo lineal el producto pasa por la cadena de suministro (desde su extracción hasta su consumo) para terminar siendo un residuo al que no se le da más uso, la Economía Circular trata de aumentar la sostenibilidad del proceso y dar valor a ese residuo para reincorporarlo a la cadena a través de las 5Rs (reciclaje, reutilización, rediseño, regeneración, reducción), de forma que la cantidad de residuos generados son reducidos y los que no pueden ser reincorporados a la cadena, serán más sostenibles (biodegradables) y permanecerán menos tiempo en el ecosistema.

5.1 Productos y servicios

El producto principal de la frutería es fruta y verdura, aunque también se venden legumbres, frutos secos y conservas que algún cliente ofrece al comerciante para que éste lo venda. Estos productos varían según la época del año y la temporada de las frutas y verduras.

Tras la circularización, el producto tendrá la calificación de producto “biológico”, “ecológico” u “orgánico” (términos que legalmente significan lo mismo en la Unión Europea, establecido en el Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos (Consejo de la Unión Europea, 2007), y lleva siendo así en España desde 1993, como se explica en el Real Decreto 1852/1993 sobre producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios (Silla, 1993)). Esto significa que las frutas y verduras que se ofrecerán a los clientes a partir de la circularización (manteniendo la variedad de categorías y la calidad del producto) provendrán de lo que se denomina “agricultura ecológica”, es decir, de un cultivo en el que no se utilizan fertilizantes, los alimentos no han sido modificados genéticamente y no se utilizan ni pesticidas artificiales, ni aditivos, ni grasas hidrogenadas (Pleneat, 2020). Es por ello que vamos a quedarnos con aquellos productos cuya etiqueta tenga 5 dígitos y que comience por el número 9 (los de producción orgánica). Eliminaremos los OMG (pegatina de 5 dígitos que empiezan por el número 8) ya que, además de que suponen un riesgo enorme para la salud, tiene grandes efectos sobre el medio ambiente, como la contaminación del suelo y del agua por el uso de más productos tóxicos con su consecuente pérdida de biodiversidad (Greenpeace, 2010). Asimismo, evitaremos la compra de las frutas y verduras de cultivo tradicional que utilizan pesticidas y fertilizantes, ya que el efecto

que producen en el medio ambiente es también muy grande (mortalidad de las abejas, eutrofización de las aguas, etc.). El cambio que se producirá en las marcas elegidas a la hora de comprar el producto al proveedor estará sujeto únicamente a aquellos cambios que se tengan que realizar por la selección de productos de cultivo ecológico.

El mayor cambio en relación al producto está en el packaging. La estrategia del nuevo envase consiste en la comunicación de los valores del proyecto: el respeto por el medio ambiente y la sostenibilidad. Cabe destacar que el Real Decreto 293/2018 explicado en el análisis PESTAL hace que tengamos que eliminar el uso de bolsas de plástico para entregar la compra, no solo por el motivo de incrementar la sostenibilidad del negocio, sino también por un tema legal. Ahora, ofreceremos a los clientes **bolsas ecológicas reutilizables** y reciclables, y **bolsas de plástico compostables** (que sean 100% biodegradables y compostables según la norma UNE-EN 13432:2001 sobre los requisitos de los envases y embalajes valorizables mediante compostaje y biodegradación). Éste último tipo de bolsas lo introducimos porque es una solución sostenible a las bolsas tradicionales de plástico para así no perder clientes solo por el hecho de dejar de tener bolsas baratas (porque las de rafia y yute tienen un precio mayor). Para las bolsas utilizadas a la hora de pesar la fruta, además de las de papel que mencionamos en los anteriores apartados para las compras de pequeñas cantidades, sustituiremos las de plástico convencionales por las que se emplean actualmente en los supermercados que tienen fruta “bio”: las **bolsas de plástico 100% biodegradable**. Por último, se eliminará el envasado que se utiliza para los productos que vienen en grandes cantidades y después se reparten en bandejas con film transparente (como los champiñones) o en envases enteros de plástico (como los frutos secos). Ahora se emplearán **bandejas 100% biodegradables de fibra y pots de plástico 100% degradables**. Para los plásticos del packaging que sean inevitables (como los que ya vienen incluidos al comprar la fruta del proveedor), serán depositados en el contenedor de plásticos para ser separados más concretamente en el cuarto de basuras y que puedan ser reciclados y reintroducidos a la cadena de valor.

Con respecto al servicio, es importante mencionar que una parte muy importante de la venta del producto es el servicio de soporte que se realiza a la hora de vender la fruta. Es un servicio de atención personalizada y que atrae a los clientes que buscan este tipo de interacción concreta con el vendedor que hace que aumente el *user experience* (“experiencia de usuario” en castellano). Las bases del servicio de venta son: tratar a los clientes por su nombre, ofrecerles frutas nuevas que han llegado, ofrecerles frutas de temporada y de producción local, ofrecerles frutas que sabemos que les van a gustar analizando los patrones de compra anteriores; en definitiva, el comerciante se anticipa a las necesidades de los clientes.

5.2 Procesos

5.2.1 Compra de mercancía y aprovisionamiento

Hay dos tipos de proveedores: el principal es Mercamadrid y después hay proveedores secundarios que son **clientes** que ofrecen al comerciante sus productos para que sean vendidos en la frutería. **Mercamadrid** es una de las mayores plataformas de distribución de España,

siendo el principal proveedor de los mercados municipales de Madrid, y está adscrita al Gobierno de Economía, Innovación y Empleo del Ayuntamiento de Madrid. Se encuentra en la Avenida de Madrid Mercamadrid, s/nm 28053, Madrid. Dentro, hay seis naves con más de 800 empresas que venden sus productos diariamente, siendo inmensa la oferta de productos frescos: frutas, hortalizas, carnes, pescados, e incluso hostelería. Con respecto a empresas que venden frutas y verduras, hay aproximadamente 25 por cada nave, constituyendo un total de 150 puestos. Esto quiere decir que la variedad de “sub-proveedores” que tiene Mercamadrid es muy grande, de forma que el comerciante tiene bastante libertad a la hora de elegir los productos.

Para la compra de mercancía, el comerciante realiza un viaje al día (por la madrugada, aproximadamente a las 3 am) a la nave de Mercamadrid de martes a sábado (siendo la entrega de los productos inmediata) y, al llevar muchos años trabajando con este proveedor, disfruta de un período de pago flexible: tiene de margen para pagar dos días o incluso unas semanas (con aquellas empresas a las que lleva mucho tiempo comprando), a pesar de que procura siempre tener todos los pagos al día. Este distribuidor se mantendrá, ya que tiene una elevada capacidad de suministro, una muy baja probabilidad de quiebra, una amplia variedad de productos que permiten al comerciante seleccionar la fruta y verdura que considere (de producción ecológica) y, además, facilita el ahorro en costes de compra al aprovechar las economías de escala. La compra de mercancía se realiza en el volumen que el comerciante prevé que va a vender ese mismo día. Es por ello que la cantidad varía, especialmente con respecto a un viernes y un sábado (que son los días en los que más se vende). Cabe destacar que el sábado, el volumen de compra es mucho mayor, ya que no sólo es el día con más tránsito de clientes, sino que también es el día que se compra la mercancía del lunes (pues este día Mercamadrid está cerrado). De forma aproximada, un día entre semana el comerciante compra 400 kg de fruta y verdura diarios, mientras que un viernes llega a comprar 1.000 kg y un sábado 2.000 kg. Esto hace un total de 3.400 kg de compra a la semana, **13.600 kg al mes de fruta y verdura** (aproximadamente y sin tener en cuenta las legumbres, los frutos secos y las conservas). Esta compra, tras la circularización, cambiará en dos direcciones: el producto será ecológico (como ha sido explicado anteriormente), y la cantidad aumentará debido a la expectativa de aumento de clientes (target 3, explicado en el Plan de Marketing). Teniendo en cuenta que en el año 1 vamos a atraer a 158 nuevos clientes con el proyecto, que un español consume aproximadamente 170 kg de fruta y verdura al año (Información, 2019), y asumiendo que cada cliente compra para 2,5 consumidores de media, el número de kilos mensuales necesarios el primer año es de aproximadamente **18.100 kg al mes de fruta y verdura**.

Con respecto al **packaging**, actualmente se compra a una empresa denominada Plásticos Aurelio que se encuentra en Mercamadrid, y también a otra empresa que asiste directamente al mercado para venderlo (bolsas de plástico con asas, film transparente, bandejas, bolsas para pesar los productos, etc.). Este sistema es muy útil, ya que ahorra al comerciante tiempo en la elección y compra de bolsas, pues no tiene que ir él a por ellas sino que es la propia empresa la que acude al mercado. Es por ello que, como el mayor cambio del proyecto en relación a los proveedores está relacionado con los proveedores del packaging, proponemos que se centralice la venta de los packaging comunes en el mercado para que esta facilidad para los comerciantes se siga manteniendo (homogeneización de proveedores). El Mercado, por lo tanto, pasaría a

encargarse de comprar el siguiente packaging de forma online y con pago inmediato (habiendo sido previamente pagado al mismo Mercado por los comerciantes):

- Para las bolsas ecológicas reciclables y compostables 100% biodegradables (**comunes para todos los puestos**), tenemos al proveedor Promobolsas: venden un tipo de bolsas que están hechas de materiales reciclados de plástico de botellas. El precio es de 58 céntimos por unidad en un pedido de 1000-2499 unidades o 56 céntimos por unidad para los pedidos de más de 2500 unidades. Pediremos al principio un total de 3.000 unidades.
 - o Modelo: “BOLSA 7739569” (color: negro): 45x38x18 cm; Coste/ud: 56 cents
- Una alternativa a las anteriores son las bolsas de rafia o de yute. En caso de que el Mercado decida que prefiere este tipo de bolsas en el futuro, proponemos comprarlas en Fabricabolsas.com: haremos 8 pedidos de 150 unidades (1200 en total) para beneficiarnos de un descuento por volumen de compra y conseguir un coste de 80 céntimos por unidad
 - o Modelo: “T4-70 bolsa rafia plastificada” (color: azul); 35x35x21cm; Coste/ud: 80 cents
- Para las bolsas de plástico compostables (que sustituirán a las bolsas de plástico tradicionales) que serán **comunes para todos los puestos**, fabricadas a partir de almidón vegetal, tenemos al proveedor Bionatic Spain: son 100% reciclables, y la empresa está comprometida con los ODS. Realizaremos 3 pedidos iniciales de 1200 unidades de estas bolsas (total: 3.600 unidades). El coste es de 110,5€ por pedido sin IVA, siendo entonces 133,71€ IVA incluido. Esto nos lleva a un coste de 11,1 céntimos por unidad.
 - o Modelo: “Bolsa camiseta BIO M 1200 uds/caja”; 40x50cm; Coste/unidad: 11,1 cents
- Las bolsas empleadas para pesar los productos serán 100% biodegradables y del proveedor Monouso: están fabricadas con materiales vegetales y son 100% biodegradables y compostables. Realizaremos un pedido de 3000 unidades por 133,9€ sin IVA, 162,02€ IVA incluido.
 - o Modelo: “Rollo de Bolsas Plástico 100% Biodegradable 30x40cm (3000 Uds)”;
 - 30x40cm; Coste/ud: 5,4 cents
- Para las bandejas utilizadas para empaquetar algunas frutas y verduras, compraremos bandejas de poliestireno BIO de Envases Online, que, a diferencia de las bandejas convencionales que más o menos tardan 500 años en completar su degradación, son 100% biodegradables y reciclables con una huella de carbono baja. Realizaremos un pedido de 900 unidades a un precio de 51,55€ IVA incluido.
 - o Modelo: “Bandeja de pórex bio mod 70 (900)”;
 - 135x180x25mm; Coste/ud: 5,7 cents
- El packaging relacionado con las cajas para los frutos secos serán comprados en Ecoologic y serán packs de plástico 100% biodegradables: realizaremos un pedido de 700 unidades de packs transparentes con tapa flexo fabricado con polímeros de maíz 100% PLA y totalmente compostables. El precio es de 160,52€ sin IVA, 194,23€ IVA incluido.
 - o Modelo: “Envase tapa flexo 250 ml. (700 u)”;
 - 115x100mm; Coste/ud: 27,7 cents

5.2.2 Transporte y gestión de existencias

Como ha sido mencionado anteriormente, con respecto a la logística, el comerciante realiza un **viaje** al día (por la madrugada) a las naves de Mercamadrid de martes a sábado. Como ha sido mencionado anteriormente, así seguirá siendo, ya que Mercamadrid es un

distribuidor muy grande que permite al comerciante disfrutar de una amplia gama de empresas entre las que elegir sus productos. Todos los días se pasea por todos los puestos para elegir las mejores frutas y verduras. Además, dispone de dos días para realizar el pago (período de pago), lo cual es una ventaja, ya que el período de cobro es inmediato. Al elegir entre varios proveedores, no llega a comprar palés (el volumen de ventas no es tan grande), por lo tanto es un residuo que no tienen que gestionar. Por el contrario, la mercancía se compra por cajas por las que el comerciante paga un importe extra que le será devuelto en el momento en el que devuelva la caja al proveedor (de forma que esa misma caja será reutilizada varias veces, ya que al estar compuesta de plástico duro, es muy complicada de reciclar). Lo único que cambiará con respecto a la logística será la **furgoneta**. Actualmente el comerciante realiza sus viajes a Mercamadrid a bordo de una Mercedes Vito Furgón: como parte de la inversión inicial se encuentra la furgoneta Citroën ë-Jumpy XL Control 50KWh, que es “cero emisiones” y, por tanto, más respetuosa con el medio ambiente. Por otro lado, una de las propuestas realizadas a la dirección del Mercado es la compra de una furgoneta grande que sea **común** para todos los puestos del mercado que realicen viajes de madrugada a Mercamadrid (transporte colaborativo), de forma que cuando 3 o más comerciantes coincidan en el horario al que van a ir a Mercamadrid (que suele ser lo común), puedan utilizarla y realizar un viaje conjunto para que así puedan seguir eligiendo sus productos para que la calidad de los mismos no se vea alterada, pero a su vez ahorren en costes de transporte y reduzcan la huella de carbono de los viajes. Esta es una recomendación que está fuera del alcance del proyecto.

El stock se gestiona a través de la **cámara frigorífica** que se encuentra dentro del perímetro del puesto. La capacidad que tiene la cámara es de 18 m³, se encuentra a 8°C y, en ella, los productos son divididos entre frutas y verduras para que sea más fácil su búsqueda en el momento en el que hay que reponer el stock. El almacén que se encuentra en el mercado no es utilizado por la frutería, ya que la cámara es lo suficientemente grande como para guardar el stock necesario para cada día (sólo se compra la fruta que se espera vender ese mismo día, a pesar de que siempre habrá remanentes que permanecerán en la cámara hasta su venta en aproximadamente dos días). Es el comerciante el que hace una previsión de las ventas y que, por tanto, decide el stock que va a haber cada día. Es cierto que en ocasiones han tenido ruptura de stock y es por ello que al día siguiente se compra más cantidad del producto que escaseó al día anterior. Con respecto al **remanente**, existen dos casos: la fruta y verdura que se encuentra en malas condiciones, se las lleva el comerciante a su casa para aprovecharlas (las que puede, las que no se tiran al contenedor orgánico); y por otro lado, está la fruta y verdura en buenas condiciones que no se vende. Para ello, hemos creado el “Vallehermoso Daily Menu” (explicado posteriormente en la sección 5.2.4) y, además, vamos a contratar los servicios de la aplicación “Too good to go”, una plataforma que se encarga de vender a un precio más bajo los productos que no son vendidos en su puesto corriente para que así puedan ser aprovechados por otras personas y generen un ingreso que en un principio iba a ser un gasto (exceso de stock).

Finalmente, en relación al almacenamiento de las mercancías a nivel de mercado, es muy importante **digitalizar** los procesos del sistema de almacenaje para tener un mejor control sobre los calendarios de aprovisionamiento (stock dentro del almacén, tiempos y calidad). Además, el tener conocimiento general sobre los calendarios de aprovisionamiento de otros puestos

puede ayudar en un futuro para la homogeneización de la compra de mercancía (que los comerciantes tanto de los puestos de abastos como de los de restauración se pongan de acuerdo entre sí cuando les falte stock).

5.2.3 Logística de venta, post-venta y gestión de residuos

Como ha sido mencionado anteriormente, el servicio de venta es un activo de gran importancia para la frutería ya que supone el mayor elemento diferenciador con respecto a sus competidores. El servicio de atención personalizada (tratar a los clientes por su nombre, ofrecerles frutas nuevas que han llegado, etc.) hace que el comerciante se anticipe a las necesidades de los clientes de forma que vivan la experiencia única de mercado tradicional. En definitiva, es un valor que vamos a seguir manteniendo tras la circularización.

La venta se realizará a través de 2 canales diferentes:

- **Venta y post-venta in-situ** (en el puesto de la frutería): es el principal punto de venta y así lo seguirá siendo para mantener el valor del servicio de venta anteriormente mencionado. La operativa de venta es la siguiente (aproximadamente en 7 minutos por cliente): los empleados atienden individualmente a cada cliente escuchando uno por uno sus pedidos a través de una atención personalizada (incluso tratándoles por su nombre si se trata de clientes habituales) y anticipándose a sus necesidades. En el momento en el que se agote algún producto, entrará a la cámara frigorífica para reponerlo en la estantería correspondiente, siempre tratando de que no interfiera en alguna franja horaria en la que hay mucho tráfico en el mercado. Tras haber terminado de pesar todos los productos y meterlos en la bolsa, el empleado cobra al cliente con una sonrisa y le desea un buen día. Además, se comenzará a implantar un sistema de **recomendaciones** en relación a los residuos (tanto orgánicos como los procedentes de envases), de forma que, tras haber recibido los empleados una formación en sostenibilidad, podrán recomendar a los clientes la utilización de apps para la gestión de cáscaras de frutos (“PeelPioneers”), para el reciclaje de los envases de plástico, para alternativas de uso de la fruta y verdura estropeada (como hacer caldos), etc. En caso de que llegue un cliente porque el producto que ha comprado está defectuoso (como, por ejemplo, un aguacate que no ha podido ver que estaba estropeado hasta que lo ha abierto), se le entrega otro producto.
- **Reparto a domicilio diario a través de la furgoneta eléctrica**. Se realizarán 2 viajes al día de martes a viernes (8 viajes a la semana), uno en la mañana entre las 8:30 y las 14 y otro en la tarde entre las 17 y las 20 (las horas son flexibles, dependiendo del volumen de pedidos). Los pedidos de la frutería que se van a realizar a través de este servicio son:
 - o Los pedidos realizados a través de la página web (*ecommerce*): los pedidos online se tendrán que realizar con al menos 24 horas de antelación a la fecha de entrega, y será limitado al barrio de Vallehermoso.
 - o Pedidos realizados a través de llamadas al comerciante (como se realiza actualmente).

Cabe destacar que este último punto está en revisión por dos razones: en primer lugar, es complicado que coincidan los calendarios de reparto de los puestos de abastos, y, en segundo lugar, porque estamos en búsqueda de otras alternativas más eficientes en relación a los costes

y al medio ambiente y que, asimismo, no merme la atención personalizada que se ofrece actualmente con el servicio de reparto a domicilio.

Uno de los principales retos de este proyectos es la **gestión de residuos y el reciclaje**, que forma parte del último proceso de la cadena de valor (que en realidad no es el último ya que la cadena se retroalimenta, de ahí que sea circular). Para la gestión de residuos, realizaremos las siguientes acciones:

- Contratación de una persona que estará a cargo del reciclaje y la gestión de residuos en el cuarto de basuras a nivel de mercado (Gestor Circular). Para financiarlo, los comerciantes pagarán un “fee” mensual que será compensado con el beneficio del “Vallehermoso Daily Menu”. Además, se implantarán unos nuevos contenedores diferenciados más un contenedor de compostaje que sirva, además de para obtener beneficio del residuo, para hacer Marketing del proyecto.
- A nivel de puestos individuales: se establecerán pequeños contenedores para comenzar la separación de los materiales y los comerciantes recibirán programas educativos en sostenibilidad (ya que la concienciación tanto del cliente como del vendedor es una parte muy importante y el punto de partida para la Economía Circular). Además, se establecerán objetivos de sostenibilidad y reciclaje mensuales, de forma que cada mes un puesto será elegido por haber sido el mejor en las prácticas para conseguir ese objetivo, siendo, pues, promocionado en las Redes Sociales del Mercado como el puesto circular del mes.
- Parte de la gestión externa de la basura será subcontratada a una empresa especializada que lleve los residuos a una planta de biometanización para un posible retorno de la biomasa (ya sea a los proveedores o para uso público).

5.2.4 Procesos comunes de circularización y cadena de valor del Mercado

Uno de los objetivos del proyecto es circularizar los procesos de los puestos y del Mercado en general. Las acciones comunes que se van a realizar para que esto sea posible se han ido explicando a lo largo de este documento, sin embargo, consideramos necesario agruparlas en esta sección:

- Proveedores de packaging comunes
- La mejora de la gestión de residuos tanto a nivel de mercado como a nivel de puestos, detallado en la sección anterior.
- “Vallehermoso Daily Menu”: con el remanente de cada uno de los puestos (pescado, sushi, fruta, verduras, carne, etc.), crearemos cajas individuales que conformarán un menú completo que será vendido para “take away” a través del establecimiento de un nuevo puesto a la entrada del mercado para que la venta sea mucho más rápida. Cada semana, un grupo de comerciantes estarán a cargo de organizar la creación de los menús y una persona será contratada de lunes a viernes para vender este producto en el puesto correspondiente. Del beneficio obtenido de este servicio, parte del punto anterior de la gestión de residuos será financiada para que, de este modo, sea mucho más fácil para los comerciantes el estar de acuerdo con la nueva gestión de residuos (no van a tener que desembolsar mucho dinero sino que lo van a financiar con productos que en un principio no les iban a dar beneficio y

que iban a ser desperdiciados). Después de la creación de los menús, si sigue habiendo remanente, la comida será vendida a un menor precio a través de la app “Too good to go” a nivel de puestos individuales, lo que generará un beneficio extra para los comerciantes y que además dará a conocer el mercado en esta app.

- En ocasiones somos nuestros propios proveedores: hemos creado una cadena de valor más compleja que integra los diferentes puestos y que facilita la circularidad de la cadena de suministro del mercado. Para facilitar que los puestos sean proveedores de otros puestos, estableceremos una pizarra blanca en cada puesto de restauración con una tabla con dos columnas: “Tengo” y “Necesito”, en las que los comerciantes escribirán respectivamente los productos que tienen y que pueden interesar y ofrecer a los demás comerciantes, y por otro lado, los productos que no tienen y que necesitan de forma que puedan hacer un intercambio de productos.
- Finalmente, a nivel de mercado, hemos realizado varias propuestas: la compra de una furgoneta grande para los puestos de abastos, la centralización de los pedidos a través de la web del Mercado de Vallehermoso y la utilización de las Redes Sociales del Mercado para promover el proyecto.

5.3 Sistemas de planificación y control

A continuación se muestran brevemente los planes de contingencia para el correcto funcionamiento de la estrategia:

- **Ruptura de stock:** para evitar que la frutería se quede sin stock, implantaremos un sistema de medición de stock en la cámara frigorífica a través de una línea que señala el punto en el que queda un 20% de stock que indica el momento en el que algún empleado deba bajar al almacén a reponer el stock del producto en concreto para poder entregar los pedidos a los clientes sin hacerles esperar por habernos quedado sin stock en el puesto. Al ser el distribuidor una empresa público-privada muy grande, el riesgo de que falle a la hora de proveer el producto principal es mínimo; es por ello que no contemplamos la posibilidad de cambiar de proveedor.
- **Mal estado de las frutas:** se ofrecerá al cliente las piezas de fruta y verdura que haya comprado y que se encuentren en mal estado (siempre teniendo en cuenta que estas piezas serán aquellas cuyo estado no se pueda averiguar a simple vista sino una vez abierta).
- **Subida del precio por parte de los proveedores:** cuando el precio de las materias primas aumenta, así lo hará el precio de venta al cliente para evitar que el margen se modifique drásticamente (se aplicará el mismo margen sobre el precio de compra, de forma que el precio de venta aumentará proporcionalmente).
- Fallo de los proveedores de **packaging** en enviar correctamente en tiempo y forma los pedidos: tenemos una lista de proveedores alternativos de los packaging. Es por ello que antes de que se agoten se deberán realizar los pedidos con suficiente antelación para saber si el proveedor sigue disponible o hay que cambiar, y para evitar retrasos. En caso de que se retrasen y, por lo tanto, de forma excepcional, se acudirá al proveedor Plásticos Aurelio que se encuentra en Mercamadrid y que además vende embalajes de plástico biodegradable.

Por último, tenemos el cuadro de mando operativo hecho en Excel operativo que será empleado para el control del margen deseado dependiente de los ingresos (precio de venta) y costes (precio de compra, costes operativos e impuestos), de forma que cuando cambie alguna de las cantidades, se pueda observar la variación en el margen y, por tanto, se pueda decidir si hay que tomar alguna medida al respecto:

CUADRO DE MANDO OPERATIVO

AÑO 1		
Unidades compradas (kg)		264.366,40
Fruta	3,68 €/kg	131.646,00
Verdura	3,22 €/kg	85.327,84
Legumbres	7,15 €/kg	39.493,80
Otros	10,70 €/kg	7.898,76
Coste de mercancía vendida (CMV)		541.787,23 €
Fruta	1,47 €/kg	193.782,91 €
Verdura	1,45 €/kg	123.640,04 €
Legumbres	4,29 €/kg	169.428,40 €
Otros	6,96 €/kg	54.935,88 €
Deterioro de mercadería		1.000,00 €
Costes marketing		6.211,00 €
Coste distribución		2.925,00 €
Salarios y seguridad social		107.607,04 €
Coste de packaging		928,10 €
Mantenimientos y reparaciones		12.430,00 €
Suministros		2.000,00 €
Alquiler		18.765,00 €
Formación		200,00 €
Impuestos		67.079,51 €
TOTAL COSTES (incluido CMV)		760.932,88 €
Ingresos actividad ppal		1.126.110,33 €
Margen bruto		51,89%
Costes/ingresos		67,57%

Tabla: Cuadro de Mando Operativo

6 Plan de Recursos Humanos

6.1 Estrategias en la dirección de personas

Nuestra **misión** es proveer a los clientes con una oferta de frutas y verduras de máxima calidad y un buen servicio de venta, siendo respetuosos con el entorno y el medio ambiente a través de una transición hacia la Economía Circular y la eliminación de los residuos. Para ello, vamos a convertir la frutería a un modelo de negocio circular en el largo plazo y, mientras tanto, realizaremos acciones para que sea más sostenible y respetuosa con el medio ambiente. Es importante destacar que el proceso de circularización busca reinventar el presente modelo de consumo del Mercado de Vallehermoso, sin olvidar la esencia en tanto que mercado local y por ello encontrando un equilibrio entre la experiencia auténtica de un mercado tradicional y la aplicación de un modelo de negocio moderno más sostenible. Por otro lado, la **visión** del proyecto es una nación con mercados locales circulares que contribuyen a la preservación de nuestro planeta. Esperamos crear un modelo de referencia que sirva de ejemplo para todas las redes de mercados municipales en España, siendo los pioneros en el modelo de negocio basado en la Economía Circular aplicado a los mercados locales.

Nuestros **valores** principales (sobre los que se basan tanto la misión como la visión), son:

- Sostenibilidad y el respeto por el medio ambiente: es la base del proyecto. Para lograr la aplicación de un modelo de negocio circular, primero tiene que implantarse un sistema más sostenible que en el largo plazo irá de la mano de la Economía Circular del Mercado.
- Comunidad: como hemos explicado anteriormente, el proyecto no es individual, sino que somos un gran equipo de muchas personas participando en la transformación del Mercado en su conjunto. Consideramos que es imprescindible tener un sentido de comunidad y pertenencia para ayudarnos los unos a los otros y trabajar juntos en el desarrollo de áreas comunes del proyecto para sacar el máximo partido de las relaciones interpersonales.
- Responsabilidad y compromiso: en línea con lo anterior, todos estamos comprometidos con el proyecto y nos responsabilizamos de realizar nuestras tareas en tiempo y forma. El compromiso de todos los promotores del proyecto es esencial para que todo funcione.
- Creatividad: al ser pioneros en un proyecto de este calibre aplicado a los mercados locales, la creatividad es un factor que juega un papel muy importante en la transformación del negocio. Para cambiar un sistema lineal que lleva funcionando muchos años es necesario tener la mente abierta a muchos cambios y a generar nuevas ideas disruptivas que no habían sido planteadas anteriormente.

Para el correcto desarrollo del proyecto, las personas son el pilar fundamental, ya que son ellas las que van a ejecutar todas las acciones y van a vender el producto y generar ingresos. La estrategia de dirección de personas está alineada tanto con la misión como con los valores. Cabe destacar que la frutería lleva desde el año 1990 siendo un negocio familiar. El comerciante con el que estoy trabajando lleva 25 años dirigiendo el puesto y trabajando con su mujer, su cuñada y su suegro. Es por ello que el principal foco de la estrategia será el mantenimiento del **negocio familiar** y los valores que se han ido heredando a lo largo de los años (trabajo duro, amabilidad

y centrarse en el cliente principalmente), junto con el desarrollo del equipo hacia la educación en los valores que refieren a la sostenibilidad y la Economía Circular. De este modo, la principal motivación de los trabajadores permanece (el hecho de que es una empresa familiar), mientras que a la vez éstos pueden aportar a la sociedad a través del desarrollo de un Mercado pionero en Economía Circular y un puesto más sostenible.

6.2 Descripción de puestos y estructura organizativa

Actualmente existen 3 puestos de trabajo (ya cubiertos) a nivel individual:

Puesto 1: Comerciante

- Misión: vender el producto (fruta y verdura) en el puesto físico de la frutería y atender a los clientes para mantener su fidelidad.
- Funciones:
 - o Vender el producto
 - o Mantener una buena relación con los clientes
 - o Colaboración entre los demás comerciantes
- Formación y experiencia necesaria: tener el título de la ESO y sin necesidad de experiencia previa (valorable el haber tenido experiencia en el sector de la alimentación).
- Competencias requeridas (*soft skills* y *hard skills*):
 - o Capacidad de trabajo en equipo
 - o Habilidades de comunicación interpersonal
 - o Buena memoria
 - o Relaciones públicas
 - o Capacidad de trabajar bajo presión
 - o Orientación al cliente
 - o Empatía
- Idiomas: nivel intermedio de inglés (mínimo B1).
- Rango salarial: sueldo fijo de 19k-20k anuales brutos (9€/hora).
- Relación contractual: contrato indefinido o puntual (para los fines de semana) a jornada completa.

Puesto 2: Encargado del puesto

- Misión: hacerse cargo del correcto funcionamiento de la cadena de valor hasta la entrega del producto (compra de mercancía, venta del producto y *delivery*).
- Funciones
 - o Vender el producto (tanto en el puesto como en el reparto a domicilio)
 - o Compra de mercancía en Mercamadrid
 - o Gestión de un equipo de 4 personas (líder)
 - o Entregas de los pedidos que se realizan a domicilio
 - o Establecer los precios diarios de las frutas
 - o Encargado de la gestión de las RRSS de la frutería y de los pedidos web

- Formación y experiencia necesaria: haber terminado una carrera (altamente valorable estudios en Publicidad y Relaciones Públicas y Marketing). Mínimo 3-4 años de experiencia previa liderando equipos.
- Competencias requeridas (*soft skills* y *hard skills*):
 - Capacidad de liderazgo
 - Don de gentes
 - Capacidad de trabajo en equipo
 - Habilidades comunicativas, buena memoria
 - Relaciones públicas
 - Capacidad de trabajar bajo presión y *hardworker*
 - Orientación al cliente
 - Empatía
- Idiomas: nivel intermedio de inglés (mínimo B1).
- Rango salarial: sueldo fijo de 20k-22k anuales brutos (10€/hora) + variable 10€/día cuando tenga que ir a Mercamadrid.
- Relación contractual: contrato fijo, a jornada completa (+ traslado a Mercamadrid en las madrugadas).

Puesto 3: Director financiero y estratégico

- Misión: establecer la estrategia de la frutería y llevar las finanzas de la empresa.
- Funciones:
 - Administrativas
 - Gestión de facturas y pagos a proveedores
 - Establecimiento de las líneas estratégicas a medio y largo plazo
 - Redacción del balance y la cuenta de resultado
 - Encargado del pago de impuestos y facturas
- Formación y experiencia necesaria: graduado en Administración y Dirección de Empresas, Finanzas, Economía o similar. Mínimo 5-6 años de experiencia previa en el sector de la alimentación y conocimiento de los procedimientos contables españoles.
- Competencias requeridas:
 - Gran capacidad analítica
 - Pasión por la medición de datos
 - Mente abierta
 - Gestión de prioridades
 - Pasión por las finanzas
 - Proactividad
 - Predisposición a innovar el negocio
 - Competencia avanzada de Excel
- Idiomas: no aplica (solo es necesario el español).
- Rango salarial: sueldo fijo de 25-27k anuales brutos (12€/hora).
- Relación contractual: contrato fijo, a jornada completa.

Actualmente hay tres personas que ocupan el puesto de comerciante, una persona que ocupa el de encargado, y otra el de director financiero y estratégico (los horarios están especificados en la sección 6.5). Cabe destacar que para todos los puestos abiertos en la frutería se necesitan personas con alta atención al detalle, capaces de memorizar la información de los clientes y trabajar bajo presión. Además, en la selección del personal se tendrá en cuenta la cultura que rodea la frutería, incluyendo el hecho de que es un negocio familiar.

A nivel de mercado (en el área de desarrollo de las estrategias comunes del mercado), con el proyecto aparecen tres nuevos puestos de trabajo (una persona por cada puesto de trabajo):

Gestor circular (todavía no está cubierto):

- Misión: gestionar, coordinar y asegurar la implementación de las estrategias circulares y de las actividades de integración entre los diferentes puestos.
- Funciones:
 - o Propuesta de iniciativas circulares para el mercado
 - o Seguimiento del cumplimiento de las medidas establecidas
 - o Búsqueda de financiación pública para la implementación de las iniciativas
 - o Organización de eventos resultado de las iniciativas circulares
 - o Gestión de la cadena de valor interna del mercado
 - o Dar orientación a los comerciantes sobre cómo implantar las estrategias a nivel de puestos individuales
- Formación y experiencia necesaria: graduado en Administración y Dirección de Empresas o similar, Relaciones Públicas o Publicidad. Valorable la realización de cursos relacionados con la sostenibilidad y la gestión medioambiental. Mínimo 4 años de experiencia previa en la gestión de proyectos relacionados con la sostenibilidad o la Economía Circular.
- Competencias requeridas:
 - o Pasión por la digitalización y la innovación
 - o Proactividad y capacidad resolutoria
 - o Capacidad de trabajar en equipo y comunicación interpersonal
 - o Capacidad de liderazgo
 - o Creatividad
 - o Orientación a resultados
 - o Mente abierta
- Idiomas: nivel alto de inglés.
- Rango salarial: sueldo fijo de 23-25k anuales brutos.
- Relación contractual: contrato indefinido, a jornada completa (40 horas semanales).

Encargado de reciclaje (ya está cubierto y requiere de formación en sostenibilidad):

- Misión: asegurar la correcta separación de los residuos en los contenedores del cuarto de basuras.
- Funciones:
 - o Recogida diaria de la basura de cada puesto
 - o Separación de los residuos en el cuarto de basuras

- Ayuda a los comerciantes en la separación de residuos en el puesto
- Formación y experiencia necesaria: no se requiere formación académica específica. Valorable la realización de cursos relacionados con el reciclaje y la gestión medioambiental. Mínimo 3 años de experiencia previa en un puesto similar.
- Competencias requeridas:
 - Pasión por la sostenibilidad y el reciclaje
 - Proactividad y capacidad resolutoria
 - Capacidad de trabajar en equipo
 - Creatividad
 - Orientación a resultados
 - Persona muy activa con actitud positiva
- Rango salarial: sueldo fijo de 10-12k anuales brutos.
- Relación contractual: contrato indefinido, media jornada de tarde.

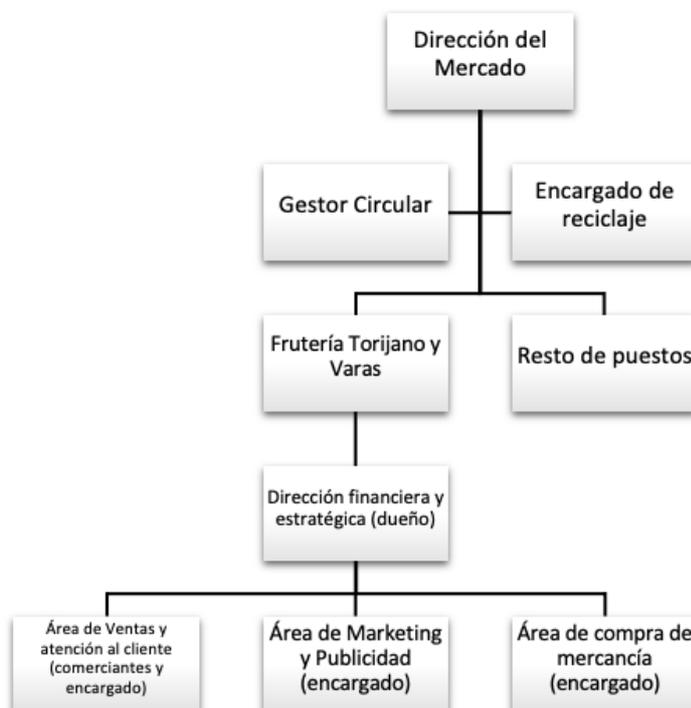
Vendedor/a Vallehermoso Daily Menu (todavía no está cubierto):

- Misión: hacerse cargo del correcto funcionamiento de la cadena de valor del Vallehermoso Daily Menu hasta la entrega del producto.
- Funciones
 - Vender el producto
 - Gestionar la recogida en los diferentes puestos
 - Proporcionar un servicio al cliente excelente
 - Establecer los precios diarios
- Formación y experiencia necesaria: haber terminado una carrera (altamente valorable estudios en Publicidad y Relaciones Públicas). Mínimo 3-4 años de experiencia previa en puestos similares.
- Competencias requeridas (*soft skills* y *hard skills*):
 - Capacidad de liderazgo
 - Don de gentes
 - Capacidad de trabajo en equipo
 - Habilidades comunicativas, buena memoria
 - Relaciones públicas
 - Capacidad de trabajar bajo presión y *hardworker*
 - Orientación al cliente
 - Empatía
- Idiomas: nivel intermedio de inglés (mínimo B1).
- Rango salarial: sueldo fijo de 17k-19k anuales brutos.
- Relación contractual: contrato fijo, a jornada completa.

A nivel individual (del puesto de la frutería), son 5 empleados, siendo pocos, pues, los niveles jerárquicos. Es por ello que las áreas funcionales en las que se divide el negocio son únicamente las siguientes:

- Área de ventas y atención al cliente: es el corazón del proyecto, pues los ingresos provienen de la venta directa de los productos (frutas y verduras), y está formada por todos los comerciantes, incluido el encargado del puesto.
- Área de marketing y publicidad: en el proyecto de Vallehermoso Circular este área adquiere una importancia decisiva, pues es el departamento que se va a encargar de hacer que el output del proyecto sea comunicado hacia el exterior y, en última instancia, genere las ventas esperadas teniendo en cuenta que el target es una persona que emplea los recursos digitales (sobre todo las Redes Sociales) para obtener información sobre los productos de venta. La persona que está en esta área es el encargado del puesto, quien liderará la estrategia de marketing y quien implementará las medidas propuestas en el Plan de Marketing en relación a las Redes Sociales.
- Área de compra de mercancía: el encargado del puesto es quien realiza las funciones de éste área y consiste principalmente en la organización y la implementación de las estrategias en relación a los proveedores y la compra de mercancía.
- Área financiera: formada por el director financiero y estratégico (el actual dueño de la empresa), que tiene como objetivo establecer las líneas estratégicas generales de la frutería y controlar todos los gastos, ingresos, inversiones y fuentes de financiación de la misma. Esta área está por encima jerárquicamente de las demás y es a la que reportan el resto.

Tras la circularización, trataremos que la verticalidad del organigrama sea mucho menos pronunciada a como es actualmente para favorecer la comunicación entre los empleados y el dueño y para que los trabajadores estén más motivados a la hora de hacer su trabajo y reciban feedback más continuo. Sin embargo, a pesar de que se fomentará el acercamiento entre los diferentes niveles, la estructura se mantendrá igual ya que siempre ha funcionado bien desde que se constituyó el negocio. El organigrama funcional quedaría, pues, de la siguiente forma:



6.3 Proceso de selección

El proceso de selección para los puestos del área de desarrollo de las estrategias comunes del mercado es simple (**2 entrevistas y 2 test**):

- Primero, se recibirán los currículums y el departamento de Recursos Humanos del Mercado de Vallehermoso hará un primer filtro. Los currículums seleccionados tendrán una entrevista con una persona del mismo departamento. En esta etapa se analizarán las personalidades de los candidatos, su experiencia y su educación.
- Los seleccionados en el paso anterior tendrán una segunda entrevista con la dirección del Mercado de Vallehermoso. En esta entrevista se valorarán los logros profesionales, una serie de aptitudes como la forma de afrontar los conflictos y la capacidad de liderazgo, y el grado de adecuación con los valores del proyecto.
- La última fase consiste en la realización de un test de idioma (en el caso del gestor circular) y otro test en relación a los principales conceptos del reciclaje (en el caso de la persona encargada del reciclaje a nivel de mercado) o en relación a conceptos más profundos sobre Economía Circular y gestión de proyectos (para el puesto de gestor circular).

La decisión final tomada será en base al grado de adecuación del candidato a los puestos descritos, priorizando la adecuación a los valores de la empresa, las *soft skills* de comunicación y don de gentes y, después, la educación y experiencia previa.

6.4 Desarrollo de personas y gestión del talento

Las personas que trabajen en Torijano y Varas podrán obtener ventaja de trabajar en un negocio familiar en el que la **comunicación** es muy eficiente (y por tanto el feedback recibido es directo y constructivo) y la cultura está muy definida, de forma que siempre sabrán si las prioridades y los valores de la empresa están alineados con los suyos. Además de una fuerte cultura, Torijano y Varas dispone de un desarrollo de carrera dentro del **entorno familiar**: la familia siempre tendrá un negocio en el que apoyarse que, además, tiene un riesgo muy bajo de quebrar. La **carrera profesional** dentro del negocio es muy simple y, quizás, algo corta, pero más que suficiente para que toda la familia pueda desarrollarse profesionalmente: comienza a nivel de comerciante y, después de 10 años trabajando, existe la posibilidad de ascenso a encargado de puesto. En el momento en el que la persona de dirección financiera y estratégica deja de trabajar, será el encargado el que ocupe su puesto.

Como todos los empleados tienen que estar alineados con los valores del proyecto, les ofrecemos diversos **programas de formación** para que puedan desarrollar sus competencias en relación a la sostenibilidad y la Economía Circular. Estos programas de formación constituyen tanto charlas presenciales como *webinars* y cursos especializados en reciclaje, Economía Circular e impacto de la sostenibilidad, elaborados y realizados por expertos en las diferentes áreas que componen la Economía Circular. Además, estos cursos serán financiados por el Mercado de Vallehermoso y estarán abiertos a más puestos además de los que están implicados en el proyecto de Vallehermoso Circular. Del mismo modo, tanto el gestor circular

como el encargado del reciclaje del mercado podrán asistir de forma gratuita a estos cursos si así lo desean.

6.5 Compensación y reconocimiento

Además de las recompensas intrínsecas analizadas en la sección anterior, la retribución extrínseca de los trabajadores consiste en lo siguiente. El salario de todos los trabajadores será **fijo** y, en el caso del encargado del puesto, habrá un **variable** de 10€ por día que tenga que ir a Mercamadrid para la compra de mercancía (5 días a la semana aproximadamente). La tabla de salarios junto con los horarios de los trabajadores es la siguiente:

	Funciones	Horario	Horas/semana y coste/hora	Salario aproximado
Empleado 1: Encargado	Venta y compra de mercancía en Mercamadrid	L, X, V 9-14:30 y 17-20; M, J, S 9-14:30; Más: todas las mañanas ir a Mercamadrid	Horas: 42h 10 €/ hora + variable (10€/ día)	1.820 €/mes 21.840 €/año
Dueño	<u>Jefe</u> , administración, negocio y gestión financiera	L-V 9-18 (no en el puesto sino desde casa, 8 horas al día)	Horas: 40h 12 €/ hora	2.080 €/mes 24.960 €/año
Empleado 3	Venta	M, X, J 9-14:30 y 17-20; L, V, S 9-14:30	Horas: 42h 9 €/ hora	1.638 €/mes 19.656 €/año
Empleado 4	Venta	L, M, J 9-14:30 y 17-20; X, S 9-14:30	Horas: 36,5h 9 €/ hora	1.423,5 €/mes 17.083 €/año
Empleado 5	Venta los fines de semana, 10 meses (exc: Julio y Agosto)	V 17-20 S 9-14:30	Horas: 8,5h 9 €/hora	328,95 €/mes 3.289,5 €/año

Además de la retribución salarial, todos los empleados estarán inscritos en la Seguridad Social y dispondrán de todos los beneficios previstos legalmente. Asimismo, gozarán de un descuento del 10% en sus compras dentro del Mercado al igual que en los puestos de hostelería.

7 Plan Fiscal y Jurídico

7.1 Forma jurídica

La forma jurídica de la empresa es la de **persona física** (autónomo). Este modo de operar es de responsabilidad ilimitada, de forma que el que es el dueño tiene que responder con todos sus bienes (es decir, el patrimonio mercantil y el patrimonio civil se fusionan), y está exenta del Impuesto de Actividades Económicas. El propietario (Felipe Torijano Bravo) es el dueño de la empresa y, por ende, el que tiene el control total de la misma. Teniendo en cuenta que es un negocio pequeño, ésta forma jurídica es bastante útil para la reducción de costes; sin embargo, hay que tener en cuenta que el titular (dueño de la empresa) es el único responsable.

Como la empresa lleva funcionando varios años, no hay que hacer gestiones previas al inicio de la actividad, pues ya se realizaron en su momento (la inscripción en el Registro Mercantil, el alta en el censo de empresarios, afiliación y alta en la Seguridad Social del dueño y los trabajadores, comunicación de la apertura del centro, libro de visitas, obtención de la licencia de actividad, el alta en el IBI y otros registros).

7.2 Obligaciones tributarias

Los principales impuestos que pagan las personas físicas y, en este caso, la frutería, son los siguientes (las cantidades y deducciones estarán detalladas en el Plan Financiero):

- El **Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas** (IRPF), a través del cual se gravan los ingresos obtenidos. Se presenta de forma trimestral a través del modelo 130 (estimación directa) y anualmente (modelo 100). Además, también hay que computar en la cuenta de resultados las retenciones que se realizan sobre las nóminas de los empleados en relación al IRPF (Caballero, 2019).
- El **Impuesto sobre el Valor Añadido** (IVA): en el caso de la frutería, al vender frutas y verduras que se consideran productos naturales, el IVA soportado y repercutido es del 4% (superreducido). En realidad el IVA es un impuesto que paga el consumidor final, por lo que el ajuste realizado se presentará de forma trimestral (modelo 303) y anual (modelo 390) y consistirá en la diferencia entre el IVA repercutido (a los clientes) y el IVA soportado (compra a los proveedores).
- La **Seguridad Social** (a cargo de la empresa): las cotizaciones a la Seguridad Social son obligatorias en tanto que la empresa tiene empleados. Una parte la pagará la empresa y otra parte el trabajador.
- El **Impuesto sobre Bienes Inmuebles** (IBI): cabe destacar en este punto que los puestos del mercado disfrutan de una bonificación del 95% en relación a este impuesto y, además, no lo pagan directamente a Hacienda sino que está incluido en el pago de la cuota mensual (lo que se puede considerar el alquiler) que se paga al Mercado por el hecho de tener un puesto. Por lo tanto, es el Mercado el que paga el IBI.

- La **Cuota de Autónomo**: la cotización a la seguridad social en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA). Este año la cuota mínima a pagar es de 286,1€ (aplicable hasta mayo; a partir de junio serán 289€), y la máxima 1.245,45€; aplicando en ambos casos el tipo general (30,6%) (Infoautónomos, 2021). En el caso de la frutería son aproximadamente 325€/mes.

Cabe destacar que la empresa está exenta del Impuesto de Actividades Económicas (IAE) al tratarse de una persona física. Sin embargo, sí que está dada de alta en el IAE y tiene que seguir presentando los modelos correspondientes a este impuesto. Finalmente, aunque no suponga un pago (salida de caja), tienen que hacer la **Declaración de operaciones con terceras personas**, por haber realizado operaciones con un mismo proveedor superiores a 3.005,06€.

8 Plan de Inversiones y Ubicación

Las inversiones totales para el proyecto incluyen:

- Inmovilizado material: establecimiento de un nuevo puesto para la venta del Vallehermoso Daily Menu, un contenedor para comenzar la separación a nivel individual, un ordenador para la gestión de los pedidos online, nueva furgoneta de cero emisiones y los pedidos de los packaging que tienen que realizarse en grandes cantidades y por consiguiente se realicen al inicio del proyecto.
- Inmovilizado inmaterial: página web (a través de WIX) y la inversión inicial que se tiene que realizar en términos de Marketing y Comunicación que desglosaremos más adelante.
- Gastos corrientes: el alquiler se mantiene igual, pero se comenzará a pagar un “fee” mensual (cantidad fija mensual) para la nueva gestión de residuos (la contratación de una persona que se dedique de forma exclusiva a la separación y el reciclaje en el cuarto de basuras, que será financiada a través de los ingresos que se obtengan a raíz de las ventas del “Vallehermoso Daily Menu”).

Para calcular la inversión inicial tenemos que tener en cuenta los siguientes costes:

- Costes de Marketing: el presupuesto que tenemos para invertir en Marketing es de 7.000€ al año, dividido en los siguientes costes para el primer año (con 790€ de provisiones por si ocurriera algún imprevisto):
 - o Distribución de flyers: 2.000 panfletos sostenibles que tienen un coste de aproximadamente 150€ por cada 500 folletos, suponiendo un coste inicial total de 600€, siendo esta actividad subcontratada a la empresa Geobuzón.
 - o Degustaciones: habría que contratar a una persona de una agencia un viernes cada mes para 2 horas, a un precio de 40€ por hora, supondría un total de 80€ al mes por 12 meses. 960€ en total para el primer año.
 - o SEM (Google Adwords): será gestionado por la compañía “130 caracteres”, y tendrá un coste de 395€ durante los 3 primeros meses y después 85€ al mes. Para los 6 meses que queremos invertir en el posicionamiento SEM, supondría un coste total de 650€.

- Publicidad en Redes Sociales (Instagram Ads): son 500€ al mes por 8 meses; 3.000€ en total para el primer año.
- Teniendo en cuenta los costes anteriores, de la parte de Marketing solo tendremos que desembolsar al principio el importe del reparto de flyers, pues es una inversión que se tiene que realizar al principio de la campaña; el resto de gastos, como podemos observar, serán pagados de forma mensual. Por lo tanto, la inversión inicial en Marketing será de **600€** (flyers).
- Nuevo packaging: implicará una salida de caja al principio del proyecto pero el gasto no se computará a la cuenta de resultados el primer mes sino cada mes (principio de devengo). La inversión inicial con respecto al packaging será, sin IVA incluido y sumando las cantidades explicadas en el Plan de Operaciones, la siguiente: 1.680€ (por 3.000 bolsas ecológicas reciclables y compostables 100% biodegradables divididas entre 4 puestos que emplearán este packaging= **420€** por cada puesto) + 401,13€ (por 3.600 unidades de bolsas de plástico compostables, dividido entre 4 puestos que utilizarán este packaging= **100,3€** por cada puesto) + **162,02€** (por 3.000 bolsas 100% biodegradables empleadas para pesar los productos) + **51,55€** (por 900 bandejas biodegradables) + **194,23€** (por 700 cajas para los frutos secos) = **928,1€** (sumando las cantidades en negrita) de salida de caja en relación al packaging al comienzo de cada año.
- Nuevos contenedores pequeños para comenzar la separación en los puestos: **35€** por cada puesto (pedido por Amazon).
- Ordenador para la frutería: Portátil HP 15S-1171NS con i3, 8GB, 256GB, 39,62 cm, 15,6 pulgadas; coste total: **529€** en Carrefour.
- Instalación de luces LED en la frutería: 16 focos LED que tienen un precio de **300€**.
- Nueva furgoneta de “cero emisiones”: modelo Citroën ë-Jumpy XL Control 50KWh con 4 puertas y una capacidad de 2.890 kg, por un precio de **30.500€**.
- Nuevo puesto a la entrada del mercado para vender el “Vallehermoso Daily Menu”: será financiado por el Ayuntamiento de Madrid y por lo tanto no supondrá una salida de caja por parte de la frutería; la persona contratada que estará a cargo de vender los menús será pagada por los comerciantes todos los meses (el coste será desglosado y analizado en el Plan Financiero).

Teniendo en cuenta los gastos anteriores, la inversión inicial aproximada para el proyecto es: **32.892,1€**; cantidad que será financiada con los beneficios obtenidos en 2020.

La ubicación del puesto permanece intacta (Calle de Vallehermoso, 36, 28015, Madrid), pues no es viable ni rentable el traslado a otro lugar y, además, iría en contra de los valores del proyecto. Desde ahí se gestionará el stock y se realizará la venta del producto.

9 Plan Económico – Financiero

9.1 Activo no Corriente

Al comienzo del año, ya existe inmovilizado:

- Se cuenta con una licencia de **5.000€**.
- El puesto físico y la cámara frigorífica que tienen un valor aproximado de **50.000€** y que son propiedad de la frutería.
- Mobiliario: las estanterías donde se coloca la fruta y demás mobiliario también pertenece a la frutería y tiene un valor de **36.000€**.
- La furgoneta que se empleaba para la compra de mercancías a Mercamadrid se compró por un valor de **27.000€**.

Tras el proyecto, las principales inversiones del inmovilizado son las siguientes:

- La nueva página web (inmovilizado intangible) de la frutería cuyo coste rondará los **3.000€**. Será amortizada linealmente en 5 años (600€/año)
- Un ordenador para la frutería (inmovilizado material): Portátil HP 15S-1171NS con i3, 8GB, 256GB, 39,62 cm, 15,6 pulgadas; coste total: **529€** en Carrefour.
- Nueva furgoneta de “cero emisiones” (inmovilizado material): modelo Citroën ë-Jumpy XL Control 50KWh con 4 puertas y una capacidad de 2.890 kg, por un precio de **30.500€**.

La compra de todo lo anterior se realizará durante el primer mes del primer año (**34.029€** + 7.146,09€ de IVA). De este mismo modo se procederá a la **venta de la actual furgoneta** (27.000€ de valor en libros con 9.000€ de amortización acumulada) a un precio de mercado estimado de 13.100€ (por lo tanto, habrá 4.900€ de pérdidas por la venta de inmovilizado material). El asiento sería el siguiente:

Debe		Haber	
Tesorería	13.100,00 €	Furgoneta	27.000,0 €
Pérdidas INM material	4.900,00 €		
Amortización Acumulada	9.000,00 €		

9.1.1 Amortizaciones

La amortización acumulada al principio era de 20.000€. La forma en la que se ha calculado ha sido a raíz de las amortizaciones que se estaban realizando antes de comenzar el proyecto (todas se amortizaban de forma lineal):

Amortización (año 0)	Vida útil	Amortización anual	AA (5 años)	Hasta
Puesto físico + cámara frigorífica	50	1.000,00 €	5.000,00 €	Año 45
Mobiliario	30	1.200,00 €	6.000,00 €	Año 25
Furgoneta	15	1.800,00 €	9.000,00 €	Año 10
			20.000,00 €	

Se asume, pues, que tanto el valor del puesto físico + cámara frigorífica como el del mobiliario se valoraron hace 5 años por el precio anteriormente mencionado y se amortizan en 50 y 30 años respectivamente. Con respecto a la furgoneta, se adquirió en 2016 y se amortiza a 15 años, aunque ya no se seguirá amortizando porque se venderá el primer mes como ha sido mencionado en el apartado anterior.

Los nuevos inmovilizados seguirán la siguiente política de amortización:

Nuevas amortizaciones	Vida útil	Amortización anual
Equipos informáticos	8	66,13 €
Página web	5	600,00 €
Furgoneta nueva	17	1.794,12 €
		2.460,24 €

El ordenador se amortizará a 8 años, la página web a 5 y la nueva furgoneta a 17 (asumimos más años que la anterior ya que se trata de una furgoneta mucho más moderna y eléctrica, por lo que los años de vida esperados son mayores).

9.2 Activo Corriente

Como podremos observar, las únicas partidas que hay en el Activo Corriente son las de existencias y “efectivo y otros activos líquidos equivalentes” (“tesorería” a partir de ahora). La razón por la que no hay una cuenta de clientes deudores es porque los **clientes pagan al contado** y no se da ningún caso en el que el cliente pague a plazos. La partida de Hacienda Pública Deudora (IVA soportado) está también con valor “0” porque asumimos que ya se ha liquidado.

9.2.1 Valoración de existencias y gestión de stock

El año comenzó con 1.450€ de stock, y se realizarán las compras en función de las ventas previstas (siempre dejando un margen por si las ventas son mayores, aunque las compras se podrán ir adaptando según el comerciante vea que las previsiones son más o menos exactas). Por lo tanto, la compra de mercancía para el primer año quedaría de la siguiente manera (en morado los kg esperados de ventas):

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1
Total ventas esperadas (kg)													
Fruta	8.010,14	8.010,14	9.201,57	9.201,57	9.201,57	9.201,57	11.584,41	11.584,41	12.616,98	13.450,98	14.284,98	15.297,69	131.646,00
Verdura	5.137,08	5.137,08	5.931,36	5.931,36	5.931,36	5.931,36	7.519,93	7.519,93	8.208,31	8.764,31	9.320,30	9.995,44	85.327,84
Legumbres	2.403,04	2.403,04	2.760,47	2.760,47	2.760,47	2.760,47	3.475,32	3.475,32	3.785,09	4.035,29	4.285,49	4.589,31	39.493,80
Otros	480,61	480,61	552,09	552,09	552,09	552,09	695,06	695,06	757,02	807,06	857,10	917,86	7.898,76
Compra mercancía (kg)	16.500,00	16.500,00	18.900,00	18.800,00	18.700,00	18.700,00	23.700,00	23.550,00	25.900,00	27.350,00	29.000,00	31.050,00	268.650,00
Fruta	8.200,00	8200	9400	9400	9300	9300	11700	11700	12800	13500	14300	15500	133.300,00
Verdura	5.300,00	5300	6000	6000	6000	6000	7700	7600	8300	8900	9400	10000	86.500,00
Legumbres	2.500,00	2500	2900	2800	2800	2800	3500	3500	4000	4100	4400	4600	40.400,00
Otros	500,00	500	600	600	600	600	800	750	800	850	900	950	8.450,00
Compra mercancía (€)	33.952,60 €	33.952,60 €	39.144,80 €	38.715,80 €	38.568,60 €	38.568,60 €	48.958,70 €	48.466,05 €	53.592,30 €	56.268,85 €	59.805,70 €	63.647,25 €	553.641,85 €
Fruta	12.070,40 €	12.070,40 €	13.836,80 €	13.836,80 €	13.689,60 €	13.689,60 €	17.222,40 €	17.222,40 €	18.841,60 €	19.872,00 €	21.049,60 €	22.816,00 €	196.217,60 €
Verdura	7.679,70 €	7.679,70 €	8.694,00 €	8.694,00 €	8.694,00 €	8.694,00 €	11.157,30 €	11.012,40 €	12.026,70 €	12.896,10 €	13.620,60 €	14.490,00 €	125.338,50 €
Legumbres	10.725,00 €	10.725,00 €	12.441,00 €	12.012,00 €	12.012,00 €	12.012,00 €	15.015,00 €	15.015,00 €	17.160,00 €	17.589,00 €	18.876,00 €	19.734,00 €	173.316,00 €
Otros	3.477,50 €	3.477,50 €	4.173,00 €	4.173,00 €	4.173,00 €	4.173,00 €	5.564,00 €	5.216,25 €	5.564,00 €	5.911,75 €	6.259,50 €	6.607,25 €	58.769,75 €

Para el cálculo de las existencias finales que aparecerán en el balance, se ha realizado la siguiente operación: **Existencias iniciales + Compra de mercancía – Coste de la mercancía vendida (CMV) – Deterioro y exceso de stock**. Así serían los asientos del primer mes (sin tener en cuenta el IVA, que será explicado más adelante):

9.3 Patrimonio Neto y Pasivo

Se comienza el año con 4.000€ que el comerciante tiene como reserva voluntaria, 75.905€ de beneficio acumulado y un **resultado del ejercicio de 215.682,1€** (año 0). Éstas partidas son muy importantes porque son las que nos han permitido poder financiar el proyecto (no se va a requerir financiación ajena sino que todo se financiará a través de los resultados del ejercicio). Por otro lado, a lo largo de los años no se produce ningún aumento de la reserva.

Debe		Haber	
Existencias	33.952,60 €	Tesorería	35.310,70 €
IVA soportado	1.358,10 €		
CMV	32.886,24 €	Existencias	32.969,58 €
Deterioro de mercancías	83,33 €		

Con respecto al pasivo corriente, no tiene ninguna partida rellena porque no tienen financiación ajena (es decir, no tienen ninguna deuda, ni a corto ni a largo plazo). Con respecto al pasivo corriente, además de no tener ninguna deuda, todos los acreedores posibles (proveedores, Hacienda Pública Acreedora por IVA y por IRPF y los Organismos de la Seguridad Social Acreedora) han sido pagados a final de año, por lo que las cuentas están a “0”. Sin embargo, en el balance posterior podremos observar cómo evolucionan estas cuentas a lo largo de los meses.

9.4 Nuevo paradigma: nuevos precios

Para analizar las ventas, los productos se agrupan en 4 categorías: frutas, verduras, legumbres y otros (frutos secos, conservas, etc.). Cada uno de ellos tenía un precio antes de comenzar el proyecto. Sin embargo, con la compra de un packaging más sostenible y la selección de productos exclusivamente ecológicos, el precio de venta al público aumenta. Para calcular el nuevo precio se le aplica un margen calculado en función del aumento del precio por el packaging y por la selección ecológica. De este modo, se quedarían los siguientes precios:

	Precio anterior (€/kilo)	Margen aplicado	Nuevo precio (€/kg)
Frutas	3,2	15%	3,68
Verduras	2,8	15%	3,22
Legumbres	6,5	10%	7,15
Otros (frutos secos, conservas, etc.)	10	7%	10,7

9.5 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Para poder analizar correctamente el proyecto, ya que no se parte desde cero sino de algo ya creado, es necesario realizar una Cuenta de Pérdidas y Ganancias resultante de la aplicación del proyecto a la empresa ya en funcionamiento, otra que refleje la NO aplicación del proyecto, y otra que suponga la diferencia entre ambas para tener una visión más concreta del incremento que supondría para la frutería la realización del proyecto Vallehermoso Circular.

Para la Cuenta de Pérdidas y Ganancias resultante de la aplicación del proyecto, partimos de unas asunciones (basadas en el análisis de mercado del Plan de Marketing. El aumento de las ventas del primer año viene dado principalmente por un aumento en los precios, mientras que el resto de años las ventas aumentan (con respecto al año anterior) un 7%,9%, 9% y 10% respectivamente debido a un aumento en la confianza del producto, a los resultados de las campañas de marketing y a una mayor concienciación ciudadana. En el lado de los costes, se aplica un aumento en función de la inflación prevista para los alimentos y bebidas no alcohólicas para los próximos años. Las asunciones serían, pues, las siguientes:

ASUNCIONES DE P&G	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento en ventas		7,00%	9,00%	9,00%	10,00%
Incremento anual de inflación acumulativa (gastos)		1,50%	2,00%	2,50%	2,80%

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias tras la aplicación del proyecto es la siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por actividad principal					
Frutas	484.457,28 €	518.369,29 €	565.022,53 €	615.874,55 €	677.462,01 €
Verduras	274.755,64 €	293.988,54 €	320.447,51 €	349.287,78 €	384.216,56 €
Legumbres	282.380,67 €	302.147,32 €	329.340,58 €	358.981,23 €	394.879,35 €
Otros (frutos secos, conservas, etc.)	84.516,73 €	90.432,90 €	98.571,86 €	107.443,33 €	118.187,67 €
Total ingresos	1.126.110,33 €	1.204.938,05 €	1.313.382,47 €	1.431.586,90 €	1.574.745,59 €
Coste de mercancía vendida (CMV)					
Frutas	193.782,91 €	196.689,66 €	200.623,45 €	205.639,04 €	211.396,93 €
Verduras	123.640,04 €	125.494,64 €	128.004,53 €	131.204,65 €	134.878,38 €
Legumbres	169.428,40 €	171.969,83 €	175.409,22 €	179.794,46 €	184.828,70 €
Otros (frutos secos, conservas, etc.)	54.935,88 €	55.759,91 €	56.875,11 €	58.296,99 €	59.929,31 €
Coste de la mercancía vendida	541.787,23 €	549.914,04 €	560.912,32 €	574.935,13 €	591.033,31 €
Nuevo packaging	928,10 €	942,02 €	960,86 €	984,88 €	1.012,46 €
Deterioro de mercancías y exceso de stock	1.000,00 €	1.000,00 €	900,00 €	850,00 €	800,00 €
BENEFICIO BRUTO	582.395,00 €	653.081,99 €	750.609,29 €	854.816,89 €	981.899,82 €
Ingresos otras actividades					
Vallehermoso Daily Menu	2.400,00 €	3.600,00 €	4.200,00 €	4.500,00 €	4.800,00 €
Total ingresos otras actividades	2.400,00 €	3.600,00 €	4.200,00 €	4.500,00 €	4.800,00 €
Gastos de explotación					
Marketing y Comunicación	6.211,00 €	6.304,17 €	6.430,25 €	6.591,00 €	6.775,55 €
Amortización	4.660,24 €	4.660,24 €	4.660,24 €	4.660,24 €	4.660,24 €
Coste de distribución	2.925,00 €	2.968,88 €	3.028,25 €	3.103,96 €	3.190,87 €
Salarios y Seguridad Social Empresa	107.607,04 €	109.221,15 €	111.405,57 €	114.190,71 €	117.388,05 €
Mantenimiento, reparaciones	12.430,00 €	13.007,23 €	13.071,30 €	13.135,38 €	13.173,82 €
Suministros	2.000,00 €	2.030,00 €	2.070,60 €	2.122,37 €	2.181,79 €
Alquiler	18.765,00 €	22.193,57 €	22.193,57 €	22.193,57 €	22.193,57 €
Formación empleados gestión de residuos	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Total costes operativos	154.798,28 €	160.585,23 €	163.059,79 €	166.197,23 €	169.763,90 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	429.996,71 €	496.096,76 €	591.749,51 €	693.119,66 €	816.935,92 €
Pérdidas procedentes del INM material	4.900,00	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	-	- €	- €	- €	- €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (EBT)	425.096,71 €	496.096,76 €	591.749,51 €	693.119,66 €	816.935,92 €
Impuestos					
IRPF (15%)	63.179,51 €	73.829,51 €	88.177,43 €	103.382,95 €	121.955,39 €
Cuota de autónomo	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €
BENEFICIO NETO	358.017,21 €	418.367,25 €	499.672,08 €	585.836,71 €	691.080,53 €

El desglose mensual del primer año se encuentra en la siguiente página.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1
Ingresos por actividad principal													
Frutas	29.477,32 €	29.477,32 €	33.861,76 €	33.861,76 €	33.861,76 €	33.861,76 €	42.630,65 €	42.630,65 €	46.430,49 €	49.499,60 €	52.568,71 €	56.295,49 €	484.457,28 €
Verduras	16.541,40 €	16.541,40 €	19.098,99 €	19.098,99 €	19.098,99 €	19.098,99 €	24.214,17 €	24.214,17 €	26.430,75 €	28.221,07 €	30.011,38 €	32.185,33 €	274.755,64 €
Legumbres	17.181,75 €	17.181,75 €	19.737,36 €	19.737,36 €	19.737,36 €	19.737,36 €	24.848,57 €	24.848,57 €	27.063,43 €	28.852,35 €	30.641,27 €	32.813,54 €	282.380,67 €
Otros (frutos secos, conservas, etc.)	5.142,51 €	5.142,51 €	5.907,41 €	5.907,41 €	5.907,41 €	5.907,41 €	7.437,19 €	7.437,19 €	8.100,10 €	8.635,53 €	9.170,95 €	9.821,12 €	84.516,73 €
Total Ingresos	68.342,99 €	68.342,99 €	78.605,52 €	78.605,52 €	78.605,52 €	78.605,52 €	99.130,58 €	99.130,58 €	108.024,78 €	115.208,55 €	122.392,32 €	131.115,47 €	1.126.110,33 €
Coste de mercancía vendida (CMV)													
Frutas	11.790,93 €	11.790,93 €	13.544,70 €	13.544,70 €	13.544,70 €	13.544,70 €	17.052,26 €	17.052,26 €	18.572,20 €	19.799,84 €	21.027,49 €	22.518,20 €	193.782,91 €
Verduras	7.443,63 €	7.443,63 €	8.594,55 €	8.594,55 €	8.594,55 €	8.594,55 €	10.896,38 €	10.896,38 €	11.893,84 €	12.699,48 €	13.505,12 €	14.483,40 €	123.640,04 €
Legumbres	10.309,05 €	10.309,05 €	11.842,42 €	11.842,42 €	11.842,42 €	11.842,42 €	14.909,14 €	14.909,14 €	16.238,06 €	17.311,41 €	18.384,76 €	19.688,12 €	169.428,40 €
Otros (frutos secos, conservas, etc.)	3.342,63 €	3.342,63 €	3.839,81 €	3.839,81 €	3.839,81 €	3.839,81 €	4.834,18 €	4.834,18 €	5.265,07 €	5.613,09 €	5.961,12 €	6.383,72 €	54.935,88 €
Coste de la mercancía vendida	32.886,24 €	32.886,24 €	37.821,48 €	37.821,48 €	37.821,48 €	37.821,48 €	47.691,95 €	47.691,95 €	51.969,16 €	55.423,83 €	58.878,49 €	63.073,44 €	541.787,23 €
Nuevo packaging	9,15 €	9,15 €	36,59 €	36,59 €	36,59 €	36,59 €	91,48 €	91,48 €	115,27 €	134,48 €	153,69 €	177,02 €	928,10 €
Deterioro de mercancías y exceso de stock	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	83,33 €	1.000,00 €
BENEFICIO BRUTO	35.364,26 €	35.364,26 €	40.664,11 €	40.664,11 €	40.664,11 €	40.664,11 €	51.263,81 €	51.263,81 €	55.857,01 €	59.566,91 €	63.276,80 €	67.781,68 €	582.395,00 €
Ingresos otras actividades													
Vallehermoso Daily Menu	23,66 €	23,66 €	94,63 €	94,63 €	94,63 €	94,63 €	236,57 €	236,57 €	298,08 €	347,76 €	397,44 €	457,76 €	2.400,00 €
Total Ingresos otras actividades	23,66 €	23,66 €	94,63 €	94,63 €	94,63 €	94,63 €	236,57 €	236,57 €	298,08 €	347,76 €	397,44 €	457,76 €	2.400,00 €
Gastos de explotación													
Marketing y Comunicación	212,00 €	212,00 €	212,00 €	765,00 €	665,00 €	665,00 €	580,00 €	580,00 €	580,00 €	580,00 €	580,00 €	580,00 €	6.211,00 €
Amortización	388,35 €	388,35 €	388,35 €	388,35 €	388,35 €	388,35 €	388,35 €	388,35 €	388,35 €	388,35 €	388,35 €	388,35 €	4.660,24 €
Coste de distribución	243,75 €	243,75 €	243,75 €	243,75 €	243,75 €	243,75 €	243,75 €	243,75 €	243,75 €	243,75 €	243,75 €	243,75 €	2.925,00 €
Salarios y Seguridad Social Empresa	8.967,25 €	8.967,25 €	8.967,25 €	8.967,25 €	8.967,25 €	8.967,25 €	8.967,25 €	8.967,25 €	8.967,25 €	8.967,25 €	8.967,25 €	8.967,25 €	107.607,04 €
Mantenimiento, reparaciones	1.035,83 €	1.035,83 €	1.035,83 €	1.035,83 €	1.035,83 €	1.035,83 €	1.035,83 €	1.035,83 €	1.035,83 €	1.035,83 €	1.035,83 €	1.035,83 €	12.430,00 €
Suministros	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	166,67 €	2.000,00 €
Alquiler	1.563,75 €	1.563,75 €	1.563,75 €	1.563,75 €	1.563,75 €	1.563,75 €	1.563,75 €	1.563,75 €	1.563,75 €	1.563,75 €	1.563,75 €	1.563,75 €	18.765,00 €
Formación empleados gestión de residuos	16,67 €	16,67 €	16,67 €	16,67 €	16,67 €	16,67 €	16,67 €	16,67 €	16,67 €	16,67 €	16,67 €	16,67 €	200,00 €
Total costes operativos	12.594,27 €	12.594,27 €	12.594,27 €	13.147,27 €	13.047,27 €	13.047,27 €	12.962,27 €	12.962,27 €	12.962,27 €	12.962,27 €	12.962,27 €	12.962,27 €	154.798,28 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	22.793,64 €	22.793,64 €	28.164,47 €	27.611,47 €	27.711,47 €	27.711,47 €	38.538,11 €	38.538,11 €	43.192,82 €	46.952,39 €	50.711,97 €	55.277,17 €	429.996,71 €
Pérdidas procedentes del INM material	4.900,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	4.900,00 €
Gastos financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	-
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (EBT)	17.893,64 €	22.793,64 €	28.164,47 €	27.611,47 €	27.711,47 €	27.711,47 €	38.538,11 €	38.538,11 €	43.192,82 €	46.952,39 €	50.711,97 €	55.277,17 €	425.096,71 €
Impuestos													
IRPF (15%)	5.264,96 €	5.264,96 €	5.264,96 €	5.264,96 €	5.264,96 €	5.264,96 €	5.264,96 €	5.264,96 €	5.264,96 €	5.264,96 €	5.264,96 €	5.264,96 €	63.179,51 €
Cuota de autónomo	325,00 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €	3.900,00 €
BENEFICIO NETO	12.303,69 €	17.203,69 €	22.574,51 €	22.021,51 €	22.121,51 €	22.121,51 €	32.948,15 €	32.948,15 €	37.602,86 €	41.362,43 €	45.122,01 €	49.687,21 €	358.017,21 €

9.6 Análisis de ingresos

Para calcular las **ventas** del año 1, se ha partido de la base de que se atraerán 158 nuevos clientes del nuevo target (“T3”, explicado en el Plan de Marketing). Cada ciudadano consume 170kg de fruta (60%) y verdura (40%) al año. Teniendo en cuenta que cada cliente compra la fruta de 2,5 consumidores de fruta y verdura, la compra mensual por cada cliente sería de 35,42kg de fruta y verdura, que, sumándoles la media de legumbres y otros productos, se quedaría en **42,5kg de compra en la frutería al mes**.

En resumen, hemos tenido en cuenta los siguientes datos:

Datos a tener en cuenta año 1:	
170 kg de consumo fruta y verdura al año pax	
2,5 número de consumidores por compra	
35,42 kg de compra al mes por cliente	
60% de todo ello es fruta y 40% verdura	

Aplicándolos, se quedaría en lo siguiente

Nuevos clientes T3 (A1)	158
kg/año por cliente	516,8
Fruta	255
Verdura	170
Legumbres	76,5
Otros	15,3
kg mensuales total/ cliente	42,5

Por tanto, teniendo en cuenta que los nuevos clientes T3 son 158, los **ingresos esperados para el primer año** (el número que aparece en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias) son los siguientes, teniendo en cuenta los ingresos que vienen por la venta al nuevo target (parte azul) y los ingresos que vienen de los antiguos clientes que esperamos mantener (parte verde), y el total de la suma de ellos (parte morada):

AÑO 1 (A1)		kg/año T3	Precio A1 (€/kg)	Ingresos T3	kg/año otro T	Ingresos otro T	INGRESOS A1
Fruta	50%	40.290,0	3,68	148.267,20 €	91.356,0	336.190,08 €	484.457,28 €
Verdura	32%	26.860,0	3,22	86.489,20 €	58.467,8	188.266,44 €	274.755,64 €
Legumbres	15%	12.087,0	7,15	86.422,05 €	27.406,8	195.958,62 €	282.380,67 €
Otros	3%	2.417,4	10,70	25.866,18 €	5.481,4	58.650,55 €	84.516,73 €
	100%	81.654,4		347.044,63 €	182.712,0	779.065,70 €	1.126.110,33 €

Como se puede observar, los precios aplicados son los nuevos precios. Sin embargo, y con el objetivo de dar explicación a la Cuenta de Pérdidas y Ganancias que resultaría de la NO aplicación del proyecto, para el año 0 aplicando los precios anteriores, la tabla sería la siguiente (no hay T3 porque al no aplicarse el proyecto no se atrae a este target):

AÑO 0 (A0)		kg/mes	kg/año	Precio A0 (€/kg)	INGRESOS A0
Fruta	50%	8.275,0	99.300,0	3,20	317.760,00 €
Verdura	32%	5.296,0	63.552,0	2,80	177.945,60 €
Legumbres	15%	2.482,5	29.790,0	6,50	193.635,00 €
Otros	3%	496,5	5.958,0	10,00	59.580,00 €
	100%	16.550,0	198.600,0		748.920,60 €

Mensualmente los ingresos del primer año se han calculado según lo previsto de efectos de las campañas de marketing (no se venderá lo mismo el primer mes que se implante que cuando haya pasado un año), de ahí que los ingresos sean incrementales.

Por otro lado, desde la aplicación del proyecto se ha generado una nueva línea de ingresos que provienen del *Vallehermoso Daily Menu*, explicado en el Plan de Operaciones, que siguen la misma lógica mensual explicada en el párrafo anterior, y que supondrá 2.400€ de ingresos el primer año.

9.7 Análisis de gastos

9.7.1 Coste de la mercancía vendida

Para calcular el coste de la mercancía vendida simplemente se ha multiplicado el número de kilos vendidos por el coste medio de cada producto. Mensualmente se ha seguido la misma lógica que los ingresos. La siguiente tabla es el análisis con respecto al año 1:

INGRESOS PREVISTOS			
	Kg anuales vendidos	Media precio/kg	Ingreso anual por producto
Frutas	131.646	3,68	484.457,28
Verduras	85.328	3,22	274.755,64
Legumbres	39.494	7,15	282.380,67
Otros (frutos secos, conservas, etc.)	7.899	10,70	84.516,73
TOTAL INGRESOS PREVISTOS			1.126.110,33
COSTE DE LA MERCANCÍA VENDIDA			
	Margen bruto esperado	Media coste/kilo	Coste de la mercancía vendida anual
Frutas	60%	1,47	193.782,91
Verduras	55%	1,45	123.640,04
Legumbres	40%	4,29	169.428,40
Otros (frutos secos, conservas, etc.)	35%	6,96	54.935,88
TOTAL COSTE DE LA MERCANCÍA VENDIDA			541.787,23

9.7.2 Costes operativos

Los costes operativos son los siguientes:

- **Marketing y comunicación:** como ha sido explicado en el Plan de Marketing, aproximadamente el gasto en marketing será de 6.211€ el primer año. El desglose que justifica el reparto mensual es el siguiente:
 - o Distribución de flyers: 2.000 panfletos sostenibles que tienen un coste de aproximadamente 150€ por cada 500 folletos, suponiendo un coste inicial total de 600€, siendo esta actividad subcontratada a la empresa Geobuzón. La actividad se realizará en abril.

- Degustaciones: habría que contratar a una persona de una agencia un viernes cada mes para 2 horas, a un precio de 40€ por hora, supondría un total de 80€ al mes por 12 meses. 960€ en total para el primer año.
- SEM (Google Adwords): será gestionado por la compañía “130 caracteres”, y tendrá un coste de 395€ durante los 3 primeros meses y después 85€ al mes. Para los 6 meses que queremos invertir en el posicionamiento SEM, supondría un coste total de 650€. Se realizará los primeros seis meses (de enero a junio)
- Publicidad en Redes Sociales (Instagram Ads): son 500€ al mes por 8 meses; 4.000€ en total para el primer año. Se realizará de mayo a diciembre.
- **Amortización:** la política de amortización de cada elemento del inmovilizado ha sido explicada en el apartado de “Activo no Corriente”. Mensualmente se ha dividido de forma proporcional.
- **Deterioro de mercancías y exceso de stock** (no considerado coste operativo): en esta partida se incluyen aquellos gastos que provienen de la fruta y verdura que no se ha vendido y que se ha estropeado o que directamente no se ha vendido y se las ha llevado el comerciante a su casa para que no sean desperdiciadas. Esto supone un gasto para la empresa y se tendrá en cuenta para la valoración de existencias y gestión de stock.
- **Costes de distribución:** el mantenimiento de la furgoneta y el nuevo posible servicio de reparto a domicilio común al mercado. La parte que corresponde al puesto de la frutería son 2.925€ anuales, divididos en pagos mensuales.
- **Salarios y Seguridad Social a cargo de la empresa:** en esta partida se incluyen los salarios brutos de los 4 trabajadores (explicados en el Plan de Recursos Humanos) al igual que la Seguridad Social a cargo de la empresa (23%). Los datos mensuales y anuales son los siguientes:

Salarios	Bruto mensual	SS empresa mensual	SS empleado mensual	Bruto anual	SS empresa anual	SS empleado anual
Empleado 1	1.820,00 €	418,60 €	115,57 €	21.840,00 €	5.023,20 €	1.386,84 €
Empleado 2	2.080,00 €	478,40 €	132,08 €	24.960,00 €	5.740,80 €	1.584,96 €
Empleado 3	1.638,00 €	376,74 €	104,01 €	19.656,00 €	4.520,88 €	1.248,16 €
Empleado 4	1.423,50 €	327,41 €	90,39 €	17.082,00 €	3.928,86 €	1.084,71 €
Empleado 5	328,95 €	75,66 €	20,89 €	3.947,40 €	907,90 €	250,66 €
	7.290,45 €	1.676,80 €	462,94 €	87.485,40 €	20.121,64 €	5.555,32 €
		8.967,25 €			107.607,04 €	

Como podemos observar, también hay una parte de Seguridad Social que va a cargo del empleado (6,35%) pero que se tiene que tener en cuenta porque se le descuenta del salario bruto al trabajador (como el IRPF) y, entonces, lo paga la empresa (aunque no suponga un coste para la misma porque ya está incluido en los sueldos y salarios). La **Seguridad Social se paga al mes siguiente (modelo L00) y el IRPF trimestralmente (modelo 111)**. Por lo tanto, el asiento de salarios a realizar todos los meses sería el siguiente:

DEBE		HABER	
Sueldos y salarios	7.290,45 €	HP Acreedora IRPF (19%)	1.385,19 €
Seguridad social empresa (23%)	1.676,80 €	OSSA (empresa + trabajador 6,35%)	2.139,75 €
		Tesorería	5.442,32 €

- **Nuevo packaging** (no considerado coste operativo como tal): implicará una salida de caja al principio del proyecto por parte del Mercado de Vallehermoso pero será cobrado a cada puesto individualmente mes a mes. La cantidad correspondiente a la frutería será, sin IVA, la siguiente: 1.680€ (por 3.000 bolsas ecológicas reciclables y compostables 100% biodegradables divididas entre 4 puestos que emplearán este packaging= **420€** por cada puesto) + 401,13€ (por 3.600 unidades de bolsas de plástico compostables, dividido entre 4 puestos que utilizarán este packaging= **100,3€** por cada puesto) + **162,02€** (por 3.000 bolsas 100% biodegradables empleadas para pesar los productos) + **51,55€** (por 900 bandejas biodegradables) + **194,23€** (por 700 cajas para los frutos secos) = **928,1€** (sumando las cantidades en negrita). Ésta cantidad se computará a la Cuenta de Pérdidas y Ganancias según las ventas (pues está directamente relacionado con ellas, razón por la que podemos ver que mensualmente va en aumento), y por lo tanto se pagará al Mercado de Vallehermoso ese packaging mes a mes según se vaya utilizando.
- **Mantenimiento y reparaciones:** asumimos que, al ser tan antiguas las instalaciones tanto del puesto como del Mercado, el coste anual de las reparaciones supondrá un 11% de los Activos no Corrientes (sin tener en cuenta los equipos informáticos que, al ser nuevos, no necesitará reparaciones de alto coste). Este porcentaje ha disminuido con respecto a anteriormente que representaban un 15%.
- **Suministros:** poco a poco se realizará la transición a la Economía Circular, por lo que los suministros serán menores de los que serían sin aplicarse el proyecto. Corresponden a 2.000€ anuales, divididos mensualmente de forma proporcional.
- **Alquiler:** el Mercado cobra a cada puesto un alquiler por estar vendiendo los productos en su propiedad. La cuantía del alquiler depende de los metros cuadrados que ocupe el puesto y consiste en una suma de diferentes cuotas. Antes del proyecto, la cuota pagada por la frutería era la siguiente:

Canon de ocupación	1220
Cuota de afiliación	50
Suministros comunes (agua, electricidad)	50
Alquiler mensual total	1320

Con el proyecto, el alquiler aumentará porque se incluirán dos nuevas cuotas:

- o Una por el establecimiento del puesto de *Vallehermoso Daily Menu* que tendrán que pagar todos los que quieran vender su remanente ahí: 1.500€/mes correspondiente al salario de la persona que se contrate, de los cuales el 65% tendrán que pagarlos los puestos de abastos= 243,75€ al mes por puesto.
- o Otra por la contratación en el año 2 del gestor circular, que tiene un sueldo de 2.000€ mensuales que corren a cargo del Mercado de Vallehermoso pero que lo carga a cada puesto a través de esta cuota= 285,71€ mensuales por puesto.

Canon de ocupación	1220
Cuota de afiliación	50
Suministros comunes (agua, electricidad)	50
Salario gestor circular	285,71 €
Cuota daily menu	243,75 €
Alquiler mensual total	1849,46

- **Formación de los empleados en gestión de residuos:** una parte muy grande del proyecto es la formación de los comerciantes y los empleados, por lo tanto se destinarán 200€ cada año por puesto para cursos y talleres de formación y desarrollo en materia de Economía Circular. Mensualmente los gastos se dividen de forma proporcional.

9.7.3 Otros gastos e impuestos

No hay gastos financieros porque no hay ningún instrumento de deuda que suponga el pago de intereses. Sin embargo, el primer mes hay 4.900€ de gastos por la venta de la furgoneta que se computa a la cuenta de “**pérdidas procedentes del inmovilizado material**”. Además, como la empresa no es una sociedad sino una persona autónoma, se paga mensualmente la **cuota de autónomo** que tiene una cuantía, para este caso en concreto, de 325€. Siguiendo esta línea, no se paga el impuesto de sociedades sino que se paga IRPF. En el caso de los autónomos el **IRPF** a pagar es un 15% del beneficio obtenido. Los gastos deducibles son todos aquellos que estén relacionados con la actividad empresarial (tiene que poder ser demostrable), incluida la cuota de autónomos. Por lo tanto, el IRPF se calcula aplicando el 15% al EBT habiéndole restado la cuota de autónomos. Cabe destacar que como en este caso el IRPF no se retiene, se asumirá que supone una salida de caja mensual que después utilizará el dueño para hacer la declaración de la renta en el plazo correspondiente.

9.8 Balance de situación

ACTIVO	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO NO CORRIENTE	98.000,0 €	109.368,76 €	104.708,51 €	100.048,27 €	95.388,03 €	90.727,79 €
Inmovilizado intangible	5.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Página web	- €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Patentes, licencias, marcas y similares	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Inmovilizado material	113.000,00 €	117.029,00 €	117.029,00 €	117.029,00 €	117.029,00 €	117.029,00 €
Puesto físico + cámara frigorífica	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
Mobiliario	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €
Furgoneta	27.000,00 €	30.500,00 €	30.500,00 €	30.500,00 €	30.500,00 €	30.500,00 €
Equipos informáticos	- €	529,00 €	529,00 €	529,00 €	529,00 €	529,00 €
Amortización acumulada (-)	20.000,00 €	15.660,24 €	20.320,49 €	24.980,73 €	29.640,97 €	34.301,21 €
ACTIVO CORRIENTE	197.587,1 €	565.279,46 €	985.607,67 €	1.491.024,44 €	2.082.703,44 €	2.779.875,80 €
Existencias (mercadería)	1.450,00 €	12.304,62 €	10.586,00 €	6.748,20 €	5.082,00 €	4.294,40 €
Deudores (clientes)	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Hacienda Pública Deudora IVA soportado	- €	8.573,60 €	6.835,39 €	6.961,59 €	7.121,57 €	7.303,39 €
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	196.137,1 €	544.401,24 €	968.186,29 €	1.477.314,65 €	2.070.499,86 €	2.768.278,00 €
TOTAL ACTIVO	295.587,1 €	674.648,2 €	1.090.316,2 €	1.591.072,7 €	2.178.091,5 €	2.870.603,6 €
PASIVO + PATRIMONIO NETO	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PATRIMONIO NETO	295.587,1 €	653.604,26 €	1.071.971,50 €	1.571.643,59 €	2.157.480,30 €	2.848.560,83 €
Reservas voluntarias	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Resultados de ejercicios anteriores (remanente)	75.905,00 €	291.587,05 €	649.604,26 €	1.067.971,50 €	1.567.643,59 €	2.153.480,30 €
Resultado del ejercicio	215.682,1 €	358.017,21 €	418.367,25 €	499.672,08 €	585.836,71 €	691.080,53 €
PASIVO NO CORRIENTE	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	- €	- €	- €	- €	- €	- €
PASIVO CORRIENTE	- €	21.043,96 €	18.344,68 €	19.429,13 €	20.611,17 €	22.042,76 €
Hacienda Pública Acreedora IRPF	- €	4.155,56 €	4.155,56 €	4.155,56 €	4.155,56 €	4.155,56 €
Hacienda Pública Acreedora IVA repercutido	- €	14.748,65 €	12.049,38 €	13.133,82 €	14.315,87 €	15.747,46 €
Organismos de la Seguridad Social Acreedora	- €	2.139,75 €	2.139,75 €	2.139,75 €	2.139,75 €	2.139,75 €
Proveedores	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL PASIVO	- €	21.043,96 €	18.344,68 €	19.429,13 €	20.611,17 €	22.042,76 €
TOTAL PASIVO + PN	295.587,1 €	674.648,21 €	1.090.316,19 €	1.591.072,71 €	2.178.091,47 €	2.870.603,59 €

ACTIVO	INICIO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1
ACTIVO NO CORRIENTE	98.000,0 €	113.640,6 €	113.252,3 €	112.863,9 €	112.475,6 €	112.087,2 €	111.698,9 €	111.310,5 €	110.922,2 €	110.533,8 €	110.145,5 €	109.757,1 €	109.368,8 €	109.368,76 €
Inmovilizado intangible	5.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Página web	- €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Patentes, licencias, marcas y similares	5.000,0 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Inmovilizado material	113.000,0 €	117.029,0 €	117.029,0 €	117.029,0 €	117.029,0 €	117.029,0 €	117.029,0 €	117.029,0 €	117.029,0 €	117.029,0 €	117.029,0 €	117.029,0 €	117.029,0 €	117.029,00 €
Puesto físico + cámara frigorífica	50.000,0 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
Mobiliario	36.000,0 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €
Furgoneta	27.000,0 €	30.500,00 €	30.500,00 €	30.500,00 €	30.500,00 €	30.500,00 €	30.500,00 €	30.500,00 €	30.500,00 €	30.500,00 €	30.500,00 €	30.500,00 €	30.500,00 €	30.500,00 €
Equipos informáticos	- €	529,00 €	529,00 €	529,00 €	529,00 €	529,00 €	529,00 €	529,00 €	529,00 €	529,00 €	529,00 €	529,00 €	529,00 €	529,00 €
Amortización acumulada (-)	20.000,0 €	11.388,35 €	11.776,71 €	12.165,06 €	12.553,41 €	12.941,77 €	13.330,12 €	13.718,47 €	14.106,83 €	14.495,18 €	14.883,54 €	15.271,89 €	15.660,24 €	15.660,24 €
ACTIVO CORRIENTE	197.587,1 €	200.508,7 €	222.219,7 €	249.712,0 €	263.884,0 €	290.923,3 €	317.962,5 €	343.061,2 €	381.748,1 €	425.445,5 €	456.782,8 €	508.574,1 €	565.279,5 €	565.279,46 €
Existencias (mercadería)	1.450,0 €	2.433,02 €	3.416,05 €	4.656,04 €	5.467,02 €	6.130,81 €	6.794,60 €	7.978,01 €	8.668,77 €	10.208,58 €	10.970,27 €	11.814,15 €	12.304,62 €	12.304,62 €
Deudores (clientes)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Hacienda Pública Deudora IVA soportado	- €	8.857,85 €	10.569,61 €	12.494,81 €	2.024,18 €	4.021,47 €	6.018,76 €	2.406,57 €	4.793,44 €	7.390,35 €	2.708,01 €	5.561,52 €	8.573,60 €	8.573,60 €
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	196.137,1 €	189.217,87 €	208.234,03 €	232.561,10 €	256.392,80 €	280.770,99 €	305.149,18 €	332.676,65 €	368.285,93 €	407.846,60 €	443.104,57 €	491.198,42 €	544.401,24 €	544.401,24 €
TOTAL ACTIVO	295.587,1 €	314.149,4 €	335.472,0 €	362.575,9 €	376.359,6 €	403.010,5 €	429.661,4 €	454.371,8 €	492.670,3 €	535.979,3 €	566.928,3 €	618.331,2 €	674.648,2 €	674.648,2 €
PASIVO + PATRIMONIO NETO	INICIO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1
PATRIMONIO NETO	295.587,1 €	307.890,7 €	325.094,4 €	347.668,9 €	369.690,4 €	391.811,9 €	413.933,4 €	446.881,6 €	479.829,7 €	517.432,6 €	558.795,0 €	603.917,0 €	653.604,3 €	653.604,26 €
Reservas voluntarias	4.000,0 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Resultados de ejercicios anteriores (remanente)	75.905,0 €	291.587,05 €	303.890,74 €	321.094,42 €	343.668,93 €	365.690,43 €	387.811,94 €	409.933,45 €	442.881,60 €	475.829,74 €	513.432,60 €	554.795,04 €	599.917,05 €	291.587,05 €
Resultado del ejercicio	215.682,1 €	12.303,69 €	17.203,69 €	22.574,51 €	22.021,51 €	22.121,51 €	22.121,51 €	32.948,15 €	32.948,15 €	37.602,86 €	41.362,43 €	45.122,01 €	49.687,21 €	358.017,21 €
PASIVO NO CORRIENTE	- €													
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
PASIVO CORRIENTE	- €	6.258,7 €	10.377,6 €	14.907,0 €	6.669,2 €	11.198,6 €	15.728,0 €	7.490,2 €	12.840,6 €	18.546,7 €	8.133,3 €	14.414,2 €	21.044,0 €	21.043,96 €
Hacienda Pública Acreedora IRPF	- €	1.385,19 €	2.770,37 €	4.155,56 €	1.385,19 €	2.770,37 €	4.155,56 €	1.385,19 €	2.770,37 €	4.155,56 €	1.385,19 €	2.770,37 €	4.155,56 €	4.155,56 €
Hacienda Pública Acreedora IVA repercutido	- €	2.733,72 €	5.467,44 €	8.611,66 €	3.144,22 €	6.288,44 €	9.432,66 €	3.965,22 €	7.930,45 €	12.251,44 €	4.608,34 €	9.504,03 €	14.748,65 €	14.748,65 €
Organismos de la Seguridad Social Acreedora	- €	2.139,75 €	2.139,75 €	2.139,75 €	2.139,75 €	2.139,75 €	2.139,75 €	2.139,75 €	2.139,75 €	2.139,75 €	2.139,75 €	2.139,75 €	2.139,75 €	2.139,75 €
Proveedores	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL PASIVO	- €	6.258,7 €	10.377,6 €	14.907,0 €	6.669,2 €	11.198,6 €	15.728,0 €	7.490,2 €	12.840,6 €	18.546,7 €	8.133,3 €	14.414,2 €	21.044,0 €	21.043,96 €
TOTAL PASIVO + PN	295.587,1 €	314.149,4 €	335.472,0 €	362.575,9 €	376.359,6 €	403.010,5 €	429.661,4 €	454.371,8 €	492.670,3 €	535.979,3 €	566.928,3 €	618.331,2 €	674.648,2 €	674.648,21 €

Cuadre balance 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00

*Para el inicio: asumimos que el IVA ya se ha liquidado, que el IRPF y la SS ya se han pagado, que no queda ningún proveedor por pagar y que han sobrado 1450 € de existencias a final del año 0

La situación inicial desde la que se parte en el balance de situación ha sido explicada anteriormente en la sección “Análisis financiero general”. Cabe destacar de nuevo que los datos iniciales son aproximados, ya que no disponemos de los datos reales de la frutería debido a la confidencialidad de los libros de contabilidad. Sin embargo, los datos utilizados para este análisis sí reflejan una buena aproximación de los datos reales según la información de la que se ha dispuesto para realizar el trabajo.

Todas las nuevas inversiones serán **financiadas con los resultados de los ejercicios anteriores**, ya que una de las ventajas de que el proyecto se realice sobre algo que ya está creado es que se pueden emplear recursos propios provenientes del beneficio.

Del balance anual destaca el incremento del **Activo no Corriente** por las inversiones iniciales de la página web, los equipos informáticos y la furgoneta. Por otro lado, en el **Activo Corriente** vemos una previsión de aumento de las **existencias** a final de año. La razón es que la compra de mercaderías excede la cantidad vendida, decisión tomada para evitar la ruptura de stock. Sin embargo, a lo largo de los años la gestión de la empresa se va adaptando al proyecto y las previsiones de ventas serán más precisas (se comprará una cantidad más cercana a la previsión de ventas), motivo por el cual las existencias al final de año disminuyen según van pasando los años. El resultado de la tesorería se verá de dónde proviene en la sección 9.9. Cabe destacar el hecho de que prácticamente todo el **resultado del ejercicio se va acumulando en tesorería** porque por el momento no hay previsiones de inversión para los siguientes años. Se recomienda, en cambio, que al menos la mitad del beneficio se utilice para la **mejora circular del puesto físico** a lo largo de los años (poner luces led, sistemas de gestión de almacenaje más avanzados y digitalizados, etc.). Esto no está reflejado en el balance porque no depende del proyecto sino de una decisión de los comerciantes.

Del **Patrimonio Neto** no cambia nada excepto el resultado del ejercicio que es el correspondiente a cada mes y año según la cuenta de resultados del apartado 9.5.

El **Pasivo Corriente** mensual es el que más varía. El motivo principal son las deudas con Hacienda Pública (por IRPF y por IVA repercutido). Para explicar estos cambios, vamos a analizar detalladamente la liquidación del IVA (que afecta a las partidas de Hacienda Pública Acreedora por IVA y Hacienda Pública Deudora por IVA), la liquidación de las retenciones del IRPF de los empleados (que afecta a la partida de Hacienda Pública Acreedora por IRPF) y la liquidación de las deudas con la Seguridad Social (correspondiente a la partida de Organismos de la Seguridad Social Acreedora).

9.8.1 Liquidación del IVA

El IVA se liquida trimestralmente a través del **modelo 303**, es decir, cada tres meses el IVA repercutido se resta al soportado y la diferencia determinará si sale a devolver o a pagar. Si repercutes más IVA del que soportas, tendrás que pagar la diferencia a Hacienda, mientras que si soportas más IVA del que repercutes, Hacienda te devolverá el importe diferencial. Este movimiento se produce cada tres meses, lo cual quiere decir que las partidas de Hacienda

Pública Deudora y Acreedora se acumulan durante tres meses y después se cierran contra tesorería. Teniendo en cuenta los datos del balance, los asientos de la **liquidación trimestral del IVA** durante el primer año y principios del segundo, son los siguientes:

Liquidación IVA abril (modelo 303)	D	H
HP Deudora		12.494,81 €
HP Acreedora	8.611,66 €	
Tesorería	3.883,15 €	

Liquidación IVA julio (modelo 303)	D	H
HP Deudora		6.018,76 €
HP Acreedora	9.432,66 €	
Tesorería		3.413,90 €

Liquidación IVA octubre (modelo 303)	D	H
HP Deudora		7.390,35 €
HP Acreedora	12.251,44 €	
Tesorería		4.861,09 €

Liquidación IVA enero año 2 (modelo 303)	D	H
HP Deudora IVA soportado		8.573,60 €
HP Acreedora IVA repercutido	14.748,65 €	
Tesorería		6.175,05 €

Como se puede observar, el último asiento correspondiente a la liquidación del IVA de los últimos tres meses del primer año se realiza en enero del año siguiente, por lo tanto, al final del año 1 quedan en el balance reflejadas las cuentas de Hacienda Pública Deudora y Hacienda Pública Acreedora por IVA con la cuantía a liquidar en enero del año 2 (ver el balance de situación), que corresponde al IVA acumulado durante los tres últimos meses del año 1.

Con respecto a las cuantías del IVA soportado, se han calculado de la siguiente manera:

- Todos los meses se soporta el IVA de la compra de mercancías de cada mes (4%) y de los gastos que tienen IVA (21% de Marketing y Comunicación, distribución, packaging, mantenimiento, suministros y formación⁶). Además, en el mes de enero se pagó el IVA de las inversiones realizadas (21% de los equipos informáticos, la aplicación informática y la furgoneta nueva).

En relación al IVA repercutido, únicamente se repercute IVA en la venta de mercaderías, que es un 4% de los ingresos todos los meses.

⁶ El alquiler no tiene IVA porque no es un arrendamiento en sí sino cuotas que se tienen que pagar al Mercado de Vallehermoso, como ha sido explicado en el apartado 9.7.2.

9.8.2 Liquidación del IRPF

Al igual que el IVA, las retenciones a los empleados se tienen que pagar trimestralmente al presentar el **modelo 111**. A final de año se presenta el modelo 190, que es anual, pero es únicamente informativo y no representa ningún pago a no ser que haya habido algún descuadre.

Por lo tanto, el IRPF que se retiene mensualmente, que, como ha sido explicado anteriormente, es el 19% del salario bruto (1.385,19€ € al mes en total) también se va acumulando en el balance y cada tres meses se liquida a través del siguiente asiento, lo cual justifica los números de la partida del balance:

Pago IRPF trimestral (modelo 111)	D	H
HP Acreedora IRPF	4.155,56 €	
Tesorería		4.155,56 €

9.8.3 Liquidación de deudas con la Seguridad Social

La partida de deudas con la Seguridad Social (Organismo de la Seguridad Social Acreedora) contiene tanto las contingencias comunes (alrededor del 23% del salario bruto del empleado, a cargo de la empresa), como la Seguridad Social a cargo del empleado (que ronda el 6,35% del salario bruto). Ésta cantidad es la misma todos los meses (1.676,8€ a cargo de la empresa y 462,94€ a cargo del empleado) y se **liquida al mes siguiente** de haberle pagado el salario a los empleados a través del **modelo L00**. Por lo tanto, todos los meses se liquida el del mes anterior y se añade el correspondiente a ese mes:

Pago OSSA mensual (L00)	D	H
Organismos de la Seguridad Social Acreedora	2.139,75 €	
Tesorería		2.139,75 €

9.9 Flujos de caja

Cashflow operaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio neto	358.017,21	418.367,25	499.672,08	585.836,71	691.080,53
Amortización (+)	4.660,24	4.660,24	4.660,24	4.660,24	4.660,24
Incremento existencias (-)	10.854,62	- 1.718,62	- 3.837,80	- 1.666,20	- 787,60
Incremento pasivo corriente (+)	6.295,30	- 2.699,27	1.084,44	1.182,04	1.431,59
IVA soportado (-)	34.477,53	- 1.738,21	126,20	159,99	181,82
IVA repercutido (+)	45.044,41	-	-	-	-
Liquidación IVA trimestral (+)	- 4.391,83	-	-	-	-
Total cashflow operaciones	364.293,19	423.785,05	509.128,36	593.185,21	697.778,14
Cashflow inversiones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra activos fijos	34.029,00	-	-	-	-
Venta activos fijos	13.100,00	-	-	-	-
Pérdidas por venta de activos	4.900,00	-	-	-	-
Total cashflow inversiones	- 16.029,00	-	-	-	-
Variación neta de tesorería	348.264,19	423.785,05	509.128,36	593.185,21	697.778,14
Tesorería inicial	196.137,05	544.401,24	968.186,29	1.477.314,65	2.070.499,86
Tesorería final	544.401,24	968.186,29	1.477.314,65	2.070.499,86	2.768.278,00

Cashflow operaciones	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1
Beneficio neto	12.303,69	17.203,69	22.574,51	22.021,51	22.121,51	22.121,51	32.948,15	32.948,15	37.602,86	41.362,43	45.122,01	49.687,21	358.017,21
Amortización (+)	388,35	388,35	388,35	388,35	388,35	388,35	388,35	388,35	388,35	388,35	388,35	388,35	4.660,24
Incremento existencias (-)	983,02	983,02	1.239,99	810,99	663,79	663,79	1.183,41	690,76	1.539,81	761,69	843,88	490,47	10.854,62
Incremento pasivo corriente (+)	3.524,93	1.385,19	1.385,19	- 2.770,37	1.385,19	1.385,19	- 2.770,37	1.385,19	1.385,19	- 2.770,37	1.385,19	1.385,19	6.295,30
IVA soportado (-)	8.857,85	1.711,76	1.925,21	2.024,18	1.997,29	1.997,29	2.406,57	2.386,87	2.596,91	2.708,01	2.853,52	3.012,08	34.477,53
IVA repercutido (+)	2.733,72	2.733,72	3.144,22	3.144,22	3.144,22	3.144,22	3.965,22	3.965,22	4.320,99	4.608,34	4.895,69	5.244,62	45.044,41
Liquidación IVA trimestral (+)	-	-	-	3.883,15	-	-	- 3.413,90	-	-	- 4.861,09	-	-	- 4.391,83
Total cashflow operaciones	9.109,82	19.016,16	24.327,07	23.831,70	24.378,19	24.378,19	27.527,47	35.609,28	39.560,67	35.257,97	48.093,85	53.202,81	364.293,19

Cashflow inversiones	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1
Compra activos fijos	34.029,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34.029,00
Venta activos fijos	13.100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13.100,00
Pérdidas por venta de activos	4.900,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.900,00
Total cashflow inversiones	- 16.029,00	-	-	-	-	- 16.029,00							

Variación neta de tesorería	- 6.919,18	19.016,16	24.327,07	23.831,70	24.378,19	24.378,19	27.527,47	35.609,28	39.560,67	35.257,97	48.093,85	53.202,81	348.264,19
Tesorería inicial	196.137,05	189.217,87	208.234,03	232.561,10	256.392,80	280.770,99	305.149,18	332.676,65	368.285,93	407.846,60	443.104,57	491.198,42	196.137,05
Tesorería final	189.217,87	208.234,03	232.561,10	256.392,80	280.770,99	305.149,18	332.676,65	368.285,93	407.846,60	443.104,57	491.198,42	544.401,24	544.401,24

Con respecto a los flujos de caja de la empresa una vez se aplique el proyecto, se comienza con el **resultado del ejercicio** (cuyos gastos e ingresos ya han sido explicados anteriormente), y, a partir de ahí, se calcula la previsión final de tesorería añadiendo los gastos que están en la cuenta de resultados pero que no suponen una salida de caja (la amortización), restando el incremento de las existencias, sumando el incremento en el pasivo corriente, restando el IVA pagado (soportado, porque no queda reflejado en el resultado del ejercicio) y sumando el IVA ingresado (repercutido, pues ocurre lo mismo que con el soportado). Estas operaciones darán lugar al **cashflow operativo**. Además, el primer mes se produce la venta de la antigua furgoneta (inflow de 13.100€) y la compra de los nuevos inmovilizados (outflow de 34.029€). Asimismo, hay que sumar la partida de pérdidas provenientes del inmovilizado material porque está reflejado en la cuenta de resultados pero no supone una salida de caja como tal. Estos cálculos dan lugar al **cashflow de inversiones**. El resultado, es la variación neta de tesorería que, sumada al saldo inicial de caja, nos da el resultado de la tesorería del mes/año en concreto y que, como podemos observar, coincide con el saldo de tesorería reflejado en el balance. A continuación veremos los cashflows reales del proyecto (restando los del proyecto nuevo a lo que hubiera ocurrido si no se hubiera implantado el proyecto), para poder realizar los ratios.

9.10 Ratios

Para el cálculo de los ratios, es necesario tener en cuenta que el proyecto supone una inversión inicial aproximada de **75.000€** por parte de los comerciantes (esto ha sido calculado con el desembolso de caja que supondría el iniciar el proyecto con las nuevas incorporaciones de marketing, inmovilizado, etc.). Para los flujos de caja posteriores se ha considerado utilizar la siguiente tabla de cashflows que corresponden a los flujos del proyecto (la diferencia entre lo nuevo y lo antiguo). Los flujos de los 5 años siguientes se han calculado de la misma forma que los flujos del apartado anterior (aunque de una forma resumida) y utilizando los datos de beneficio neto de la **diferencia** entre la Cuenta de Pérdidas y Ganancias con el proyecto y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias SIN el proyecto (ver Tabla 3 y 4 en el Anexo).

Cashflow operaciones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio neto	-	114.088,25	143.575,42	190.527,90	234.409,76	287.210,53
Amortización (+)	-	660,24	660,24	660,24	660,24	660,24
Incremento existencias (-)	-	10.854,62	- 1.718,62	- 3.837,80	- 1.666,20	- 787,60
Incremento pasivo corriente (+)	-	-	-	-	-	-
Total cashflow operaciones	-	103.893,88	145.954,28	195.025,95	236.736,21	288.658,37

Cashflow inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra activos fijos	-	34.029,00	-	-	-	-
Venta activos fijos	-	13.100,00	-	-	-	-
Pérdidas por venta de activos	-	4.900,00	-	-	-	-
Total cashflow inversiones	-	- 16.029,00	-	-	-	-

CASHFLOW	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	- 75.000,00	87.864,88	145.954,28	195.025,95	236.736,21	288.658,37

Como se puede observar, la inversión inicial en comparación con los flujos de caja de los siguientes años es pequeña, debido a que estamos hablando de un negocio ya existente, con su

reputación y con sus clientes leales y de confianza, de forma que el cambio del proyecto no va a influir tan negativamente como para hacer que el primer año ingresen menos de lo que hubieran ingresado sin el proyecto. Es por esta razón que los ratios salen tan grandes. El proyecto es, por lo tanto, no sólo útil en términos de sostenibilidad, sino que **muy rentable** en términos económicos.

Mientras que el ratio de solvencia o de endeudamiento no son relevantes en tanto que no existe deuda, sí que hay otros que deben ser analizados:

- El **VAN** (con una tasa del 0,6%, correspondiente a la de los bonos a 10 años en España) es igual a **854.281,89 €**. Al ser positivo, el proyecto es más que rentable y se recupera la totalidad de la inversión inicial ya en el primer año.
- La **TIR**, por consiguiente, también es alta: **158,37%**. La inversión en Economía Circular de forma progresiva es, por lo tanto, muy rentable (el rendimiento de la inversión es más que el 100%).
- Con respecto al Margen Bruto (margen de contribución) y el markup:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto (%)	42,51%	47,18%	53,43%	57,76%	61,86%
Markup (%)	74,26%	89,70%	115,15%	137,32%	162,83%
Incremento interanual del beneficio		25,85%	32,70%	23,03%	22,52%

- Con respecto al ROE, ROA y el Fondo de Maniobra:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	121%	64%	47%	37%	32%
ROA	17%	13%	12%	11%	10%
Fondo de maniobra	544.235,50 €	967.262,99 €	1.471.595,31 €	2.062.092,27 €	2.757.833,04 €

- o El **ROE** (Beneficio neto / Patrimonio Neto) no tiene mucho sentido calcularlo porque no hay inversores como tal (accionistas), pero es interesante ver cómo va disminuyendo año a año debido al incremento del Patrimonio Neto.
- o Lo mismo ocurre con el **ROA** (Beneficio neto / Total Activo): cada vez hay más activo, por lo que el ratio disminuye.
- o El **Fondo de Maniobra** es muy positivo debido al gran tamaño que representa el Activo Corriente (sobre todo la tesorería) con respecto al Pasivo Corriente. Un Fondo de Maniobra tan positivo puede terminar en un estancamiento de la empresa, por lo tanto, como ha sido mencionado anteriormente, esto indica una necesidad de invertir el dinero que entra en caja en otros activos que ayuden al desarrollo de la Economía Circular, de forma que el Activo Corriente disminuye y el Activo no Corriente aumenta, para dar lugar a un menor Fondo de Maniobra representativo de nuevas inversiones en sostenibilidad. Otro ratio interesante que confirman la necesidad de invertir el dinero de caja sería la **circulabilidad** (Activo Circulante / Activo Total = 84% el primer año y 97% el quinto año). Esto quiere decir que el quinto año prácticamente la totalidad del activo es Activo Corriente (mayoritariamente tesorería).

10 Conclusión

Como ocurre en cualquier otro tipo de negocio, el inicio es muy complicado: se requiere de mucha inversión de la que a menudo no se dispone, se necesitan expertos que puedan brindar su ayuda en las diferentes áreas, hay que tener muchos puntos en cuenta para que el negocio funcione, etc. En este caso, como hemos podido observar a lo largo de este trabajo, la inversión en temas relacionados con la responsabilidad social, en este caso, la sostenibilidad, es muy rentable, más de lo que puede parecer a primera vista. El proyecto de Vallehermoso Circular es un proyecto pionero que responde a una necesidad latente relacionada con el consumo responsable de los mercados locales sin perder la esencia de un mercado tradicional, mejorando, pues, la satisfacción de los clientes y reduciendo el impacto medioambiental que tiene este tipo de negocios.

Como ha sido mencionado en el **Plan de Marketing**, es esencial la sustitución de los productos por aquellos ecológicos y un cambio en la estrategia de packaging hacia una más respetuosa con el medio ambiente. También se ha llegado a la conclusión de que para que el negocio sea rentable y atraiga a los clientes esperados (target 3), es necesario llevar a cabo una estrategia de marketing continua y basada en las acciones online (sin olvidar las offline).

También hay que tener en cuenta, como hemos visto en el **Plan de Operaciones**, la mejora de los procesos operativos para la reducción de los desechos y la revalorización de los residuos, mientras que se mantiene la esencia de mercado tradicional ofreciendo un servicio al cliente excelente. También hemos visto que la digitalización del mercado es algo esencial para que la circularización sea exitosa, ya que los modelos circulares que hemos seleccionado se basan principalmente en las nuevas tecnologías (utilización de apps, páginas web, transporte de bajas emisiones, etc.). En este sentido, se tiene que realizar una inversión inicial muy grande que los comerciantes tienen que estar dispuestos a hacer.

Para que esto anterior ocurra, hemos desarrollado en el **Plan de Recursos Humanos** la necesidad de la realización de cursos de formación para los comerciantes en materia de sostenibilidad y Economía Circular, para aumentar la concienciación de los mismos y que la proactividad para invertir en procesos más sostenibles aumente. Asimismo, hemos evaluado la necesidad de contratar una nueva persona dentro de la jerarquía del mercado que se encargue exclusivamente de la estrategia circular (el Gestor Circular), y otra que sea la responsable de vender el *Vallehermoso Daily Menu*. Ambos salarios serán computados a los diferentes puestos proporcionalmente en el alquiler mensual.

Por otro lado, en el **Plan Fiscal y Jurídico** se ha explicado la forma jurídica de la frutería (una persona física), de la que derivan sus obligaciones fiscales que han sido desarrolladas en el **Plan Financiero**. En éste último, hemos visto cómo el negocio se va haciendo más y más rentable a lo largo de los años, con una TIR del 158% y un VAN de 854.281,89€. Entre otras cosas, es por ello que podemos decir que el proyecto sería un éxito, pues al haber llegado a la conclusión de que es rentable y viable económicamente, los comerciantes del resto de mercados

de la red de mercados municipales estarán más proclives a introducir medidas más sostenibles dentro de sus negocios, fomentando la expansión del proyecto, que es la base de nuestra visión.

En definitiva, lo importante de este proyecto es que la Frutería Torijano y Varas no solo estará sacando rentabilidad de la Economía Circular y de la circularización de la misma, sino que estará a su vez cumpliendo con la responsabilidad que le debe a la sociedad de la que obtiene apoyo y recursos, fomentando la expansión de este tipo de proyectos a otros mercados locales y, en última instancia, ayudando a la mejora de las condiciones sociales y ambientales de las próximas generaciones.

11 Anexo

Tabla 1: Análisis PESTAL

ANTICIPACIÓN AMBIENTAL	ANTICIPACIÓN POLÍTICA		ANTICIPACIÓN SOCIAL
¿Qué cambios?	¿Qué cambios?	¿Cómo afectan?	¿Qué cambios?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasez de recursos 2. Cambio climático 3. Crisis del agua 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ODS, Agenda 2030 y Agenda Urbana 2. Fomento inversiones público-privadas 3. Consenso político en relación a las políticas ambientales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Predisposición e iniciativas políticas 2. Dotaciones económicas 3. Apoyo del proyecto independientemente de quién gobierne 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en los patrones de consumo: productos “eco”, “bio” y nacionales 2. Tendencias sociales: dieta variada, veganismo/vegetarianismo, <i>realfooding</i> 3. Crecimiento de la población pero acentuación de la pirámide de la población invertida 4. Búsqueda de experiencia en la compra
	ANTICIPACIÓN ECONÓMICA		
¿Cómo afectan?	¿Qué cambios?	¿Cómo afectan?	¿Cómo afectan?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendremos que emplear menos recursos, buscar alternativas en las energías renovables, reutilizar los recursos existentes y darle valor a los residuos ante una situación de necesidades infinitas y recursos finitos 2. Calentamiento global, temperaturas excesivas que afectan a los cultivos de fruta y verdura. Lluvias y borrascas: afectan al reparto de fruta 3. Agua más costosa y escasez: incremento de precios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. COVID-19: crisis económica 2. Incremento del paro 3. Incremento comercios alimentarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elección de sustitutivos 2. Selección de sustitutivos más baratos 3. Más oferta y más competencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presión social para ofrecer fruta de producción ecológica debido a la conciencia de sostenibilidad. Mayor cuota de mercado tras circularización. 2. Incremento en ventas de la frutería por no ser un alimento procesado. Pérdida de clientes derivados de puestos de venta de carne y/o pescado 3. Más clientes tradicionales (mayores de 60 años) en el mercado, crecimiento de “los DINKs” (<i>Double Income, No Kids</i>) 4. Necesidad de mantener un buen servicio al cliente
	ANTICIPACIÓN TECNOLÓGICA		
	¿Qué cambios?	¿Cómo afectan?	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos sistemas de producción 2. Aplicaciones móviles, IA y 5G aplicados a los negocios 3. Digitalización sectores tradicionales y tendencia a compras por internet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sostenibilidad productiva 2. Posibilidad de desarrollo de <i>ecommerce</i> en la frutería 3. Necesidad de digitalización para mantener competitividad 	
	ANTICIPACIÓN LEGAL		
	¿Qué cambios?	¿Cómo afectan?	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ley 2/2011 de Economía Sostenible 2. Directivas ambientales de la UE 3. Real Decreto 293/2018 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requisitos ambientales 2. Reciclado de residuos 3. Eliminación bolsas de plástico 	

Tabla 2: Segmentación de los clientes actuales de la frutería

Dimensión geográfica	Target 1	<ul style="list-style-type: none"> • España, Comunidad de Madrid, Madrid, distrito de Chamberí, barrio de Vallehermoso
	Target 2	<ul style="list-style-type: none"> • Densidad: urbana
Dimensión demográfica	Target 1	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 60-75 años • Género: todos • Nivel adquisitivo: medio • Etapa de la vida: personas mayores que ya no viven con sus hijos • Ocupación: jubilados • Religión: todas • Nacionalidad: española
	Target 2	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: 40-55 años • Género: todos • Nivel adquisitivo: medio-alto • Etapa de la vida: familias convencionales (con ambos padres) con hijos • Ocupación: empleados o altos cargos (directivos) • Religión: todas • Nacionalidad: española o extranjera (personas con permiso de trabajo en España)
Dimensión psicográfica	Target 1	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida y personalidad: les gusta ir al mercado para dar un paseo (solos o con su pareja) y activarse. Ir a comprar es una actividad de ocio para ellos. A veces van al mercado con sus hijas (> 40 años) para que les ayuden con la compra. • Clase social: media
	Target 2	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida y personalidad: les gusta la comida de calidad e ir a dar paseos con la familia para comprar tanto la fruta como la carne o el pescado en el mercado sin utilizar ningún tipo de transporte público o privado • Clase social: media
Dimensión de comportamiento	Target 1	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad: muy alta • Beneficios buscados: cercanía al hogar, atención personalizada • Frecuencia de compra: 1-2 veces por semana
	Target 2	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad: alta • Beneficios buscados: variedad y calidad del producto, servicio de venta • Frecuencia de compra: 2-3 veces por semana

Tabla 3: Cuenta de Pérdidas y Ganancias SIN el proyecto

ASUNCIONES DE P&G	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento en ventas		5,00%	5,50%	6,00%	7,00%	8,00%
Incremento anual de inflación acumulativa (gastos)		1,00%	1,50%	2,00%	2,50%	2,80%
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por actividad principal						
Frutas	317.760,00 €	333.648,00 €	351.998,64 €	373.118,56 €	399.236,86 €	431.175,81 €
Verduras	177.945,60 €	186.842,88 €	197.119,24 €	208.946,39 €	223.572,64 €	241.458,45 €
Legumbres	193.635,00 €	203.316,75 €	214.499,17 €	227.369,12 €	243.284,96 €	262.747,76 €
Otros (frutos secos, conservas, etc.)	59.580,00 €	62.559,00 €	65.999,75 €	69.959,73 €	74.856,91 €	80.845,46 €
Total ingresos	748.920,60 €	786.366,63 €	829.616,79 €	879.393,80 €	940.951,37 €	1.016.227,48 €
Coste de mercancía vendida (CMV)						
Frutas	129.090,00 €	130.380,90 €	132.336,61 €	134.983,35 €	138.357,93 €	142.231,95 €
Verduras	80.711,04 €	81.518,15 €	82.740,92 €	84.395,74 €	86.505,63 €	88.927,79 €
Legumbres	104.285,00 €	105.307,65 €	106.887,26 €	109.025,01 €	111.750,64 €	114.879,65 €
Otros (frutos secos, conservas, etc.)	29.790,00 €	30.087,90 €	30.539,22 €	31.150,00 €	31.928,75 €	32.822,76 €
Coste de la mercancía vendida	343.856,04 €	347.294,60 €	352.504,02 €	359.554,10 €	368.542,95 €	378.862,15 €
Nuevo packaging	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Deterioro de mercancías y exceso de stock	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	700,00 €	650,00 €
BENEFICIO BRUTO	403.964,56 €	437.972,03 €	476.012,78 €	518.739,70 €	571.408,42 €	636.415,32 €
Ingresos otras actividades						
Vallehermoso Daily Menu	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total ingresos otras actividades	- €					
Gastos de explotación						
Marketing y Comunicación	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Amortización	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Coste de distribución	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Salarios y Seguridad Social Empresa	106.530,97 €	107.607,04 €	109.221,15 €	111.405,57 €	114.190,71 €	117.388,05 €
Mantenimiento, reparaciones	16.950,00 €	17.649,75 €	17.737,13 €	17.824,50 €	17.911,88 €	17.964,30 €
Suministros	3.000,00 €	2.000,00 €	2.030,00 €	2.070,60 €	2.122,37 €	2.181,79 €
Alquiler	15.840,00 €	15.840,00 €	15.840,00 €	15.840,00 €	15.840,00 €	15.840,00 €
Formación empleados gestión de residuos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total costes operativos	146.320,97 €	147.096,79 €	148.828,27 €	151.140,67 €	154.064,95 €	157.374,14 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	257.643,59 €	290.875,24 €	327.184,50 €	367.599,03 €	417.343,47 €	479.041,18 €
Pérdidas procedentes del INM material	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (EBT)	257.643,59 €	290.875,24 €	327.184,50 €	367.599,03 €	417.343,47 €	479.041,18 €
Impuestos						
IRPF (15%)	38.061,54 €	43.046,29 €	48.492,68 €	54.554,85 €	62.016,52 €	71.271,18 €
Cuota de autónomo	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €	3.900,00 €
BENEFICIO NETO	215.682,05 €	243.928,95 €	274.791,83 €	309.144,18 €	351.426,95 €	403.870,00 €
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto (%)	54,09%	55,84%	57,51%	59,11%	60,83%	62,72%
Markup (%)	117,48%	126,11%	135,04%	144,27%	155,05%	167,98%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4: Diferencia entre Cuenta de Pérdidas y Ganancias CON y SIN el proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por actividad principal					
Frutas	150.809,28 €	166.370,65 €	191.903,97 €	216.637,70 €	246.286,20 €
Verduras	87.912,76 €	96.869,30 €	111.501,12 €	125.715,14 €	142.758,11 €
Legumbres	79.063,92 €	87.648,15 €	101.971,45 €	115.696,27 €	132.131,59 €
Otros (frutos secos, conservas, etc.)	21.957,73 €	24.433,16 €	28.612,13 €	32.586,42 €	37.342,20 €
Total Ingresos	339.743,70 €	375.321,26 €	433.988,67 €	490.635,53 €	558.518,11 €
Coste de mercancía vendida (CMV)					
Frutas	63.402,01 €	64.353,04 €	65.640,10 €	67.281,11 €	69.164,98 €
Verduras	42.121,89 €	42.753,72 €	43.608,79 €	44.699,01 €	45.950,58 €
Legumbres	64.120,75 €	65.082,56 €	66.384,21 €	68.043,82 €	69.949,05 €
Otros (frutos secos, conservas, etc.)	24.847,98 €	25.220,70 €	25.725,11 €	26.368,24 €	27.106,55 €
Coste de la mercancía vendida	194.492,63 €	197.410,02 €	201.358,22 €	206.392,17 €	212.171,16 €
Nuevo packaging	628,10 €	642,02 €	660,86 €	684,88 €	712,46 €
Deterioro de mercancías y exceso de stock	200,00 €	200,00 €	100,00 €	150,00 €	150,00 €
BENEFICIO BRUTO	144.422,97 €	177.069,21 €	231.869,59 €	283.408,47 €	345.484,49 €
Ingresos otras actividades					
Vallehermoso Daily Menu	2.400,00 €	3.600,00 €	4.200,00 €	4.500,00 €	4.800,00 €
Total Ingresos otras actividades	2.400,00 €	3.600,00 €	4.200,00 €	4.500,00 €	4.800,00 €
Gastos de explotación					
Marketing y Comunicación	6.211,00 €	6.304,17 €	6.430,25 €	6.591,00 €	6.775,55 €
Amortización	660,24 €	660,24 €	660,24 €	660,24 €	660,24 €
Coste de distribución	2.925,00 €	2.968,88 €	3.028,25 €	3.103,96 €	3.190,87 €
Salarios y Seguridad Social Empresa	- €	- €	- €	- €	- €
Mantenimiento, reparaciones	- 5.219,75 €	- 4.729,90 €	- 4.753,20 €	- 4.776,50 €	- 4.790,48 €
Suministros	- €	- €	- €	- €	- €
Alquiler	2.925,00 €	6.353,57 €	6.353,57 €	6.353,57 €	6.353,57 €
Formación empleados gestión de residuos	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Total costes operativos	7.701,49 €	11.756,95 €	11.919,11 €	12.132,28 €	12.389,76 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	139.121,47 €	168.912,26 €	224.150,48 €	275.776,19 €	337.894,74 €
Pérdidas procedentes del INM material	4.900,00 €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (EBT)	134.221,47 €	168.912,26 €	224.150,48 €	275.776,19 €	337.894,74 €
Impuestos					
IRPF (15%)	20.133,22 €	25.336,84 €	33.622,57 €	41.366,43 €	50.684,21 €
Cuota de autónomo	- €	- €	- €	- €	- €
BENEFICIO NETO	114.088,25 €	143.575,42 €	190.527,90 €	234.409,76 €	287.210,53 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto (%)	42,51%	47,18%	53,43%	57,76%	61,86%
Markup (%)	74,26%	89,70%	115,15%	137,32%	162,83%
Incremento interanual del beneficio		25,85%	32,70%	23,03%	22,52%

Fuente: elaboración propia.

Resultados de la encuesta (muestra de 141 personas):

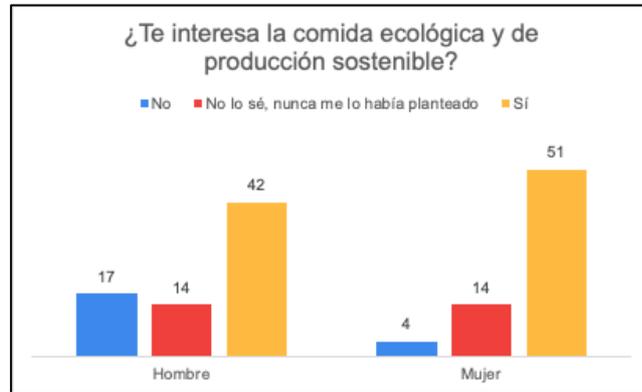


Gráfico 1: Interés por la comida ecológica hombre-mujer

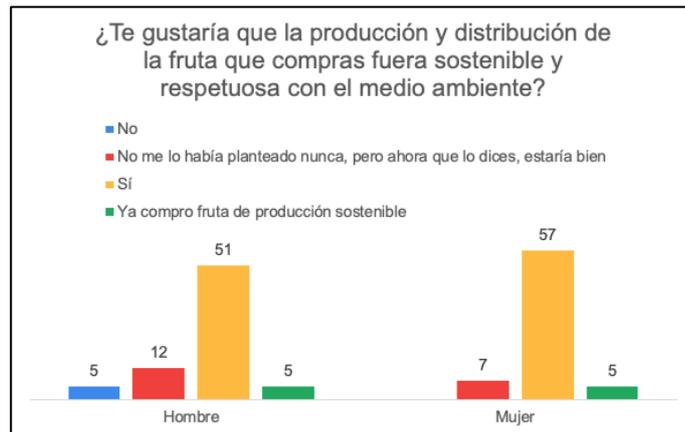


Gráfico 2: Interés por la fruta sostenible hombre-mujer

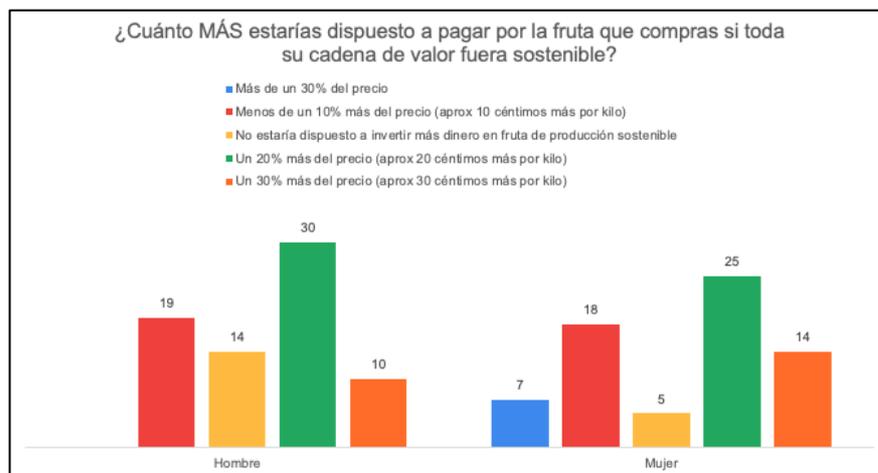


Gráfico 3: % de precio extra dispuesto a pagar por fruta sostenible hombre-mujer

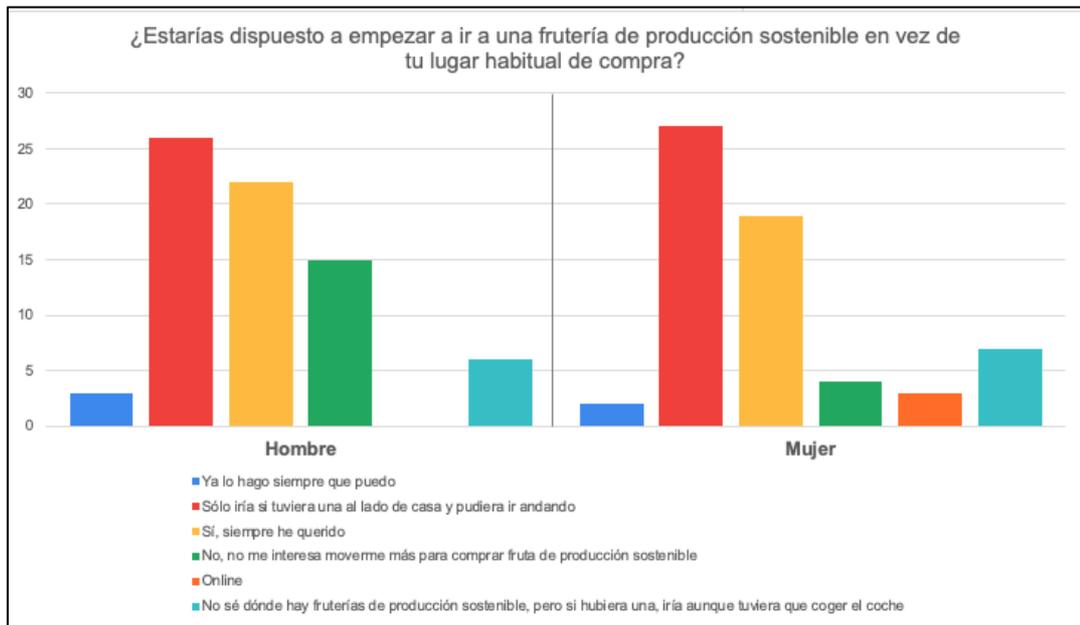


Gráfico 4: Disposición a comprar en una frutería de producción sostenible hombre-mujer

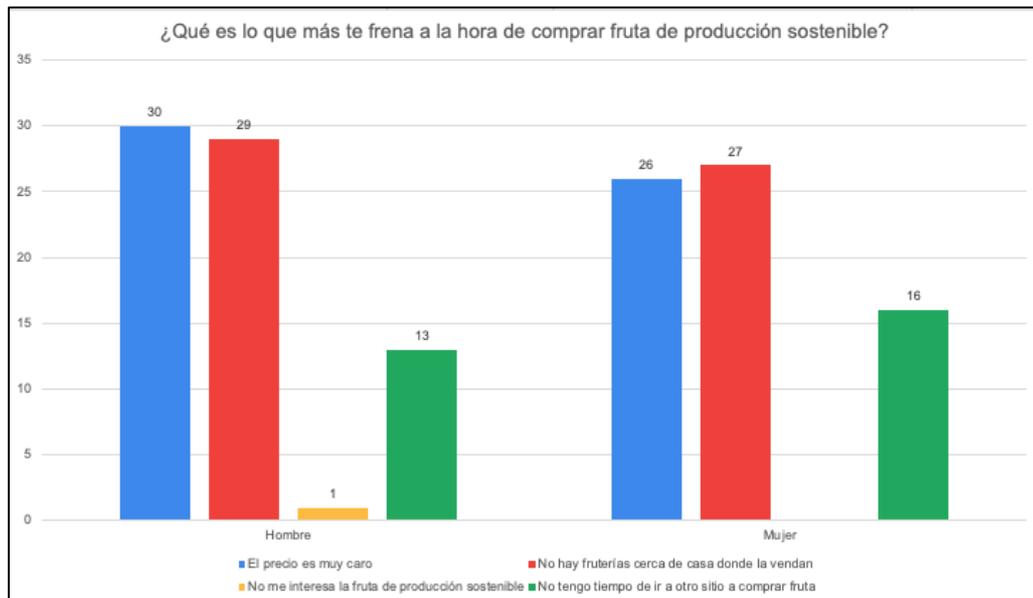


Gráfico 5: Impedimentos a la hora de comprar fruta de producción sostenible

12 Bibliografía

- Ayuntamiento de Madrid. (Enero de 2020). *Población por distrito y por barrio*. Recuperado el Diciembre de 2020, de Banco de datos del Ayuntamiento de Madrid: <http://www-2.munimadrid.es/TSE6/control/seleccionDatosBarrio>
- Caballero, A. (16 de Septiembre de 2019). Estos son los tres impuestos básicos que debe pagar un autónomo. *El Mundo*.
- Consejo de la Unión Europea. (2007). *Reglamento (CE) n° 834/2007 del Consejo, de 28 de junio de 2007, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el Reglamento (CEE) n° 2092/91*. Recuperado el Diciembre de 2020, de EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32007R0834>
- Expansión. (Septiembre de 2020). *Paro por Municipios*. Recuperado el Diciembre de 2020, de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana/municipios/madrid/madrid/madrid>
- Greenpeace. (4 de Noviembre de 2010). *Impacto de los transgénicos. Efectos para el medio ambiente*. Recuperado el Diciembre de 2020, de Archivo Greenpeace: <http://archivo-es.greenpeace.org/espana/es/Trabajamos-en/Transgenicos/Transgenicos/Problemas-de-los-transgenicos/Efectos-de-los-transgenicos-para-el-medio-ambiente/index.html>
- Higueras, M. (2017). *Plan estratégico de los Mercados Municipales de Madrid (2017-2021)*. Gobierno de Madrid, Madrid.
- IFPS. (Julio de 2020). *Price Look Up Codes*. Recuperado el Diciembre de 2020, de International Federation for Produce Standards: <https://www.ifpsglobal.com/PLU-Codes>
- Infoautónomos. (2021). *Seguridad Social de los Autónomos*. Obtenido de <https://www.infoautonomos.com/seguridad-social/bases-y-tipos-de-cotizacion-en-el-regimen-de-autonomos/>
- Información. (24 de Octubre de 2019). Los españoles comemos una media de 170 kilos de fruta y verdura al año. *Información*.
- Lázaro Touza, L., González Enríquez, C., & Escribano Francés, G. (2019). *Los españoles ante el cambio climático. Apoyo ciudadano a los elementos, instrumentos y procesos de una Ley de Cambio Climático y Transición Energética*. Real Instituto Elcano.
- Pleneat. (Marzo de 2020). *Pero... ¿qué significa Bio?* Recuperado el Diciembre de 2020, de Pleneat blog: <https://www.pleneat.es/blog/universo-eco/pero-que-significa-bio/>

Silla, V. A. (26 de Noviembre de 1993). *Real Decreto 1852/1993, de 22 de octubre, sobre producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios*. Recuperado el Diciembre de 2020, de Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1993-28231>

Tejerina, I. G. (Mayo de 2018). *Real Decreto 293/2018, de 18 de mayo, sobre reducción del consumo de bolsas de plástico y por el que se crea el Registro de Productores*. Recuperado el Diciembre de 2020, de Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-6651>