

7 DE JUNIO DE 2021



**TRABAJO DE FIN DE GRADO
PROST, MERCADO DE VALLEHERMOSO**

MIGUEL GUERRERO MÉNDEZ
4ºB ADE + MARKETING (UFV)
TFG MARKETING



ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN (Pg. 2)
 1. Introducción al Trabajo de Fin de Grado (Pg. 2)
 2. Resumen ejecutivo (Pg. 4)
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (Pg. 6)
 1. Misión de la empresa (Pg. 6)
 2. Visión de la empresa (Pg. 6)
 3. Valores de marca (Pg. 6)
 4. Identificación de los promotores (Pg. 6)
 5. Selección de la estrategia empresarial (Pg. 7)
2. BUSINESS CANVAS MODEL (Pg. 8)
3. PLAN DE MARKETING (Pg. 10)
 1. INVESTIGACIÓN PREVIA (Pg. 10)
 1. Análisis del Entorno (Pg. 10)
 2. Análisis del Mercado (Pg. 13)
 3. Análisis de la Competencia (Pg. 21)
 4. Análisis del Consumidor (Pg. 23)
 2. MARKETING OPERATIVO (Pg. 29)
 1. Matriz STP (Pg. 29)
 1. Segmentación (Pg. 29)
 2. Targeting (Pg. 32)
 3. Posicionamiento (Pg. 34)
 2. Análisis DAFO (Pg. 37)
 3. Análisis CAME - Selección de la Estrategia (Pg. 39)
 4. Ventaja Competitiva y Propuesta de Valor (Pg. 41)
 5. Objetivos SMART de Marketing (Pg. 41)
 3. MARKETING ESTRATÉGICO (Pg. 43)
 1. Estrategia de Producto (Pg. 43)
 2. Estrategia de Precio (Pg. 47)
 3. Estrategia de Distribución (Pg. 49)
 4. Estrategia de Comunicación (Pg. 52)
 5. Presupuesto de Marketing (Pg. 54)
4. VIABILIDAD FINANCIERA (Pg. 55)
 1. Libro Diario (Pg. 55)
 2. Tabla de Amortizaciones (Pg. 56)
 3. Flujo de Tesorería (Pg. 56)
 4. Cuenta de P&G (Pg. 56)
 5. Balance Provisional (Pg. 57)
 6. Análisis de Viabilidad mediante Ratios (Pg. 57)
5. CONCLUSIONES (Pg. 66)
 1. Viabilidad del Proyecto (Pg. 66)
 2. Aportación Personal (Pg. 66)

0. INTRODUCCIÓN

0.1. INTRODUCCIÓN AL TRABAJO DE FIN DE GRADO

El trabajo presentado a continuación trata el relanzamiento de un negocio ya existente con la aplicación de innovaciones que giran en torno a la logística, optimización de procesos y, sobre todo lo demás, la economía circular. Según la sección de Noticias del Parlamento Europeo, la economía circular se define como:

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

En la práctica, implica reducir los residuos al mínimo. Cuando un producto llega al final de su vida, sus materiales se mantienen dentro de la economía siempre que sea posible. Estos pueden ser productivamente utilizados una y otra vez, creando así un valor adicional.

Contrasta con el modelo económico lineal tradicional, basado principalmente en el concepto “usar y tirar”, que requiere de grandes cantidades de materiales y energía baratos y de fácil acceso. La obsolescencia programada contra la que el Parlamento Europeo pide medidas es también parte de este modelo.” (Parlamento Europeo, 2021).

En este caso, el plan de empresa se ha realizado sobre un puesto existente especializado en carne (mayoritariamente recetas argentinas) y cerveza artesanal, siendo de los primeros negocios de hostelería que se abrió en el Mercado de Vallehermoso ubicado en Chamberí.

Se trata de un proyecto real de integración de la economía circular en la logística del mercado y de los negocios que lo conforman, apoyado por la Dirección General de Comercio de la Comunidad de Madrid con el objetivo de aprovechar los TFG’s realizados por una selección de alumnos de la facultad para implementar los conocimientos e ideas de provecho en su plan estratégico de mercados de los próximos años. El proyecto ha sido nombrado “Vallehermoso Circular” por el comité de expertos, investigadores, profesores y el resto de los alumnos seleccionados de la casa. Hemos mantenido un contacto estrecho con el mercado, y se nos ha asignado a cada uno un puesto sobre el que realizar nuestro TFG. Por tanto, tienen una óptica común respecto al mercado y diferente respecto a las características distintas de cada negocio. Sin embargo, la integración de la economía circular requiere necesariamente de la cooperación entre puestos, lo que se verá plasmado a lo largo del trabajo.

Por último, resaltar que la estructura del trabajo ha estado basada principalmente en el libro de Ignacio Temiño Aguirre, Inmaculada Puebla Sánchez y Francisco Solá Menéndez, titulado "El plan de Empresa, la creación de Empresas y el emprendimiento", que será incluido en la bibliografía.

The work presented below deals with the relaunch of an existing business with the application of innovations that revolve around logistics, process optimization and, above all else, the circular economy. According to the News section of the European Parliament, the circular economy is defined as:

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

In practice, it means reducing waste to a minimum. When a product reaches the end of its life, its materials are kept within the economy whenever possible. These can be productively used repeatedly, thus creating additional value.

It contrasts with the traditional linear economic model, based mainly on the “use and throw away” concept, which requires large amounts of cheap and easily accessible materials and energy. The planned obsolescence against which the European Parliament calls for action is also part of this model.” (European Parliament, 2021).

In this case, the business plan has been carried out on an existing position specialized in meat (mostly Argentine recipes) and craft beer, being one of the first hospitality businesses to be opened in the Vallehermoso Market located in Chamberí.

It is a real project for the integration of the circular economy in the logistics of the market and the businesses that comprise it, supported by the General Directorate of Commerce of the Community of Madrid with the aim of taking advantage of the TFG's carried out by a selection of students of the faculty to implement the knowledge and ideas of profit in its strategic plan of markets for the next years. The project has been named "Vallehermoso Circular" by the committee of experts, researchers, teachers, and the rest of the students selected from the house. We have maintained close contact with the market, and each of us has been assigned a position on which to carry out our TFG. Therefore, they have a common perspective regarding the market and different regarding the different characteristics of each business. However, the integration of the circular economy necessarily requires cooperation between positions, which will be reflected throughout the work.

Finally, it should be noted that the structure of the work has been based mainly on the book by Ignacio Temiño Aguirre, Inmaculada Puebla Sánchez and Francisco Solá Menéndez, entitled " El plan de Empresa, la creación de Empresas y el emprendimiento", which will be included in the bibliography.

0.1. RESUMEN EJECUTIVO

PROST es un puesto de restauración especializado en la gastronomía argentina y la cerveza artesanal, principalmente carnes a la parrilla. Este se ubica dentro del mercado de Vallehermoso y se caracteriza por la elevada calidad de su producto.

Busca brindar una experiencia única en el mercado actual al estar integrado en un mercado de barrio tradicional que adapta la economía circular en toda su actividad. Esta estrategia permitirá que los puestos puedan realimentarse entre sí tanto en la provisión de recursos como en la gestión de residuos.

Estrategia seleccionada: Estrategia de Diferenciación Genérica de Porter.

ANÁLISIS DEL ENTORNO, MERCADO, COMPETENCIA Y CONSUMIDOR

- **Entorno - PESTLE:** Positivo en el plano tecnológico, medioambiental y social, negativo en el plano económico, legal y político, debido a la crisis del COVID-19. Entorno general favorable por su valor diferencial y por el potencial de servicios complementarios.
- **Mercado:** En relación con los mercados municipales, caída importante desde el establecimiento de los supermercados e hipermercados en las distintas poblaciones. En relación con la restauración, muy dañada por la crisis COVID. Sin embargo, detectado un potencial debido al crecimiento en canales complementarios (a domicilio y “take away”).
- **Competencia – 5 Fuerzas de Porter:** La conclusión básica tras el análisis con competidores similares es que existe una gran oportunidad de diferenciación con ser un mercado tradicional, innovación con la creación de APP y plan de fidelización y, sobre todo, la integración de la economía circular, única en el sector.
- **Consumidor:** Tanto para consumidores de mercados como para no consumidores, existe un elevado interés por el proyecto. Lo que más importa es el ambiente de mercado, seguido de la calidad y de la oferta de producto. Además, +70% de los encuestados da importancia a la sostenibilidad en el consumo, además de mostrar interés por las ideas y cambios propuestos.

MATRIZ STP

- **Segmentación:** Hasta 304 mercados de referencia en el entorno.
- **Targeting:** Hombres y Mujeres con edad comprendida entre 25-50 años de nivel adquisitivo medio/medio-alto/alto, residentes en el barrio de Chamberí y el resto de la ciudad de Madrid con necesidades en materia de experiencia de consumo en un mercado tradicional de barrio, experiencia gastronómica innovadora, consumo de producto local, artesanal, orgánico y de temporada, de calidad a domicilio, de carne y cerveza artesanal de calidad, de servicios sostenibles y una actividad social al “realizar la compra”.
- **Posicionamiento:** *“Una experiencia de barrio única que te permite ayudar al medio ambiente con solo disfrutar de una buena comida”*. La estrategia seleccionada es valor diferencial de producto y servicio.

DAFO Y ESTRATEGIA

Estrategias seleccionadas en base al DAFO: Una combinación de las tres es clave para expresar el potencial real del negocio:

- Ofensiva: Economía Circular (F) + Tendencia social sostenible (O)
- Ofensiva: Experiencia única (F) + Tendencia al consumo local (O)
- Ofensiva: Potencial de fidelización (F) + Crear una comunidad (O)

VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR

- **Ventaja competitiva:** Experiencia única.
- **Propuesta de valor:** *“PROST es el único lugar donde puedes sumergirte en una experiencia de mercado de barrio de toda la vida mientras ayudas (de verdad) al medio ambiente con el simple hecho de disfrutar comiendo carne y bebiendo cerveza.”*

OBJETIVOS DE MARKETING

- **Objetivo de Ventas:**
 - Incrementar el nº de ventas (comidas de +15€) en el local en un 10% respecto al año anterior.
 - Aumentar un 25% los pedidos a domicilio con respecto al año anterior.
- **Objetivo Financiero:**
 - Incrementar el EBIT en un 14% con respecto al año anterior.
- **Objetivos de Comunicación:**
 - Subir 4 puestos en El Tenedor en un año.
 - Llegar a 10.000 seguidores en 18 meses en Instagram (tenemos 6.000).
 - Aumentar interacciones en un 40%
 - Abrir una cuenta en TikTok que llegue a 1000 seguidores en 1 año.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO, PRECIO, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

- **Producto:** Se resume en poner a disposición del cliente una oferta adaptada a sus necesidades, con unos estándares de calidad altos y que sean consecuentes con los valores del proyecto.
- **Precio:** Utilizando el método de cálculo de la competencia y de coste+margen, se llega a la conclusión de que el precio medio del pedido para alcanzar los objetivos debe ser mayor a 15€.
- **Distribución:** Se utilizarán 3 canales distintos cumpliendo con los estándares de marca: Servicio en local, a domicilio y click&collect.
- **Comunicación:** Basada principalmente en Medios Propios y Ganados por limitación de presupuesto, aunque apoyada por una estrategia de Medios Pagados en Display y RRSS principales de la marca para incentivar el awareness y los leads (registros en app y web).

PRESUPUESTO DE MARKETING

La campaña incluye una estrategia SEM con Google Adwords (2352€), una campaña de display en ELMUNDO (1500€) y la activación de una campaña en Social Media con Facebook Ads e Instagram Ads para potenciar leads (1500€), haciendo un total de 5352€.

VIABILIDAD FINANCIERA

Mediante ratios como el VAN, TIR, ROE, ROA y Punto de equilibrio se ha comprobado la viabilidad financiera del proyecto que, como se concluirá al final de dicho plan, presenta un primer año de pérdidas en el resultado del ejercicio (-2.220€) debido a las inversiones iniciales, el cual se recupera en los años siguientes (16.650€ y 27.360€).

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

PROST es un puesto de restauración especializado en la gastronomía argentina y la cerveza artesanal, principalmente carnes a la parrilla. Este se ubica dentro del mercado de Vallehermoso, siendo el primer puesto de restauración que se abrió en el mismo. Se caracteriza por la elevada calidad de su producto.

Busca brindar una experiencia única en el mercado actual al estar integrado en un mercado de barrio tradicional que adapta la economía circular en toda su actividad. Esta estrategia permitirá que el mercado funcione como un sistema íntegro y los puestos puedan realimentarse entre sí tanto en la provisión de recursos como en la gestión de sus residuos.

Esto proporciona a “PROST” un entorno idóneo para un servicio de restauración centrado en la carne y la cerveza artesanal, que da especial importancia al servicio personalizado.

Permitirá ofrecer un servicio competitivo por sí mismo (tanto en calidad de producto como en experiencia de cliente), con unos estándares de responsabilidad ambiental inalcanzables por la competencia nacional a día de hoy, lo que responde a una necesidad real del mercado que reside en la demanda de todos aquellos que quieren consumir de una forma 100% responsable y, sobre todo, 100% transparente.

1.1. MISIÓN DE LA EMPRESA

Ofrecer un cuidado servicio de restauración que brinde al comensal una experiencia de barrio única y que le permita ayudar al medioambiente con el simple hecho de consumir dentro de un mercado circular.

1.2. VISIÓN DE LA EMPRESA

Queremos crear la “neo-tradición” dentro de un mercado de barrio, es decir, reinventar el consumo local conocido hasta ahora, encontrando el equilibrio perfecto entre una experiencia de barrio auténtica y una experiencia gastronómica moderna e innovadora. Así conseguiremos que el consumo de barrio retome la fuerza que tuvo en su día, al mismo tiempo que realiza una labor de responsabilidad social nunca antes vista en nuestro país.

1.3. VALORES DE MARCA

- **Local**
- **Sostenible**
- **Calidad**
- **Artesanal**
- **Circular**
- **Neotradicional (reinventar lo clásico)**

1.4. IDENTIFICACIÓN DE PROMOTORES

Nombre: Miguel Guerrero Méndez

Edad: 21 años

Estudios/Experiencia: Doble grado universitario de ADE y Marketing / Becario de Marketing Digital.

Habilidades: Gestión de equipos, Investigación, Ofimática, Presentación de proyectos, Negociación.

Grado de relación con la empresa:

- Socio fundador con 1/3 del capital
- CEO y Desarrollador del Plan de Integración Circular

Nombre: Rodrigo Pascual Simón

Experiencia: Organizador de eventos y “Beer Sommelier”

Habilidades: Gestión de equipos, Ofimática, Marketing, Conocimiento del producto.

Grado de relación con la empresa:

- Socio fundador con 1/3 del capital
- Gestor A

Nombre: Guillermo Pascual Simón

Estudios/Experiencia: 7 años trabajando en el mundo de la hostelería (Casa Lucio).

Habilidades: Gestión de equipos, Conocimiento en el mundo de la hostelería, Negociación.

Grado de relación con la empresa:

- Socio fundador con el 1/3 del capital
- Gestor B

1.5. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Hemos dividido las estrategias generales que seguiremos para ejercer nuestra actividad en tres modelos distintos:

- **Estrategia Genérica de Porter (LOCAL PROST):** Estrategia de Diferenciación. Nos dirigimos a un mercado existente, que son clientes de un servicio de restauración (enfocado a carne de calidad y cerveza artesanal), y no buscamos atraer o cambiar a un nicho concreto específico, sino ampliar la clientela notablemente a través de un valor diferencial que una gran mayoría asociará positivamente. Por tanto, buscamos desarrollar nuestro actual servicio de tal forma que integremos la economía circular en la actividad principal y en el entorno que lo rodea (mercado), convirtiendo esto último en el pilar principal de su propuesta de valor.

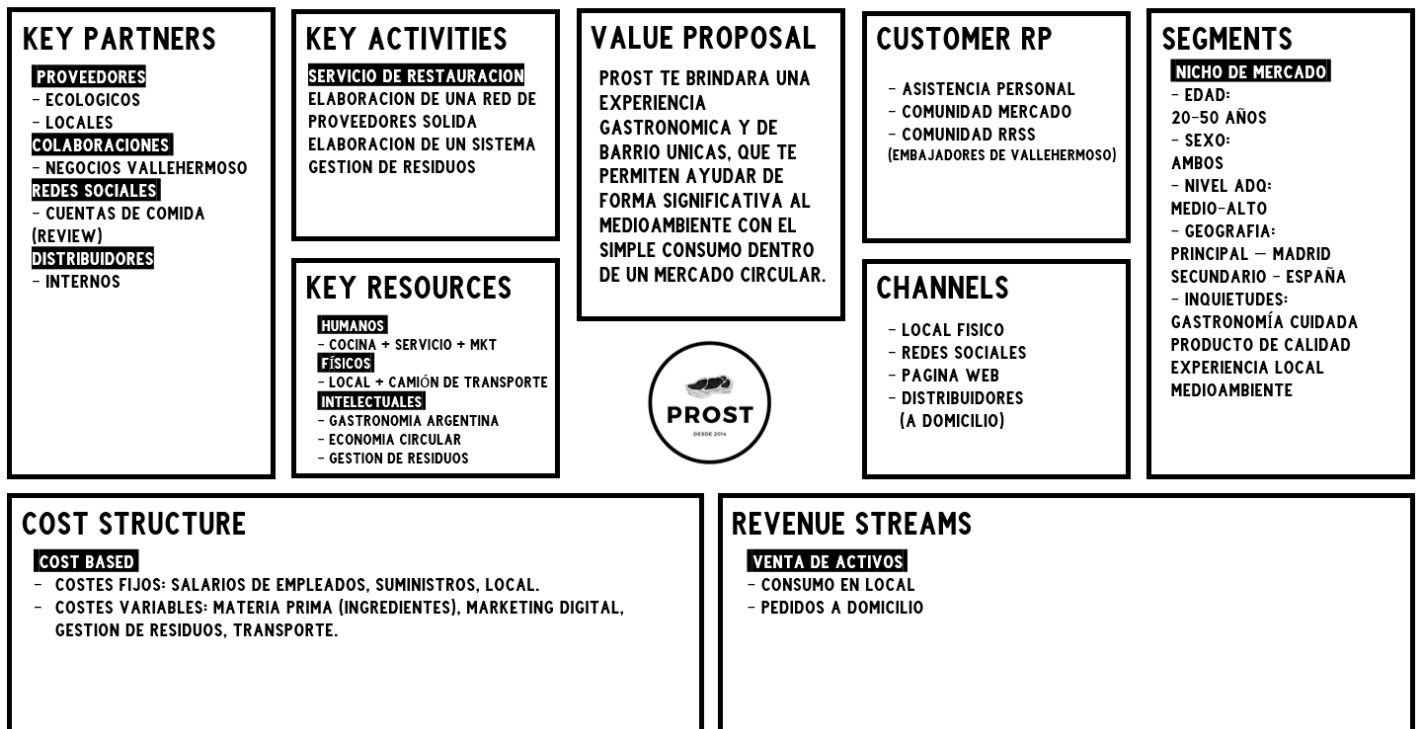
2. BUSINESS MODEL CANVAS

El modelo canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece. Está compuesto por las siguientes secciones:

- **Segmento de clientes**
 - ¿Para quién estamos creando valor?
 - ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?
- **Propuesta de valor**
 - ¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes?
 - ¿Qué problema resolvemos?
 - ¿Cuál es la necesidad que satisfacemos?
 - ¿Qué tipo de producto ofrecemos?
- **Canales**
 - ¿Con qué canales podemos llegar a nuestros clientes?
 - ¿Qué canales funcionan mejor?
 - ¿Cuáles de estos canales son los más rentables?
- **Relación con los clientes**
 - ¿Cuál es la relación que tenemos con cada uno de nuestros segmentos de clientes?
 - ¿Qué tipo de relación esperan?
 - ¿Qué coste tiene?
- **Flujo de ingresos**
 - ¿Cuál es nuestra principal línea de ingresos?
 - ¿Cómo pagarán nuestros clientes?
 - ¿Por qué están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- **Recursos clave**
 - ¿Qué recursos esenciales requiere nuestra propuesta de valor?
- **Actividades clave**
 - ¿Qué actividad básica requiere nuestra propuesta de valor?
 - ¿Cuáles son nuestros canales?
 - ¿Cuáles son nuestras fuentes de ingresos?
- **Aliados clave**
 - ¿Quiénes son nuestros socios clave en el mercado?
 - ¿Quiénes son nuestros proveedores?
- **Estructura de costes**
 - ¿Cuáles son los costes más importantes dentro de nuestro modelo de negocio?
 - ¿Qué recursos clave son los más costosos?
 - ¿Qué actividades clave son las más costosas?¹

¹ (Alcalde, 2021)

BUSINESS MODEL CANVAS



(Elaboración propia, 2021)

3. PLAN DE MARKETING

3.1. INVESTIGACIÓN PREVIA

3.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para realizar el análisis externo del entorno en el que se ubica PROST, hemos utilizado la herramienta de análisis PESTLE, herramienta que ayuda a centrar el objetivo en los siguientes ámbitos del panorama actual y que afecten de un modo u otro a la actividad de la empresa:

- Política
- Economía
- Sociedad
- Legislación
- Medioambiente
- Tecnología



(Elaboración propia, 2021)

Todas las fuentes utilizadas para elaborar el esquema se encuentran en la primera página de la bibliografía.

Para obtener conclusiones es importante plasmar el resultado en una matriz, que nos permita realizar un cómputo global de la positividad o negatividad del entorno para con la actividad de PROST.

MATRIZ PESTEL

PERFIL	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLITICO	Política inestable			X		
	Medidas cambiantes		X			
ECONOMICO	Crisis Económica		X			
	Presión Fiscal	X				
	Caída del consumo	X				
	Ayudas públicas sostenibles					X
	Disminución del turismo		X			
LEGAL + MEDIO AMBIENTAL	Cierre Prematuro	X				
	Restricción Circulación	X				
	Bajas temporales		X			
	Aforo limitado	X				
	ISO 14001				X	
	Modelos circulares				X	
	Trébol verde				X	
SOCIAL	Preocupación Planeta					X
	Reducción del ocio	X				
	Miedo al contagio		X			
	Tendencia local					X
TECNOLOGICO	Aumento A domicilio					X
	Mercado asentado		X			
	Maquinaria sostenible				X	

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO

La conclusión es clara: hoy en día, el negocio es perfectamente viable. Lo importante es entender por qué.

Nos encontramos frente a un panorama complicado dada la reciente aparición de una crisis sanitaria a nivel mundial que ha paralizado la actividad económica, lo que tiene sus consecuencias, principalmente en el ámbito político, económico y legal, como observamos en la matriz.

No obstante, esta negatividad del entorno no se extiende a aspectos muy importantes en relación con nuestro modelo de negocio, como pueden ser el tecnológico, medioambiental e incluso social.

Por tanto, la conclusión es que, aunque nos encontremos frente a un panorama complicado afectado por muchas regulaciones a causa de la pandemia, el negocio en sí mismo tiene potencial y coherencia con el entorno. De hecho, esta matriz ha servido para corroborar que debemos potenciar el servicio a domicilio dado su crecimiento actual, aunque es importante determinar el grado de relación con servicios como Just Eat, Glovo o Uber Eats, ya que pueden convertirse en un complicado competidor que haga sombra al servicio. En principio, al tener un servicio de distribución propio de la empresa, son competencia directa.

(Las últimas noticias nos hacen pensar que puede que volvamos a una cierta “normalidad” sin restricciones tan duras para la hostelería a mediados de 2021, pero por precaución, mantengo la idea de una crisis sanitaria a largo plazo).

3.1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

A lo largo de este análisis se pretende obtener información certera suficiente sobre el mercado donde tiene lugar la actividad de PROST, un puesto de hostelería ubicado dentro de un mercado de barrio. Por tanto, se recogerán:

- Datos globales.
- Cuota de mercado, propia y de la competencia.
- Niveles de precios de los productos y servicios ofrecidos en el mercado.
- Canales de distribución más utilizados, sus características y su favorabilidad.
- Otros datos complementarios.

Para obtenerlos, se utilizarán dos procedimientos principales:

1. Métodos externos
 - a. Información de acceso libre en internet
2. Métodos empíricos
 - a. Observación puntual documentada

Todo este análisis se realizará teniendo como enfoque y objetivo principal el aporte de datos concretos que certifiquen la existencia de un claro y tangible nicho de mercado, demostrando así la viabilidad del proyecto presentado.

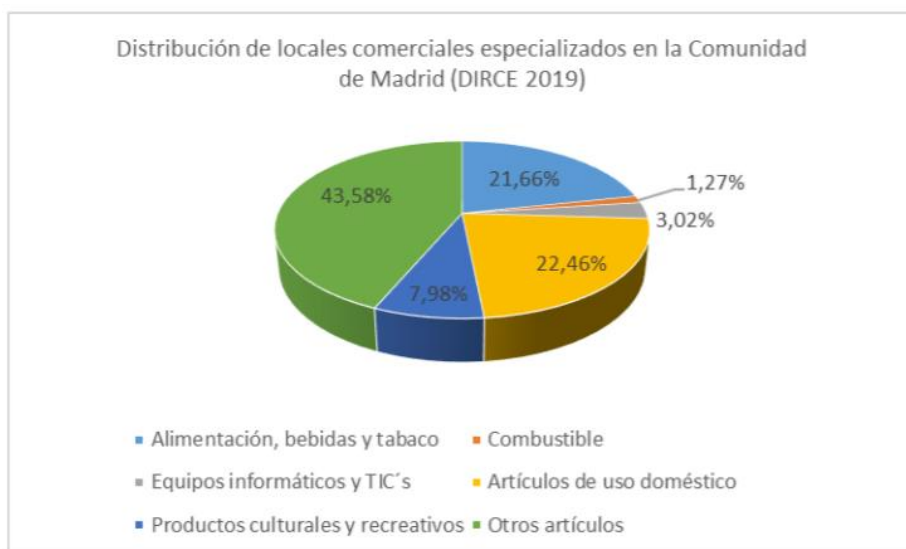
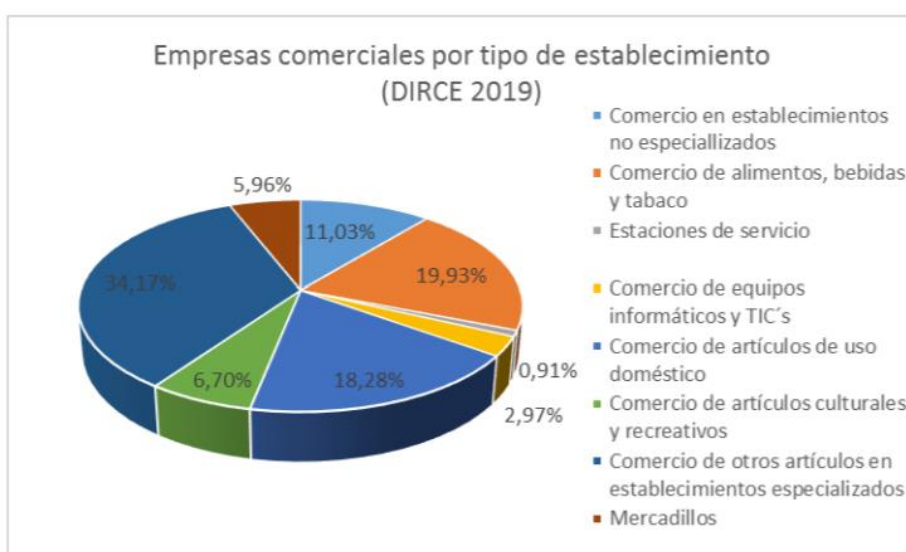
Se entiende que el mercado geográfico principal del Mercado de Vallehermoso y, por tanto, de PROST, es la **Comunidad de Madrid** y, especialmente, la **ciudad de Madrid**. Dentro de este, es importante diferenciar entre la competencia entre **Mercados de Abastos y Supermercados/Hipermercados** (entorno donde se ubica PROST) y el sector de la **Restauración** (PROST en sí mismo).

DATOS GLOBALES SOBRE MERCADOS DE ABASTOS

El sector comercial de la Comunidad de Madrid se encuentra formado, en la actualidad, por más de **65.000 establecimientos minoristas** y más de 39.000 mayoristas. Concretamente los 65.270 establecimientos comerciales minoristas existentes en nuestra región **ocupan a 286.834 personas**, representando **más del 9 % de la población ocupada de la región.** ²

El **número de empresas del sector comercial** en la Comunidad de Madrid es de cerca de **85.456**, de las que **más del 60% son pequeñas empresas**, 51.723 empresas.³

La oferta comercial de la Comunidad de Madrid, tanto en la capital como en los municipios, es extensa y variada. En las áreas comerciales de la ciudad, franquicias, cadenas y tiendas especializadas de marcas de moda y complementos, nacionales e internacionales, conviven con el comercio más tradicional, incluso centenario. Esto se puede observar en los gráficos de la página siguiente.



(Directorio Central de Empresas, 2019)

² (INE, 2019)

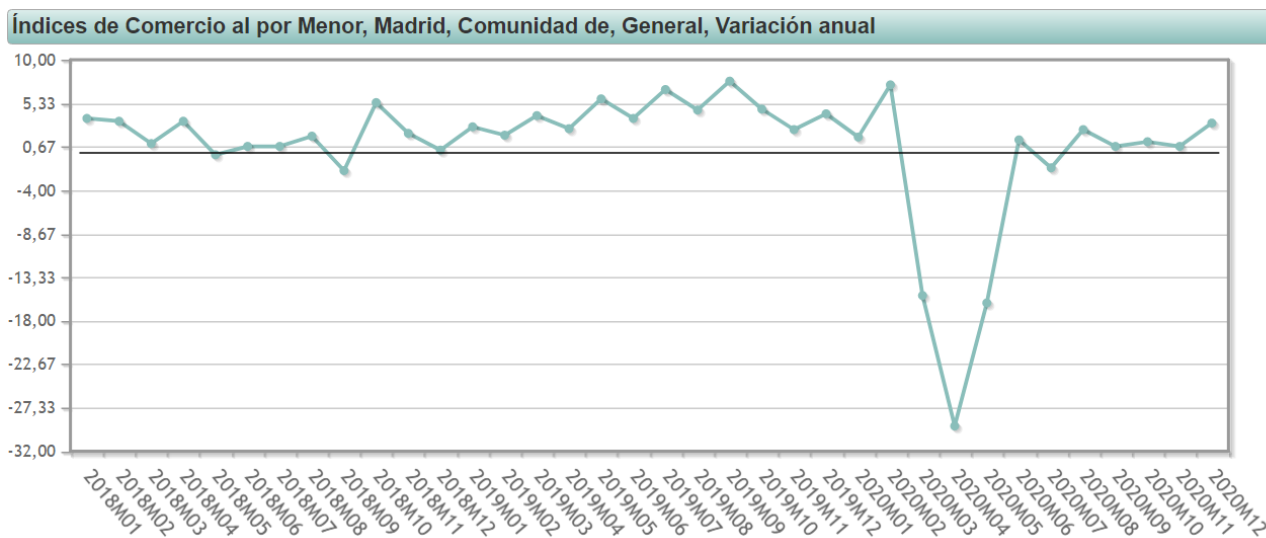
³ (INE, 2019)

Dentro del **comercio especializado**, el **sector de la alimentación** es esencial, destacando el papel que juega el comercio de productos cotidianos agrupado en **Mercados y Galerías Comerciales de Alimentación**. Así, en la Comunidad de Madrid existen **55 Mercados**, mayoritariamente de **titularidad municipal (46)**, cerca de 300 Galerías Comerciales y más de 2.000 establecimientos en régimen de autoservicio (entre 40 y 2.500 m²), con una superficie media de 750 metros cuadrados.

Se debe hacer una especial mención al comercio electrónico. Esta modalidad superó en España los 11.999 millones de euros en el segundo trimestre de 2019⁴ (antes del confinamiento), con un 28,6% de crecimiento interanual. En este contexto, en la Comunidad de Madrid **un 55,6% de la población ha adquirido bienes o servicios de uso privado a través de Internet**⁵ en los últimos tres meses de la elaboración de dicho estudio.

Respecto al volumen de negocio, según los últimos datos disponibles de la Estadística Estructural de Empresas - Sector Comercio (antigua Encuesta Anual de Comercio), en la Comunidad de Madrid el comercio minorista alcanzó **en 2018 un importe de cifra de negocio de superior a los 38.316 millones de euros**, lo que supone casi el **16% del total de volumen de negocio del comercio minorista a nivel nacional**⁶

Cabe destacar el ICM (Índice de Comercio Minorista) que realiza el INE. Se puede observar la evolución en cifras de negocios por CCAA, en este caso Madrid, en términos de variación anual⁷:



Se puede observar una gran caída fruto de la crisis sanitaria del COVID-19, seguida de una estabilización a finales de 2020 que muestra una recuperación en, al menos, términos de cifra de negocios tras el confinamiento.

En conclusión, los datos globales nos muestran un mercado que tiene un gran peso dentro del mercado geográfico (CAM y ciudad de Madrid) y, por tanto, un gran potencial a considerar. A pesar de los efectos adversos que ha tenido la pandemia, un planteamiento a largo plazo centrado en otorgar un

⁴ (CNMC, 2019)

⁵ (INE, 2019)

⁶ (INE, 2018)

⁷ (INE, 2015)

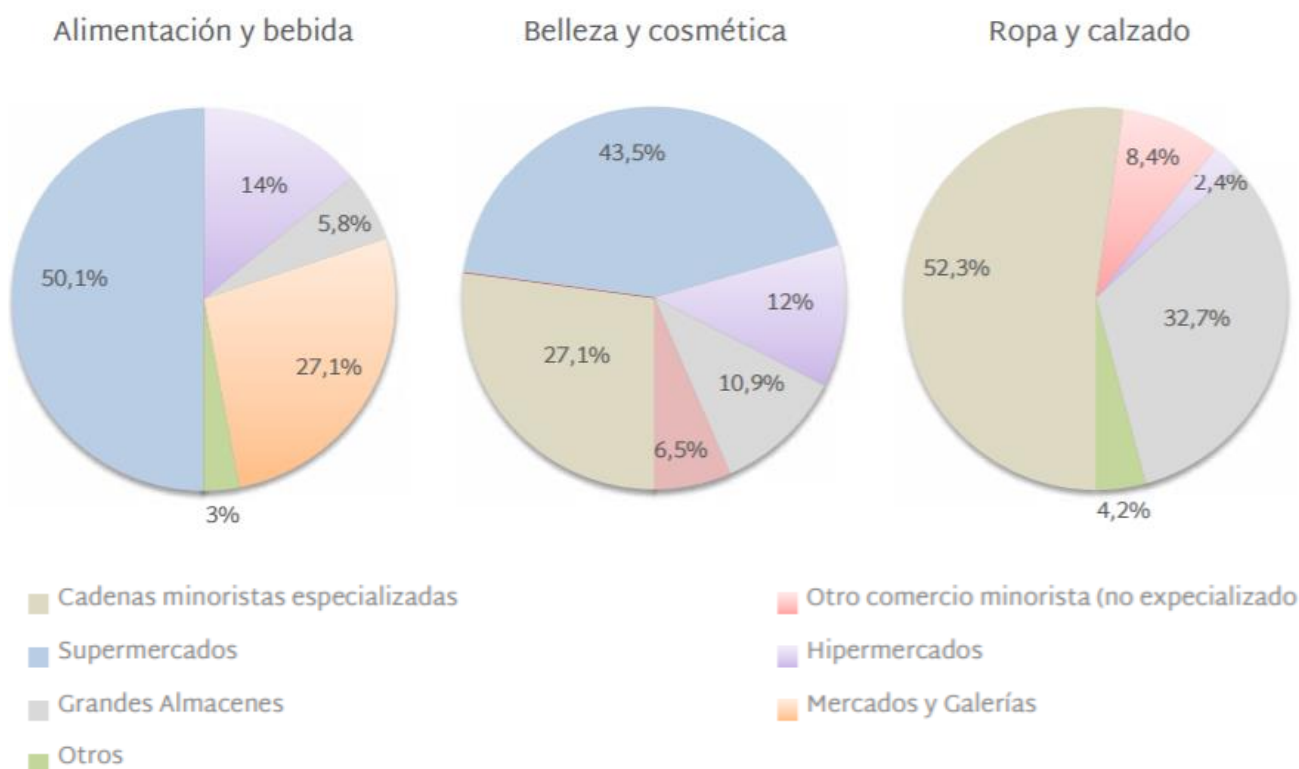
valor diferencial clave (como el que se presenta con el proyecto de circularización de PROST dentro del entorno del Mercado de Vallehermoso), tiene coherencia y potencial de desarrollo competitivo.

CUOTAS DE MERCADO DE MERCADOS DE ABASTOS

A la hora de analizar la distribución de cuotas de mercado, se deben destacar dos comparaciones principales. La primera, es la existente entre los distintos mercados municipales, ya que son competencia directa. Sin embargo, es importante tener en cuenta la comparativa entre supermercado e hipermercados con respecto a los mercados tradicionales, ya que son el principal motivo de su “caída” en comparación con lo que antaño representaban en el entorno urbano.

En el siguiente gráfico encontramos la comparativa de cuotas de mercado según el producto y tipo de establecimiento en la ciudad de Madrid:

Cuotas de mercado según producto y tipo de establecimiento
(2º cuatrimestre de 2012, Ciudad de Madrid)



(Martín, 2010)

Como se puede observar, los supermercados, grandes almacenes e hipermercados representan una cuota muy superior a la de los Mercados y Galerías. Este es uno de los motivos que perjudican a los mercados municipales, la aparición de cadenas de supermercados que han cambiado los hábitos de consumo hacia una compra más impersonal, rápida y que valora el precio por encima de la calidad en un segmento importante de consumidores. No obstante, esto no representa un problema mayor teniendo en cuenta el público al que se dirige el proyecto, que no casa con el consumo habitual en establecimientos como un supermercado. La idea de la circularización en el Mercado de Vallehermoso es destacar en términos de experiencia y valor añadido por encima del resto de mercados, achacando

a aquellos consumidores que deseen consumir en unas condiciones que valoran la calidad del producto, la cercanía, la especialización y el factor social por encima de aquellas ventajas en términos de asequibilidad que pueda otorgar un modelo de negocio de gran consumo.

NIVELES DE PRECIOS DE MERCADOS DE ABASTOS

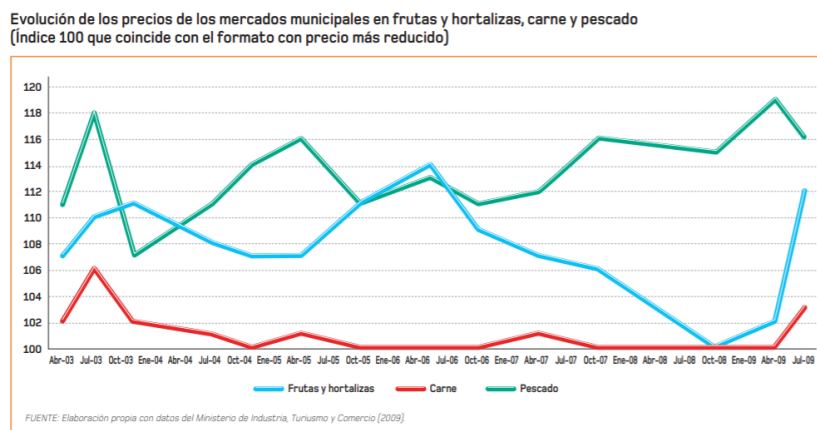
El posicionamiento en precios de los mercados municipales puede abordarse con la información que aporta el Estudio sobre los Niveles de Precios en Productos de Gran Consumo, que durante los últimos años ha venido elaborando el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y con los datos que ofrece el Observatorio de Precios del Comercio Minorista.

Conviene apuntar que en todas las comparaciones efectuadas entre formatos la única variable analizada es el precio y que no se consideran otros servicios adicionales. Con carácter general, los mercados municipales, como sucede en otros formatos, se apoyan en una estrategia de elasticidad cruzada de precios que se traduce en la combinación de precios elevados en algunos productos con precios reducidos en otros artículos.

El gráfico plantea la evolución en el precio de los mercados municipales en frutas y hortalizas, carnes y pescados durante el periodo comprendido entre abril-2003 y julio-2009 (el valor 100 se otorga al formato con el precio más reducido). La primera conclusión es que los mercados municipales cuentan con precios relativos reducidos en la comercialización de carne, puesto que habitualmente son el formato más competitivo en esta variable.

En el caso de las frutas y hortalizas se han producido distintas oscilaciones en el posicionamiento de los mercados municipales, aunque desde julio-2006 se ha realizado un esfuerzo por converger con los formatos de precios más reducidos. Finalmente, en la distribución del pescado, los mercados municipales se posicionan entre los formatos con precios más elevados.

Los últimos datos del Observatorio de Precios del Comercio Minorista inciden en la estrategia de elasticidad cruzada de precios de los mercados municipales puesto que cuenta con precios reducidos en la comercialización de carne (103) y precios más elevados en frutas y hortalizas (112) y en pescado (116).⁸



(Martín, 2010)

⁸ (Martín, 2010)

DATOS GLOBALES SOBRE RESTAURACIÓN

La crisis del COVID-19 ha azotado de forma especialmente perjudicial al sector HORECA, lugar donde se encuentra el negocio que recoge este trabajo. A pesar de encontrarse inmerso en el entorno del Mercado de Vallehermoso, no debemos ignorar que PROST se trata de un puesto de hostelería, por lo que un análisis de mercado enfocado a su sector es primordial y necesario.

Los datos clave de evolución que podemos destacar, son:

- Entre enero y junio de 2020, el número de visitas en **el mercado español de “foodservice” se ha contraído en un 43,1%.**⁹
- La crisis ha provocado al conjunto del sector la **pérdida de 7.000 millones de euros** en ventas entre el 15 de marzo y el 30 de junio de 2020, comparado con el mismo periodo en 2019.¹⁰
- Las principales causas que se consideran son:
 - La **reducción de la afluencia de consumidores** de los establecimientos por las limitaciones y restricciones sanitarias
 - Las reticencias a consumir fuera de casa ante el **miedo al contagio.**¹¹
- La restauración organizada (cadenas) ha reforzado su posición dada su desarrollada capacidad de adaptación y agilidad para integrar procesos tecnológicos.¹²
- Un 63% de encuestados por ProfesionalHoreca **no espera una recuperación a nivel de actividad pre-crisis hasta el año 2022.**¹³
- El **“delivery” y el “take away” representan una oportunidad**, pues se prevé un crecimiento del 7% al 19,9% y del 5% al 13% de peso en el negocio, respectivamente.¹⁴
- Complementariamente, la **caída del servicio en el interior del local** se prevé del 72% al 58%, mientras que **la terraza ganaría una cuota** que pasa del 16% al 20%, ambos cambios en 2021.¹⁵
- La **incorporación de tecnologías** para interactuar con el cliente y fidelizarlo representa un **área prioritaria de inversión** en 2021 para el 60% de las empresas encuestadas (**omnicanalidad**).

CUOTAS DE MERCADO DE RESTAURACIÓN

Hemos considerado como **competencia principal de PROST** a los restaurantes que comparten las mismas características de servicio y que se encuentran en sus proximidades. Para determinarlo, hemos utilizado la página ElTenedor¹⁶. Los tres primeros destacan por su proximidad, características y puesto en el ranking, mientras que el 4º destaca por su elevada calificación en el portal, a pesar de no estar tan cerca como el resto.

1. La Playa (Calificación de 9,0 / 27€ de precio medio)
2. Casa Ricardo Madrid (Calificación de 9,1 / 30€ de precio medio)

⁹ (Profesional Horeca, 2020)

¹⁰ (Romera, 2020)

¹¹ (Profesional Horeca, 2020)

¹² (Profesional Horeca, 2020)

¹³ (Profesional Horeca, 2020)

¹⁴ (Profesional Horeca, 2020)

¹⁵ (Profesional Horeca, 2020)

¹⁶ (ElTenedor, 2021)

3. La Zamorana (Calificación de 9,2 / 25€ de precio medio)
4. El Pedrusco de Aldealcorvo (Calificación de 9,6 / 45€ de precio medio)

NIVELES DE PRECIOS RESTAURACIÓN

El precio medio de los competidores es de 25€. PROST se posiciona por debajo, en torno a 20€ en platos similares a sus competidores (carnes). También presenta una calificación de 9,2 en el portal.

ANÁLISIS DE LOS CANALES DISPONIBLES

Hemos decidido dividir los canales disponibles según el esquema presentado a continuación, que está basado en una división por las distintas líneas de negocio de PROST que permite mostrar sus ventajas y desventajas y su nivel de favorabilidad en la óptica del negocio PROST:

- CANAL DIRECTO FÍSICO (OFFLINE)
 - Punto de venta físico
 - Ventajas: Representa un menor coste de inversión (ya realizado), una capacidad de explotar la habilidad comunicativa directa de los empleados (contacto directo) y un control directo de la satisfacción del cliente. Además, la experiencia como valor diferencial requiere del entorno físico para completarse de forma adecuada. La circularización es más fácil de transmitir en persona (explicar el origen y beneficios del producto).
 - Desventajas: El factor social (COVID) afecta directamente con restricciones y limitaciones, lo que reduce su potencial de aprovechamiento. Tiene limitaciones de espacio y, en ocasiones, el control es menor cuando hay una demanda superior a la esperada, lo que puede generar insatisfacción.
 - Favorabilidad: ALTA.
- CANAL INDIRECTO NO FÍSICO (OFFLINE)
 - Servicio de Delivery por teléfono
 - Ventajas: Las reticencias al consumo por motivo de miedo al contagio se reducen considerablemente (siempre y cuando se transmita que existen unas medidas de seguridad en el proceso de distribución). No existen limitaciones de espacio y se puede abarcar mayor clientela (dependiendo de la flota disponible).
 - Desventajas: Se pierde gran parte de la experiencia de entorno al no estar en el mercado. El contacto humano es menor. Hay que tener muy en cuenta el tiempo de envío y la temperatura para evitar una mala experiencia. Se requiere a alguien encargado del teléfono y muy buena coordinación en cocina para preparar pedidos en local y para envíos de forma ordenada y simultánea. Se debe tener muy en cuenta el packaging y sostenibilidad del transporte para mantener coherencia con el servicio.
 - Favorabilidad: MEDIA.
 - Servicio de Take Away por teléfono
 - Ventajas: Las mismas que el servicio de Delivery pero ahorrando la última milla (en costes, tiempo y esfuerzo humano) y permitiendo que el cliente pueda experimentar la entrada al mercado y el contacto humano en tienda de forma más experiencial.

- Desventajas: Las mismas que el servicio de Delivery sin tener en cuenta aquellas que tienen relación directa con la última milla.
 - Favorabilidad: ALTA
- CANAL INDIRECTO NO FÍSICO (ONLINE)
 - Servicio de Delivery por la web/app
 - Ventajas: Las reticencias al consumo por motivo de miedo al contagio se reducen considerablemente (siempre y cuando se transmita que existen unas medidas de seguridad en el proceso de distribución). No existen limitaciones de espacio y se puede abarcar mayor clientela (dependiendo de la flota disponible). Unifica y potencia la experiencia y atrae a público más joven al otorgar un espacio donde se puede recoger mayor información, comodidad de consulta del servicio y muchas otras facilidades que se especificarán en el plan tecnológico.
 - Desventajas: Se pierde gran parte de la experiencia de entorno al no estar en el mercado. El contacto humano es menor. Hay que tener muy en cuenta el tiempo de envío y la temperatura para evitar una mala experiencia. Se requiere a alguien encargado del teléfono y muy buena coordinación en cocina para preparar pedidos en local y para envíos de forma ordenada y simultánea. Se debe tener muy en cuenta el packaging y sostenibilidad del transporte para mantener coherencia con el servicio. Sin embargo, las desventajas con respecto a la experiencia se pueden compensar con planes de fidelización e innovaciones a través del portal online, pero teniendo en cuenta que la experiencia diferencial está en el consumo dentro del mercado, aunque el servicio mantenga estándares y valores en sus servicios complementarios.
 - Favorabilidad: MEDIA + POTENCIAL ALTO
 - Servicio de Take Away por la web/app
 - Ventajas: Las mismas que el servicio de Delivery pero ahorrando la última milla (en costes, tiempo y esfuerzo humano) y permitiendo que el cliente pueda experimentar la entrada al mercado y el contacto humano en tienda de forma más experiencial. El portal y web presenta las mismas ventajas en términos de atracción, concentración de información, aumento de la comodidad otorgando una consulta y contacto “de bolsillo” y, en última instancia, generación de comunidad y fidelización.
 - Desventajas: Las mismas que el servicio de Delivery sin tener en cuenta aquellas que tienen relación directa con la última milla.
 - Favorabilidad: ALTA

3.1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

FUERZA BAJA - Amenaza de Nuevos Entrantes

Consideramos la amenaza de entrada de nuevas empresas competidoras con una fuerza media-baja. Esto es debido a dos factores principales:

- 1. Crisis sanitaria (y económica) de la COVID-19.** Las condiciones actuales aumentan los obstáculos para montar o extender empresas de esta índole en nuestro país, lo que hace crecer las barreras de entrada en este sentido, obligando a los negocios existentes a reinventarse, pero alejando las tentativas de montar uno nuevo (al menos en las condiciones físicas sobre las que se sustenta el nuestro).
- 2. Barreras físicas.** Este punto es tan simple como comprender que no hay espacio físico suficiente para crear más puestos en el mercado (competencia interna) ni más mercados (competencia externa).

FUERZA MEDIA - Amenaza de Productos/Servicios Sustitutivos

Existen una multitud considerable de servicios sustitutivos a un puesto de restauración en un mercado, como pueden ser otros restaurantes, bares, cafeterías o servicios de delivery. No obstante, muy pocos pueden igualar la ventaja competitiva que el sistema circular y experiencia brindada en el Mercado de Vallehermoso suponen, por lo hemos decidido considerarlo una fuerza de nivel medio y no alto.

FUERZA BAJA - Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes tienen un poder de negociación bajo, ya que nuestros precios son fijos y adecuados al servicio brindado y a su valor añadido.

FUERZA MEDIA - Poder de Negociación de los Proveedores

Hoy en día existen una cantidad mayor de proveedores con las características necesarias para proveer a PROST (producto ecológico y local). Hemos encontrado una cantidad reducida de proveedores (ScienceDirect, 2020) de carne argentina ecológica en Madrid, por lo que, por lo general supondría un problema intentar cambiar de proveedor en caso de que este empeore sus condiciones (mayor precio, menor calidad, etc.), lo que le da un poder alto de negociación. Además, debemos tener en cuenta una diferenciación clave:

- Para empezar, al menos el 70% del suministro se obtiene del propio mercado (sistema circular con precio establecido), que sigue una estrategia competitiva conjunta que les convierte en key-partners del negocio y anula su poder de negociación (El objetivo a dos años es un 80-90%).
- El 30% restante tiene fuerza de negociación media, ya que necesitamos algún producto específico para ciertos platos de los que no existen muchos proveedores que cumplan nuestros estándares, precios y cercanía.

Esto nos deja una fuerza media total, pues la fuerza alta de los externos se contrarresta con la nula de los internos.

FUERZA MEDIA - Rivalidad entre Competidores

Nuestros competidores directos son aquellos negocios de restauración que cumplan con una experiencia de mercado de barrio (que se limita a los mercados competidores en Madrid) y aquellos que basen su servicio en la calidad de producto y en un sistema de gestión sostenible.

La **conclusión** es que el negocio está frente a una oportunidad dada la favorabilidad general. Esto es posible gracias al entorno de mercado circular en el que se halla inmerso, que le otorga una gran ventaja competitiva. Además, las características del negocio en términos de producto y servicio actuales, sumadas a las innovaciones logísticas y la integración de la economía circular en los procesos del mismo, hace que sea un negocio especialmente favorecido frente a las distintas fuerzas competitivas.

ANÁLISIS DE NICHOS ESTRATÉGICOS

El siguiente paso consiste en realizar en **Análisis de Nichos Estratégicos** con el objeto de determinar, de una forma visual los posibles nichos que, siendo de relevancia para el consumidor, están desatendidos por la competencia, por lo que pueden representar una ventaja competitiva para nuestro producto. Cabe recordar que **los competidores han sido seleccionados en base al portal ElTenedor**, siendo los mejor posicionados respecto a PROST de aquellos que comparten características de servicio en una zona geográfica cercana.

MARCA	OFERTA AMPLIA	PRECIO COMPETITIVO	PORTAL WEB	APP PROPIA	PLAN DE FIDELIZACIÓN	SISTEMA CIRCULAR	SERVICIO A DOMICILIO
PROST							
LA PLAYA							
RICARDO							
ZAMORANA							
PEDRUSCO							

Como se puede observar en la matriz, existe una oportunidad clave en:

- **Desarrollo de una APP propia.** En este caso, la APP englobará a todo el mercado, facilitando información como la ubicación de los puestos, ofertas disponibles, cartas, precios, eventos, servicio de reserva por formulario o teléfono, encuestas de satisfacción, etc. Esto ayudará a poner el “broche” a la experiencia de mercado, convirtiéndolo en un híbrido entre la tradición y la innovación. “Tan bueno como siempre, pero sin quedarnos anticuados”.
- **Plan de Fidelización.** Se realizará a través de la APP con un sistema que incentive el consumo en el tiempo (promociones con caducidad, regalos, información personalizada...).
- **Sistema Circular.** Tras un exhaustivo análisis de todos los procedimientos implicados en la gestión del mercado y de cada puesto, se procederá a modificarlos y mejorarlos con el fin último de crear el primer entorno enteramente circular en un mercado de España, en todos los planos posibles (gestión de residuos, envases, distribución, aprovisionamiento...).

3.1.4. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

La intención al realizar este análisis es descubrir las motivaciones, hábitos e intenciones del consumidor medio, para así determinar a verdadera viabilidad del proyecto y hacer una prospección del potencial futuro del mismo. Para ello, hemos realizado una encuesta online para obtener datos relevantes, seguido de un Customer Journey que representa la experiencia del usuario en contacto directo con el negocio.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

La encuesta realizada vía Google Forms, ha recogido un total actual de 196 respuestas, de las cuales:

- El **71,4%** corresponde a **hombres** y el **28,6%** a **mujeres**.
- El **82,7%** corresponde al **target de edad** (entre **26 y 70 años**), mientras que el **17,3%** se encuentra entre **18 y 25 años**.
- El **78%** corresponde al **target geográfico** (dentro de la CAM), mientras que el resto se encuentra en otra parte de España o en el extranjero.

Esto nos lleva a la conclusión de que la encuesta es bastante representativa a niveles de afinidad del perfil de los encuestados con el público objetivo.

Hemos decidido dividirlo por la condición de consumidor o no consumidor de un puesto de restauración en un mercado de barrio:

- De los **CONSUMIDORES** (143/196):
 - Los mercados donde más habían consumido son:
 - El 72% había consumido en el Mercado de San Miguel.
 - El 34,3% había consumido en el Mercado de San Antón.
 - El 11,9% había consumido en el Mercado de Vallehermoso.
 - El resto, en otros mercados.
 - Las razones por las que habían decidido ir a ese mercado son:
 - El 50,3% porque pasaba por delante del propio mercado.
 - El 49% por una recomendación de un allegado.
 - El 9,1% porque lo vio por internet.
 - El resto, por otras razones.
 - Respecto a la pregunta sobre si fueron acompañados:
 - El 57,3% fue con amigos.
 - El 41,3% fue con su pareja.
 - El 38,5% fue con su familia.
 - El resto, con compañeros de trabajo.
 - Respecto a la frecuencia de visita:
 - El 48,3% solo ha ido en una o dos ocasiones puntuales.
 - El 31,5% va varias veces al año.
 - El 16,8% va una vez al año.
 - El resto, en otras frecuencias.
 - Los factores más valorados de la experiencia de consumo, en orden de mayor a menor, son:

1. ENTORNO DE MERCADO (513 puntos)
 2. CALIDAD (495 puntos)
 3. AMPLITUD DE LA OFERTA (481 puntos)
 4. SOSTENIBILIDAD (432 puntos)
 5. INSTALACIONES (422 puntos)
 6. PRECIO (411 puntos)
- Respecto a la preferencia de producto local:
 - El 88,1% prefiere el producto local y del propio mercado.
 - El 11,9% no le da importancia.
 - De los **NO CONSUMIDORES** (53/196):
 - Respecto al awareness de los mercados:
 - Un 83% conoce el Mercado de San Miguel.
 - Un 24,5% conoce el Mercado de San Antón.
 - Un 22,6% conoce el Mercado de Maravillas
 - El resto, conoce otros mercados.
 - Respecto a la razón del conocimiento de dicho mercado:
 - Un 66% lo vio por la calle.
 - Un 34% ha recibido una recomendación.
 - Un 15,1% lo vio por internet.
 - El resto, por otras razones.
 - Los aspectos más valorados de los lugares a donde van a comer (no mercados) en orden de mayor a menor, son:
 1. CALIDAD (202)
 2. PRECIO (172)
 3. AMPLITUD DE LA OFERTA (165)
 4. INSTALACIONES (164)
 5. SOSTENIBILIDAD (158)
 - Respecto a la preferencia sobre el producto local y ecológico:
 - Un 56,6% los prefiere.
 - Un 43,4% no le da importancia.
 - Respecto a la disposición a comer en un mercado con las características del proyecto presentado en este trabajo:
 - Un 39,6% estaría dispuesto.
 - Un 24,5% estaría muy dispuesto.
 - Un 28,3% está inseguro.
 - Un 7,6% no estaría dispuesto.
 - Tanto para **CONSUMIDORES** como para **NO CONSUMIDORES**, en tema **SOSTENIBILIDAD**:
 - Respecto a la medida en la que tiene en cuenta la sostenibilidad a la hora de elegir un sitio donde comer:
 - Un 34,7% le da importancia alta y muy alta.
 - Un 39,3% le da importancia media.
 - Un 26% le da importancia baja o nula.

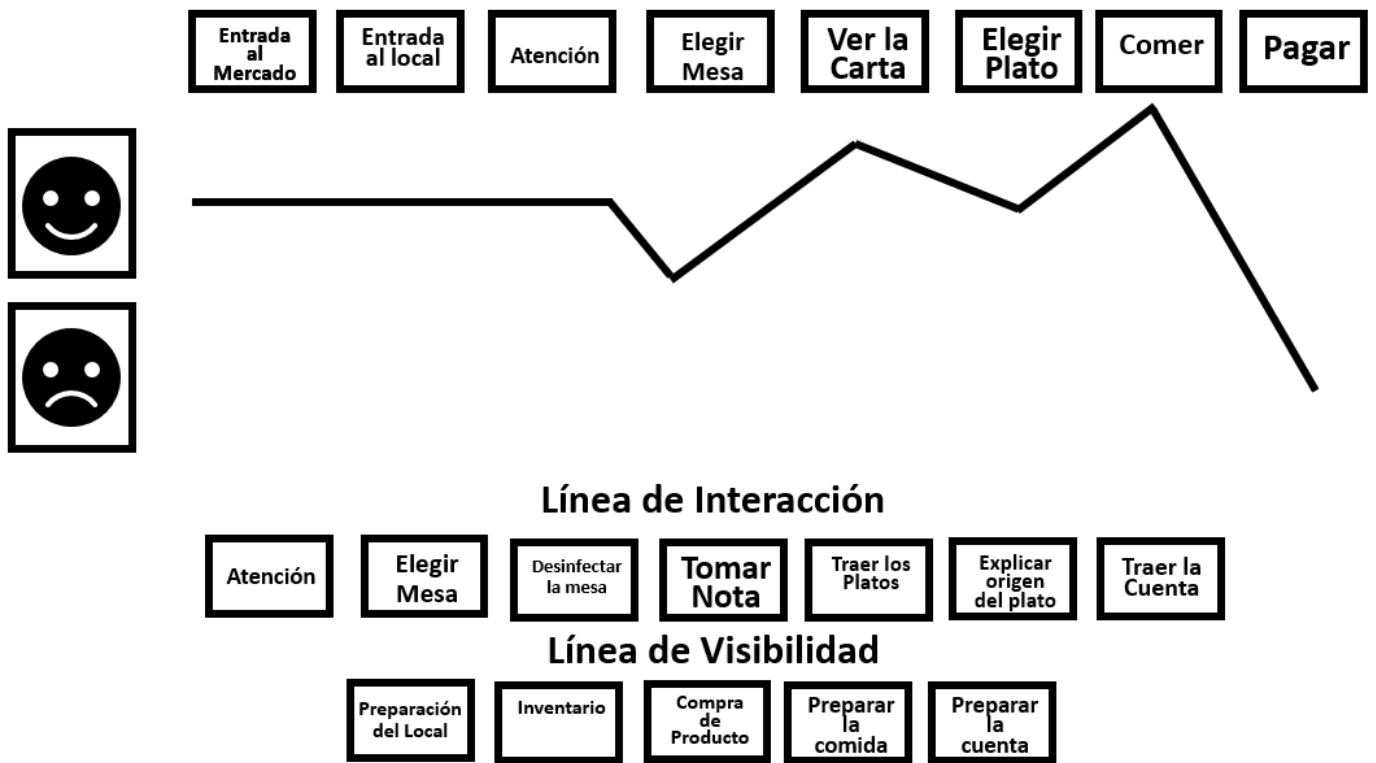
- Respecto a la medida en la que interesa saber el origen y datos sobre la sostenibilidad del producto:
 - Un 52% tiene un interés alto y muy alto.
 - Un 31,1% tiene un interés medio.
 - Un 16,8% tiene un interés bajo o nulo.
- Respecto a la manera en la que quiere conocer esta información:
 - Un 35,2% desea que se lo explique el propio camarero.
 - Un 31,6% desea leerlo en un código QR accesible en la mesa.
 - Un 16,8% no tiene interés.
 - Un 15,8% prefiere leerlo en la web.
- Respecto a la conciencia sobre la Economía Circular:
 - Un 55,6% conoce lo que es.
 - Un 44,4% no conoce lo que es.
- Respecto a si han pedido o no alguna vez comida de un mercado por internet o teléfono:
 - Un 90,8% no lo ha hecho.
 - Un 9,2% sí lo ha hecho.
- Sobre los que **HAN PEDIDO ALGUNA VEZ A DOMICILIO O TAKE AWAY DE UN MERCADO:**
 - Respecto a la modalidad:
 - Un 66,7% pidió a domicilio.
 - Un 33,3% pidió para recoger.
 - Respecto a la valoración de los factores de la experiencia, por orden de mayor a menor:
 1. PRECIO DE LA COMIDA (74)
 2. CALIDAD DE LA COMIDA (67)
 3. PRECIO DEL ENVÍO (59)
 4. RAPIDEZ DE ENTREGA (59)
 5. SOSTENIBILIDAD DEL ENVASE (50)
 - Respecto a la importancia que le da a la sostenibilidad del envase al pedir a domicilio:
 - Un 50% le da importancia alta o muy alta.
 - Un 27,8% le da importancia media.
 - Un 22,3% le da importancia baja o nula.
 - Respecto a la opinión sobre la idea de utilizar un tupper reutilizable a domicilio o para el take away:
 - Un 55,5% opina que le parece una idea buena o muy buena.
 - Un 11,1% no le da importancia.
 - Un 33,4% opina que es una idea mala o muy mala.
- Sobre los que **NO HAN PEDIDO NUNCA A DOMICILIO O TAKE AWAY DE UN MERCADO:**
 - La razón:
 - Un 57,3% no ha tenido la ocasión o no conocía el servicio.
 - Un 43,8% prefiere comer allí.
 - Un 3,4% opina que la calidad es peor.
 - El resto, otras opiniones.

- Respecto a la opinión sobre la idea de utilizar un tupper reutilizable a domicilio o para el take away:
 - Un 58,4% opina que le parece una idea buena o muy buena.
 - Un 16,3% no le da importancia.
 - Un 25,3% opina que es una idea mala o muy mala.

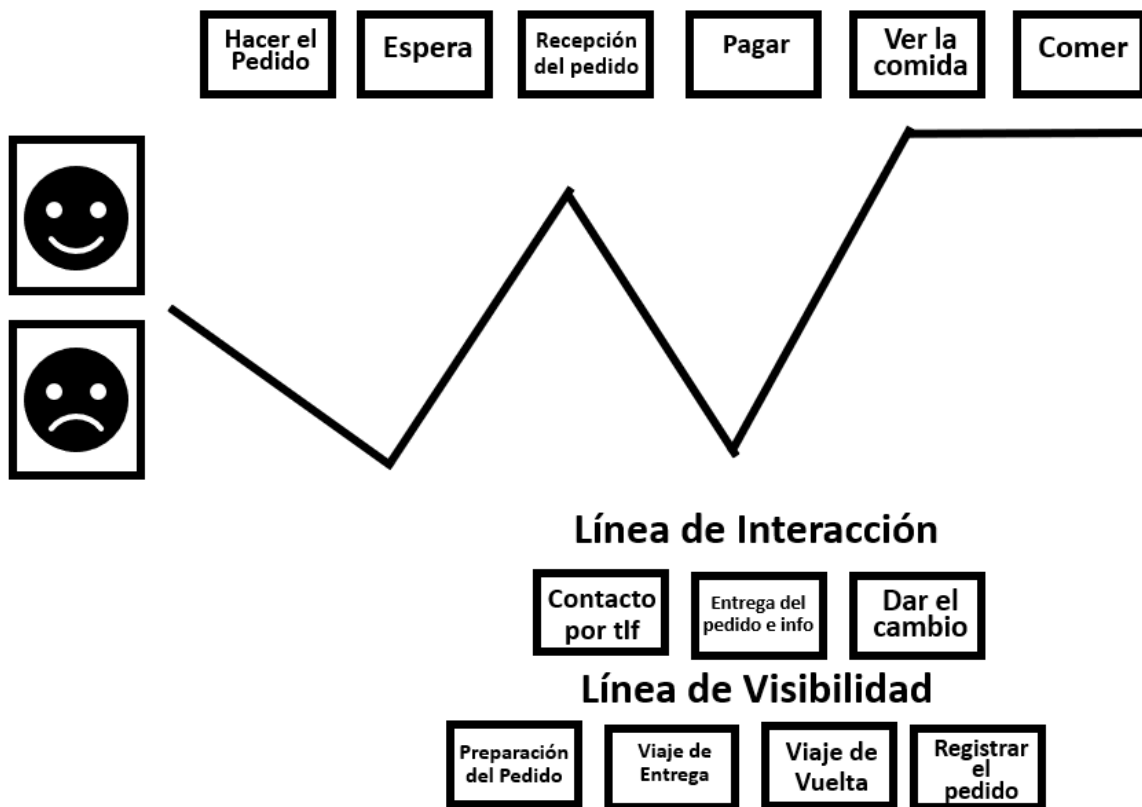
CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

- **Awareness.** Los mercados de San Miguel y San Antón son los mejor posicionados en la mente del consumidor.
- **WOM.** El boca-oreja y la proximidad del mercado son clave para motivar al consumidor a dar una oportunidad.
- **Compañía.** La experiencia de consumo en un mercado de barrio conlleva que el consumidor la viva en compañía de sus allegados.
- **Frecuencia.** El consumo es ocasional, no está sostenido en el tiempo con mucha frecuencia.
- **Ambiente, Calidad, Oferta. In that order.** Los tres factores más importantes a la hora de consumir son el propio entorno y ambiente de mercado, la calidad del producto y la amplitud de la oferta. El consumidor actual no le da importancia al precio. Se deben tener en cuenta como factores clave para el mensaje principal de la campaña de comunicación.
- **Lo local y ecológico gusta.** Tanto consumidores como no consumidores presentan preferencia por este tipo de productos, aunque mucho más agravado en consumidores.
- **La idea no se descarta, pues atrae.** Para los no consumidores, la idea de un mercado con características circulares centrado en la experiencia resulta una idea atractiva. Menos del 10% descarta la idea de probarlo.
- **La sostenibilidad tiene peso.** Tan solo un 26% de los encuestados asegura no darle importancia a la sostenibilidad a la hora de consumir.
- **La información del producto importa. Como la recibes, también.** Un 83,3% de los encuestados asegura tener interés en conocer información sobre el origen y sostenibilidad del producto que consume, especialmente si se lo cuenta el camarero o puede consultarlo en un QR a su alcance.
- **El delivery y take away, poco desarrollados, pero con potencial.** Un 90% de los encuestados no ha utilizado estos servicios por preferencias o desconocimiento, no por prejuicios negativos. Esto se puede comprobar en la valoración de factores, donde la calidad y precio no salen perjudicados, al contrario que la rapidez y, sorprendentemente, la sostenibilidad del envase. Encontramos un insight que poder explotar con la propuesta de innovación del envase reutilizable.
- **¿Envase reutilizable? No suena mal.** Más de la mitad de los encuestados, hayan o no pedido a domicilio, consideran la idea del tupper/envase reutilizable como buena o muy buena. Sin embargo, hay que poner especial atención al análisis cualitativo de las opiniones escritas, donde destaca una cierta aversión en términos de higiene o comodidad de transportar dicho recipiente hasta el punto de venta.

CUSTOMER JOURNEY – SERVICIO EN MESA



CUSTOMER JOURNEY – PEDIDO A DOMICILIO



CONCLUSIONES CUSTOMER JOURNEY

El customer journey se puede definir como el proceso por el que pasa una persona para comprar un producto o servicio atravesando cada punto de contacto en base a una necesidad que se le plantea, y toda la investigación y consideración de alternativas que hay entremedio. Definir y mapear este viaje del consumidor permite entender todo el proceso de compra, cuáles son las necesidades en todo momento del buyer persona, cómo investiga y qué tipo de información necesita en cada fase para poder avanzar.¹⁷

En cuanto a la experiencia del cliente en el proceso de compra en espacio físico, existen aspectos negativos principalmente a consecuencia del precio de los productos. Para mejorar en este aspecto, se debe hacer ver al cliente que el producto realmente merece el precio que tiene, por eso, tanto el comercial del punto de venta como la publicidad en el punto de venta deben informar al cliente sobre todas las características y ventajas que le pueden aportar los productos para que así el cliente perciba el valor del producto y no tenga esa percepción de que está pagando un precio muy elevado por un simple producto más.

En cuanto a la experiencia a domicilio, los dos factores más negativos son la espera y la complicación al hacer el pedido. Esto debe estar en la óptica de la empresa en todo momento y no pasar por alto que el portal de pedido (aplicación o web) debe ser intuitivo y adaptado al target, siempre con información de fácil acceso para evitar la frustración y, por ende, aumentar la tasa de rebote. Respecto a la espera, siempre debe perseguirse la excelencia en el servicio, intentando entregar lo antes posible para poder disfrutar del producto con los máximos estándares de calidad y en las mejores condiciones.

¹⁷ (Bel, 2019)

3.2. MARKETING ESTRATÉGICO

3.2.1. MATRIZ STP

El modelo STP es una herramienta clave a la hora de definir el Plan de Marketing de un Business Plan. Está integrada en el Marketing Estratégico, llegando a ser considerada la espina dorsal del mismo.

Esta, como su propio nombre indica con las siglas S.T.P. (*Segmentation, Targeting, Positioning*), tiene como objetivo la identificación de los mercados potenciales de la empresa y de los segmentos más adecuados dentro de los mismos, la selección del público objetivo más adecuado (no solo en términos económicos, como explicaré a continuación) y, por último, al establecimiento del posicionamiento actual y deseado de la marca.

Por tanto, la matriz STP se divide en:

- **Segmentación:** Identificación de nichos de mercado y grupos de consumidores potenciales que tengan características comunes que permitan su división en grupos fácilmente diferenciables y estables en el tiempo.
- **Targeting:** Selección del segmento o los segmentos óptimos para la empresa desde una óptica centrada en la consecución de los objetivos de marketing seleccionados.
- **Posicionamiento:** Identificación y decisión sobre el “hueco” que la marca ocupa u ocupará en la mente de dichos consumidores.

3.2.1.1. SEGMENTACIÓN

Se divide en dos fases diferenciadas que ayudan en la identificación ordenada de nuestros nichos de mercado en distintos niveles.

La **Macrosegmentación** es la primera de las fases, teniendo como objetivos la identificación de los mercados potenciales o grandes grupos homogéneos de consumidores, para así hallar nuestro “mercado de referencia”.

Se basa en la idea de que cada producto o servicio debe estar ligado a una necesidad real que se debe poder satisfacer de diversas formas. Además, se debe entender que dentro de un mercado heterogéneo se pueden identificar subgrupos homogéneos con necesidades similares a las que achacar con la oferta de la empresa.

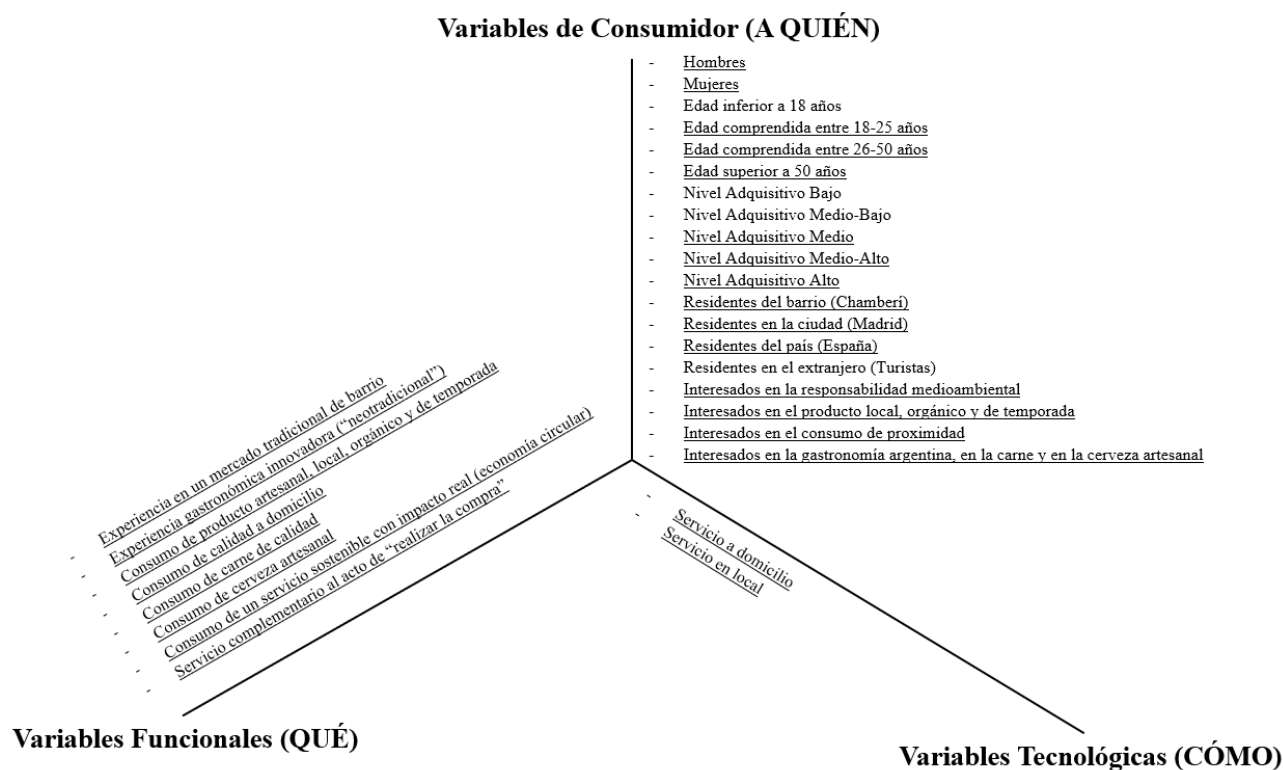
Por tanto, la macrosegmentación se realiza con una matriz visual de tres variables:

- **Y = Variable Consumidor:** Recoge los grupos potenciales a los que la empresa quiere dirigirse, divididos por características y cualidades sociodemográficas y de comportamiento (intereses).
- **Z = Variable Funcional:** Recoge las necesidades básicas que la empresa puede y quiere satisfacer.
- **X = Variable Tecnológica:** Recoge las distintas formas en las que se pueden satisfacer dichas necesidades con las funcionalidades del producto o servicio.

En el caso de **PROST**, la macrosegmentación sería la siguiente:

- **Variables de Consumidor (A QUIÉN):**

- Hombres
- Mujeres
- Edad inferior a 18 años
- Edad comprendida entre 18-25 años
- Edad comprendida entre 26-50 años
- Edad superior a 50 años
- Nivel Adquisitivo Bajo
- Nivel Adquisitivo Medio-Bajo
- Nivel Adquisitivo Medio
- Nivel Adquisitivo Medio-Alto
- Nivel Adquisitivo Alto
- Residentes del barrio (Chamberí)
- Residentes en la ciudad (Madrid)
- Residentes del país (España)
- Residentes en el extranjero (Turistas)
- Interesados en la responsabilidad medioambiental
- Interesados en el producto local, orgánico y de temporada
- Interesados en el consumo de proximidad
- Interesados en la gastronomía argentina, en la carne y en la cerveza artesanal
- **Variables Funcionales (QUÉ):**
 - Experiencia en un mercado tradicional de barrio
 - Experiencia gastronómica innovadora (“neotradicional”)
 - Consumo de producto artesanal, local, orgánico y de temporada
 - Consumo de calidad a domicilio
 - Consumo de carne de calidad
 - Consumo de cerveza artesanal
 - Consumo de un servicio sostenible con impacto real (economía circular)
 - Servicio complementario al acto de “realizar la compra”
- **Variables Tecnológicas (CÓMO):**
 - Servicio a domicilio
 - Servicio en local



(Macrosegmentación - Elaboración Propia, 2021)

TOTAL 19 (VC) x 8 (VF) x 2 (VT) = 304 mercados de referencia totales.

Como se puede observar en el cálculo superior, hemos identificado 304 nichos de mercado a los que PROST podría achacar con su actividad. Este número surge del cruce y combinación simple de las distintas variables.

Sin embargo, es preciso realizar una microsegmentación para seleccionar con mayor rigurosidad aquellos segmentos que tienen un potencial real y rentable para PROST, por lo que se reduce a **154 mercados de referencia** (subrayados).

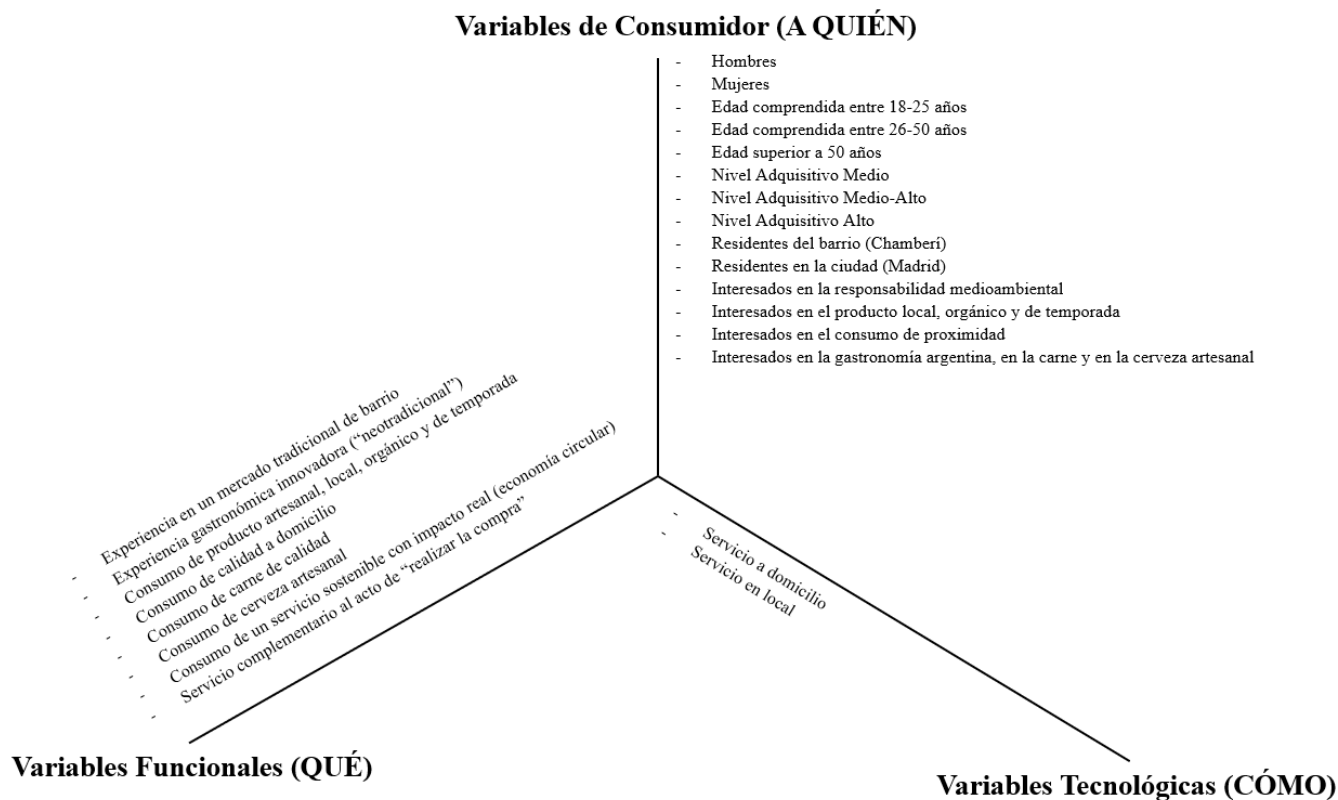
La **Microsegmentación** busca dividir el mercado en subgrupos homogéneos que crucen las variables anteriormente mencionadas para identificar a aquellos grupos de consumidores con mayor potencial para la marca. Para ello, los divide y cruza en base a dos criterios clave:

- **Cómo son y cómo viven:** Características principalmente geográficas y sociodemográficas.
- **Cómo se comportan:** Características relacionadas con el estilo de vida, la ventaja buscada o los hábitos de consumo.

Las diferentes posibilidades que la microsegmentación nos aporta vienen representadas en las combinaciones siguientes. Las palabras en **negrita** representan las distintas posibilidades se paradas por barras, pudiendo ser una, otra, todas o ninguna.

Por tanto, estas serían las combinaciones resultantes de la elección de las variables de interés (lógicamente, el número de nichos se reduce al descartar las variables con menor potencial para ala marca.):

- **Hombres/Mujeres** con edad comprendida entre **18-25/25-50/>50** años de nivel adquisitivo **medio/medio-alto/alto**, residentes en el/la **barrio de Chamberí/ciudad de Madrid** con necesidades en materia de **experiencia de consumo en un mercado tradicional de barrio/experiencia gastronómica innovadora/consumo de producto local, artesanal, orgánico y de temporada/consumo de calidad a domicilio/consumo de carne y cerveza artesanal de calidad/ servicios sostenibles/plan complementario al “realizar la compra”** y que quieren comer en el **local dentro del mercado/a domicilio**.



(Microsegmentación - Elaboración Propia, 2021)

3.2.1.2. TARGETING

El **Targeting** se centra en la selección del grupo o grupos objetivos al que la marca subordinará su estrategia y acciones del Plan de Marketing con el objetivo de satisfacer sus necesidades y crear una relación duradera (por ello se considera la espina dorsal del mismo).

Para realizarlo correctamente se deben utilizar unos criterios de segmentación fijos que ayudan a identificar cuál o cuáles, de entre todas las combinaciones posibles dentro de la microsegmentación, representan un mayor potencial de beneficio desde un punto de vista orientado a resultados que optimicen y faciliten la implementación y éxito de la estrategia más allá de la rentabilidad económica (aunque esta es indispensable, en cualquier caso).

Por ello, dentro de las posibilidades resultantes de la microsegmentación, hemos decidido escoger el target siguiendo los siguientes criterios:

1. **Rentabilidad:** Aquellos que tienen mayor calidad de consumo, pues son los que pueden permitírselo teniendo en cuenta nuestro precio base (medio-alto) y la crisis económica actual.

- Nivel Adquisitivo Medio
 - Nivel Adquisitivo Medio-Alto
 - Nivel Adquisitivo Alto
- 2. Accesibilidad:** Aquellos con más facilidad para recibir nuestro mensaje a través de nuestras acciones de comunicación.
- Hombres
 - Mujeres
 - Residente en el barrio
 - Residente en Madrid
- 3. Accionabilidad:** Aquellos con los que nuestras acciones de comunicación tendrán más efecto a nivel de conexión racional y emocional.
- Edad comprendida entre 25-50
 - Interés en experiencia en un mercado tradicional de barrio
 - Interés en experiencia gastronómica innovadora (“neotradicional”)
 - Interés en consumo de producto artesanal, local, orgánico y de temporada.
 - Interés en consumo de carne de calidad
 - Interés en consumo de cerveza artesanal
 - Interés en consumo de calidad a domicilio
 - Interés en consumo de un servicio sostenible con impacto real
 - Interés en complementar la actividad de “realizar la compra” con una actividad social
- 4. Mensurabilidad:** Aquellos a través de los cuales se pueden medir resultados.
- [TODOS LOS ANTERIORES CUMPLEN ESTA FUNCIÓN]
- 5. Diferenciabilidad:** Aquellos que pueden diferenciarse claramente del resto.
- [TODOS LOS ANTERIORES CUMPLEN ESTA FUNCIÓN]
- 6. Estabilidad:** Aquellos grupos homogéneos que se soportan en el tiempo.
- [TODOS LOS ANTERIORES CUMPLEN ESTA FUNCIÓN]

Hombres y Mujeres con edad comprendida entre 25-50 años de nivel adquisitivo medio/medio-alto/alto, residentes en el barrio de Chamberí y el resto de la ciudad de Madrid con necesidades en materia de experiencia de consumo en un mercado tradicional de barrio, experiencia gastronómica innovadora, consumo de producto local, artesanal, orgánico y de temporada, consumo de calidad a domicilio, consumo de carne y cerveza artesanal de calidad, servicios sostenibles y una actividad social complementaria al “realizar la compra”.

El target es amplio pues recoge un perfil de consumidor que debe compartir el interés por el producto ecológico, el gusto por la carne y la calidad, pero en el que se pueden identificar a 2 tipos de consumidores principales en función de su interés concreto que pueden ser satisfechos al mismo nivel:

- Aquello que quieren una experiencia tradicional de barrio
- Aquellos que quieren una experiencia innovadora

Se integran ya que PROST ofrece ambas posibilidades, algo que puede parecer confuso en un principio. El entorno de barrio aporta el carácter tradicional, y la circularidad y procesos innovadores aportan la novedad, creando el concepto de negocio “neotradicional”.

También se puede diferenciar al consumidor en local y a domicilio, al que se achacará con acciones distintas pero coherentes e integradas en la misma línea de negocio (manteniendo, entre otros, los mismos estándares de calidad y respeto hacia los valores de la marca, para que el consumidor en local se plantee consumir a domicilio y el de a domicilio ir al local). Por ello, entiendo a este target como uno, siendo aquel que tiene mayor potencial para PROST.

Esto implica una **estrategia diferencia** en la aplicación del servicio (local y a domicilio) aunque, en esencia, se trata de una **estrategia concentrada** en un target con unos intereses y necesidades concretas que giran en torno a la experiencia de consumo, valores personales y relación calidad-precio tendente a la calidad.

3.2.1.3. POSICIONAMIENTO

Como indiqué al inicio del apartado, el posicionamiento se basa en encontrar un “hueco” concreto para la marca en la mente del consumidor. Esto tiene como objetivo facilitar la identificación de la marca al relacionarlo con un cierto producto (como ocurre con Kleenex y los pañuelos de papel) o con ciertos conceptos abstractos o subjetivos dentro del sector (como ocurre con seguridad y Volvo). Esto permite una diferenciación clara con la competencia que desembocará en ser la marca elegida al generar una relación más allá de lo meramente pragmático con el consumidor.

La estrategia de posicionamiento de PROST es: **VALOR DIFERENCIAL DEL PRODUCTO Y SERVICIO**. Por tanto, el “hueco” que queremos ocupar en la mente del consumidor debe incluir necesariamente los siguientes atributos de marca (los 3 subrayados serán las variables de posicionamiento principales):

- Experiencia única (Neotradicional = Barrio+Innovación)
- Servicio Sostenible (La opción más responsable con el medioambiente)
- Servicio de Calidad
- Producto de Calidad
- Producto Local
- Producto Ecológico
- Precio adecuado a la calidad (Medio-Alto)

Por ello, PROST se posiciona en la mente del consumidor como **una experiencia de barrio única que te permite ayudar al medio ambiente con solo disfrutar de una buena comida**.

Es importante diferenciar el posicionamiento actual del deseado. En este caso, hemos analizado el deseado ya que es la meta a alcanzar con la implementación del Plan de Marketing. No es necesario centrar, por tanto, el análisis en el posicionamiento actual, ya que la renovación del modelo de negocio será absoluta y se achacará a un público objetivo diferente a través de una estrategia distinta.

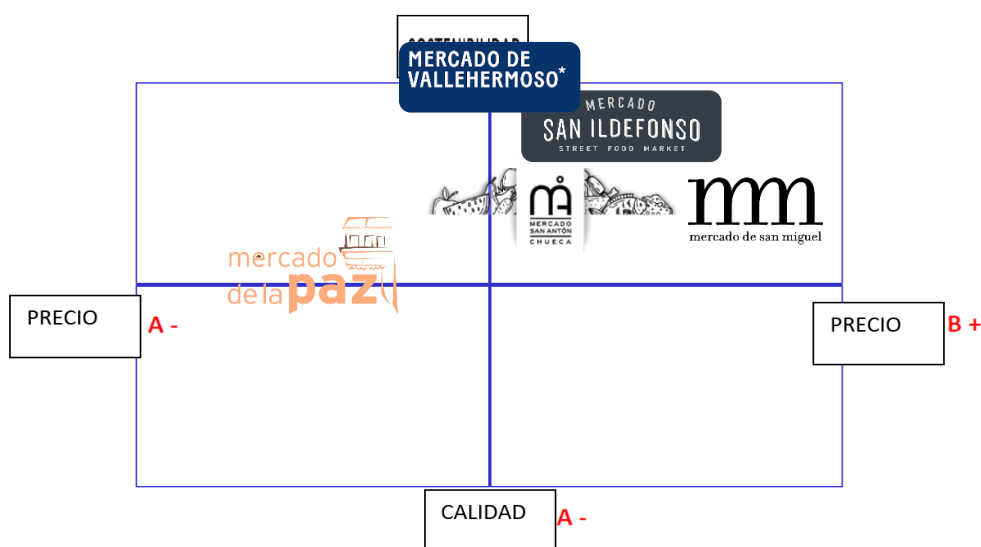
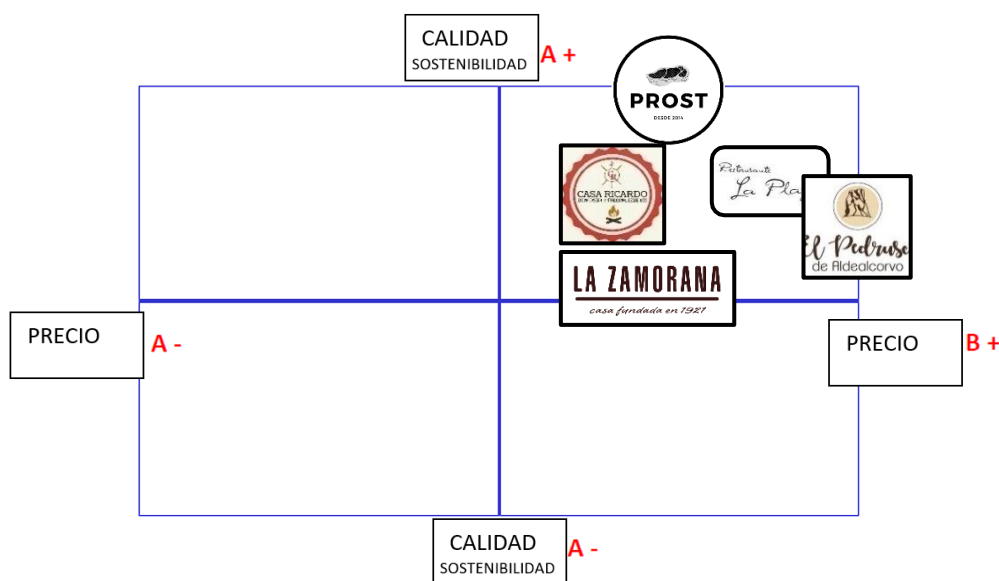
MAPA DE POSICIONAMIENTO DESEADO

Para realizar las matrices anteriores, hemos realizado una metodología concreta de análisis del consumidor, competencia y mercado. En este caso, ha sido un FOCUS GROUP informal realizado en noviembre de 2020, en el que han participado 10 voluntarios (5 y 5 por medidas sanitarias), en el que se les ha presentado la nueva idea de negocio y se les ha realizado preguntas para realizar un posicionamiento estimado para PROST y MERCADO DE VALLEHERMOSO (es preciso recordar

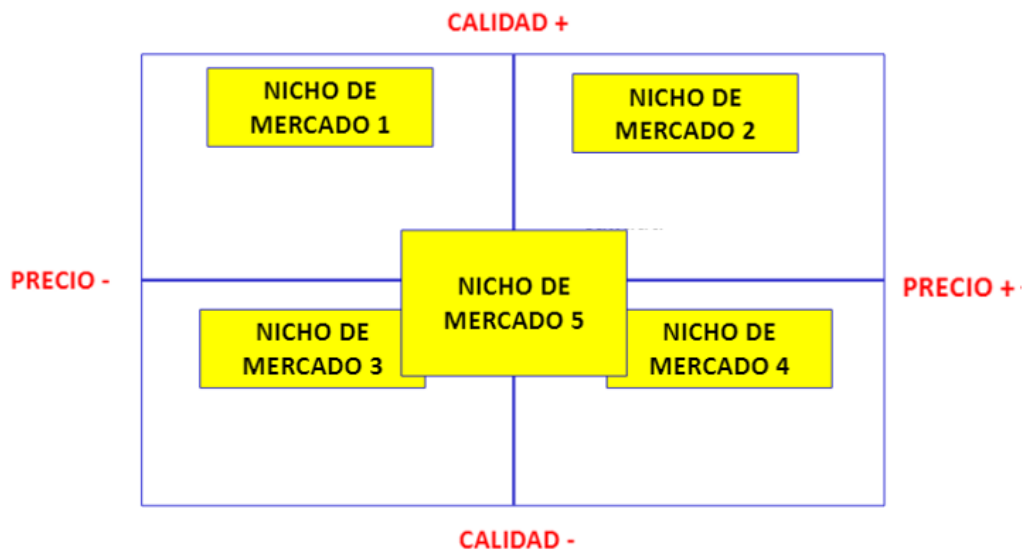
que el proyecto consta de un puesto y su entorno, el mercado, que seguirán una estrategia común de cara a la competitividad en el sector) e identificar y posicionar, a su vez, a sus principales competidores. Su perfil es el siguiente:

- Sexo: 50% Hombres / 50% Mujeres
- Edad: 40% de 18-25 / 10% de 25-40 / 50% de 40-55
- Residencia: 100% Madrid
- Nivel adquisitivo: 100% Medio-Alto

La competencia presentada son restaurantes de la zona con características similares, al igual que los mercados.



Como vemos, se pueden identificar 5 nichos distintos de los que sacar **conclusiones**:



(Solá, 2020)

- El cuadrante 4 es la peor situación, ya que integra productos o servicios de alto precio, pero mala calidad, lo que lo hace prácticamente inviable.
- El cuadrante 2 es donde se integra PROST y entre el 1-2 el Mercado de Vallehermoso. Este se caracteriza por tener un alto precio justificado por una alta calidad. La mayoría de nuestros competidores se integran en el mismo, distando en términos de calidad o precio.
- El cuadrante 3 es ideal para productos low-cost, no es el caso ya que ni la competencia ni PROST brindan esa clase de servicio. A su vez, el cuadrante 1 representa un buen lugar para productos low-cost de mayor calidad, tampoco es el caso.
- Por último, el 5 está integrado por los productos “grises” que no pueden clasificarse pues no destacan.

Debido a que PROST se integra en el 2, es importante entender los valores que debe transmitir una marca aspiracional que se base en la calidad. Es muy importante recalcar aquello que hace de un plato de carne una experiencia por la que merezca la pena pagar un precio más elevado que en otros lugares. En este caso, los valores ecológicos la logística del entorno y el local, junto con la elevada calidad de producto servido, son clave para hacer entender al consumidor el nivel de precios.

3.2.2. ANÁLISIS DAFO

Debilidades

- Aforo limitado en comparación con otro modelo de local (con o sin medidas COVID)
- Local pequeño
- Plantilla reducida
- Limitación de la oferta a productos cárnicos y de cerveza

Amenazas

- Miedo generalizado al contagio y desconfianza en las medidas higiénicas de los servicios de restauración
- Competencia del resto de puestos del mercado
- Posibles restricciones por parte del Gobierno con respecto a limitaciones al servicio (cierres prematuro o total, reducciones de aforo...)
- Dependencia de los puestos de abastos (un error de suministro o problema logístico o de imagen en sus respectivos negocios, nos afecta directamente al depender al menos en un 50% de estos)
- Dependencia de un número limitado de proveedores externos al mercado

Fortalezas

- Calidad alta de producto
- Responsabilidad social y medioambiental muy alta a través de un sistema de economía circular único
- Experiencia única con respecto a la competencia (mercado tradicional + gastronómico)
- Ubicación céntrica y accesible
- Producto fresco y artesanal
- Empleados y Gerentes con especialización en el producto servido
- Servicio cercano con respecto a un restaurante más “masificado”
- Integrado en un entorno colaborativo único (Mercado de Vallehermoso)
- Potencial alto de fidelización de clientes (consumo prolongado en el tiempo de abastos y en restauración)
- Servicio a domicilio
- Precio acorde a la calidad y valor añadido del producto servido

Oportunidades

- Tendencia social a dar importancia a la responsabilidad social corporativa, especialmente en temas de sostenibilidad.
- Colaboración con el resto de los puestos y el Mercado de Vallehermoso para llevar a cabo un mejor servicio
- Tendencia al engagement e identificación con marcas, existencia de estrategias de fidelización que permiten crear una comunidad única de clientes que buscan una experiencia diferencial y una imagen de marca que transmita unos valores concretos.

- Tendencia al consumo local y orgánico, que posibilita revivir la experiencia de mercado tradicional de barrio (el mercado actual) cumpliendo las expectativas de una experiencia gastronómica moderna (servicio brindado en el puesto)

Las Fortalezas y Oportunidades del negocio superan en número y peso a las posibles Debilidades y Amenazas, lo que supone un dato muy positivo de cara al análisis interno y externo. Además, se presentan varias conexiones que podrán desembocar en estrategias de acción, mostradas en el siguiente punto.

3.2.3. ANÁLISIS CAME – SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Corregir - Estrategia de Reorientación (DEBILIDAD + OPORTUNIDAD)

NO SE SEGUIRÁ NINGUNA ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN

Afrontar - Estrategia de Supervivencia (DEBILIDAD + AMENAZA)

NO SE SEGUIRÁ NINGUNA ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA

Mantener - Estrategia Defensiva (FORTALEZA + AMENAZA)

- 1. Servicio a domicilio especial (F) + Posibles limitaciones (A):** La estrategia defensiva que se plantea tiene que ver con las posibles limitaciones a causa de un hipotético rebrote futuro de la COVID-19 que obliga a las instituciones competentes a implementar de nuevo este tipo de restricciones. Para combatirlo, se establecerá un servicio a domicilio que, aunque no pueda brindar la experiencia en su totalidad, sí mantendrá valores de sostenibilidad, calidad de producto y artesanía. Por ello, el sistema de transporte se realizará de la forma menos contaminante posible y empaquetada con materiales biodegradables, entre otros valores añadidos al servicio.

Explotar - Estrategia Ofensiva (FORTALEZA + OPORTUNIDAD)

- 1. Economía Circular (F) + Tendencia social sostenible (O):** Reforzar al máximo el valor diferencial que supone un puesto de restauración especializado dentro de un concepto rompedor de mercado. Dar el valor que merece un sistema integral de Economía Circular y asegurarse de que el cliente lo entiende, a través de diferentes acciones de comunicación, como pueden ser anuncios en medios ATL como la televisión y prensa o BTL como display.
- 2. Experiencia única (F) + Tendencia al consumo local (O):** Aprovechar esta necesidad incipiente en el público de revivir experiencias pasadas que hoy en día se han opacado con servicios “masificados” (cadenas de comida rápida, restaurantes vanguardistas, mercados turísticos y modernizados...). Este insight puede ser explotado con el propio servicio y brindar una experiencia especial que no se encuentra en otro lugar dentro de la ciudad. Será un valor diferencial a destacar dentro del mensaje publicitario.
- 3. Potencial de fidelización (F) + Crear una comunidad (O):** Aprovechar la naturaleza del negocio (mercado con potencial de consumo sostenido en el tiempo y trato cercano), para desarrollar una estrategia de fidelización que motive a los clientes a aumentar su calidad de consumo en variable, principalmente, de tiempo. Esto se puede enfocar principalmente a la comunidad online, potenciando ese tándem neotradicional una vez más. Se basará en RRSS y en un portal específico a través del cual implementar acciones concretas de fidelización (regalos, sorteos, puntos, actividades...).

Hemos seleccionado 3 estrategias distintas, ya que nos parecía limitar y/o desaprovechar el potencial del negocio y su valor diferencial el escoger únicamente una. La experiencia que brinda PROST en relación con la esencia de “mercado de barrio” es imprescindible, ya que es lo que define y ha definido siempre al negocio y su entorno. Al mismo tiempo, la integración de la economía circular en la actividad del puesto y mercado es la pieza clave de la propuesta de valor de PROST, por lo que sería irresponsable dejarlo fuera de la estrategia principal. Por último, una pieza clave de la estrategia de

marketing orientada al engagement es la gestión de la comunidad. Son 3 estrategias perfectamente complementarias que no se pisan, siendo las 2 primeras las más importantes al estar centradas en la propia actividad, y la 3ª la relativa a la gestión de la fidelización para mantener la relación con los clientes a largo plazo y motivar la creación de prescriptores de marca.

3.2.4. VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR

La **ventaja competitiva** asociada al negocio y el conjunto de los servicios prestados se clasifica dentro de la clasificación “**Experiencia única**” pues, además de presentar una **logística innovadora** dentro del sector, su ventaja competitiva radica en ofrecer **productos con una relación calidad-precio ajustada de producto/servicio**, acompañada de una **experiencia dual de mercado de barrio y de consumo sostenible** que no presenta ningún competidor actualmente.

La **propuesta de valor**, por tanto, está basada en la ventaja competitiva, en la experiencia brindada y en el conjunto de beneficios que otorga PROST a sus consumidores:

PROST es el único lugar donde puedes sumergirte en una experiencia de mercado de barrio de toda la vida mientras ayudas (de verdad) al medio ambiente con el simple hecho de disfrutar comiendo carne y bebiendo cerveza.

3.2.5. OBJETIVOS DE MARKETING

En la fijación de objetivos es importante entender que estos subordinarán a las estrategias y las tácticas o acciones dentro de estas. Por tanto, los objetivos serán la meta última a alcanzar y toda estrategia y, por ende, táctica, estará orientada a la consecución de estos.

Para realizar la selección de los objetivos, seguiré los siguientes pasos:

1. Analizar en profundidad todos los objetivos posibles para establecer un orden de priorización y las posibles subordinaciones entre ellos.
2. Seleccionar aquellos de mayor rango, que suelen ser aquellos relacionados con ventas y objetivos financieros.
3. Vincular el resto de los objetivos con un enfoque de estrategia para que su consecución desemboque en el cumplimiento de los de mayor rango.

Los objetivos seleccionados en base a las necesidades de la marca en su relanzamiento son:

- **Objetivos de mayor rango:**
 - **Objetivo de Ventas:**
 - Incrementar el nº de ventas (comidas de +15€) en el local en un 10% respecto al año anterior (esta estimación está basada en el crecimiento anual de ventas del negocio a lo largo de los años anteriores, sin tener en cuenta aquellos tramos afectados por la pandemia).
 - Aumentar un 25% los pedidos a domicilio con respecto al año anterior.
 - **Objetivo Financiero:**
 - Incrementar el EBIT en un 14% con respecto al año anterior.
- **Estrategia:**
 - **Objetivos de Comunicación:**
 - Subir 4 puestos en El Tenedor en un año.
 - Llegar a 10.000 seguidores en 18 meses en Instagram (tenemos 6.000).
 - Aumentar interacciones en un 40%
 - Abrir una cuenta en TikTok que llegue a 1000 seguidores en 1 año.

Como se puede observar en la selección anterior, los objetivos que servirán como guía central son los de ventas y financieros. El resto de los objetivos, orientados a comunicación, estarán subordinados a estos y cumplirán un rol de enfoque estratégico que servirá de guía con su propio cumplimiento para poder alcanzar los objetivos de mayor rango.

Para corroborar que están correctamente definidos, se debe comprobar que siguen la regla **SMART**. Esto indica que los objetivos son **específicos** (specific), **medibles** (measurable), **alcanzables** (achievable), **relevantes** (relevant) y **limitados en el tiempo** (time-based).

- Los objetivos son “**specific**” cuando presentan un dato numérico o porcentual específico que alcanzar. Los 6 objetivos lo presentan. Por ejemplo, un 40% más de pedidos o un aumento de 4.000 seguidores.
- Los objetivos son “**measurable**” cuando presentan la capacidad de ser medidos a lo largo del tiempo y así asegurar su cumplimiento. Los 6 objetivos lo presentan. Por ejemplo, con los seguidores de una red social se puede hacer un seguimiento a tiempo real.
- Los objetivos son “**achievable**” cuando son realistas y alcanzables teniendo en cuenta todas las variables que inciden en el proceso. Los objetivos presentados están basados en estimaciones de ventas y en la competencia, por lo que los considero perfectamente alcanzables si se realizan buenas prácticas y se sigue el Plan de Marketing presentado.
- Los objetivos son “**relevant**” cuando su cumplimiento supone algo relevante para la empresa y cuando estos están orientados a resultados. Los 6 objetivos lo cumplen, ya que aumentar ventas e ingresos es el objetivo principal de cualquier empresa, complementado con los objetivos de comunicación para transmitir la renovación de la marca y así convencer a una mayor cantidad de consumidores potenciales.
- Los objetivos son “**time-based**” cuando tienen un marco temporal para cumplirse. Esto se cumple en todos los objetivos.

3.3. MARKETING OPERATIVO

3.3.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Breve descripción del servicio

La actividad de PROST se fundamenta en brindar un servicio de hostelería en un puesto dentro del Mercado de Vallehermoso. Este servicio está especializado en la carne (principalmente recetas argentinas con productos del propio mercado) y cerveza artesanal.

Su propuesta de valor reside en la experiencia de consumo al conseguir que el cliente pueda disfrutar de un entorno que te permite experimentar lo que se siente al comer en un mercado de barrio con la calidad de producto y trato humano que conlleva, al mismo tiempo que ayuda al medio ambiente con el mero hecho de consumir en un negocio que ha integrado la economía circular en su logística interna y su relación con el espacio y stakeholders (Mercado de Vallehermoso).

Necesidad que satisface

PROST aprovecha la necesidad de hacer de la experiencia de “hacer la compra” algo mucho más enriquecedor, pues los supermercados lo han convertido en un proceso solitario, mecánico y frío. Por ello, el Mercado de Vallehermoso es un lugar donde hacer la compra disfrutando del trato humano y la calma que caracterizaba al mercado de barrio tradicional.

Sin embargo, no se limita a esto, puesto que PROST ofrece un servicio específico y centrado en un público amante de la carne y la cerveza, que desee disfrutar de una experiencia en un mercado de barrio mientras ayuda al medio ambiente al ser partícipe del sistema de economía circular conformado por todos los establecimientos que conforman el Mercado de Vallehermoso.

Por tanto, satisface una necesidad experiencial y de autorrealización del público objetivo, que aporta un valor social y ético inigualable en su sector.

Diferencia respecto a la competencia

Ningún competidor contemplado en la zona clave (ciudad de Madrid) puede competir con los estándares de calidad-precio de producto/servicio, accesibilidad, sostenibilidad y experiencia de consumo en términos de experiencia de barrio.

Importancia de la marca

La marca del Mercado de Vallehermoso y de PROST tienen ya un posicionamiento positivo, pero con mucho potencial en términos de expansión y “Top of Mind”. Es de vital importancia que los valores y branding actual de ambos negocios se mantengan tanto en cuanto a que las asociaciones positivas y reputación de marca se mantengan, al mismo tiempo que se transforman para centrar el mensaje en algo más que un mercado de barrio, ya que más allá de dicha experiencia, se trata del mercado más sostenible del país, siendo este un punto clave de atracción de nuevos consumidores.

Cartera de productos

- **Amplitud de línea**
 - Comidas

- Bebidas

- **Longitud de línea**
 - Carnes
 - Ensaladas
 - Postres
 - Entrantes
 - Hamburguesas
 - Acompañantes
 - Cervezas
 - Refrescos

- **Profundidad de línea**
 - Carnes
 - Vacío Argentino
 - Churrasco
 - Entraña
 - Solomillo
 - Entrecot
 - Pollo a la brasa
 - Pesa de cerdo
 - Costillar BBQ
 - Ensaladas
 - Prost
 - Rúcula
 - Capresse
 - Postres
 - Tarta de queso clásica
 - Tarta de queso de dulce de leche
 - Hamburguesas
 - Prost
 - Vallehermoso
 - Madrid
 - Gaucha
 - Granjera
 - XXL
 - Sándwich de lomito
 - Choripan
 - Acompañantes
 - Patatas fritas
 - Patatas provenzales
 - Aros de cebolla
 - Cervezas
 - Pilsner Urquell

- Blue Moon Criolla
- Blue Moon IPA
- La Sagra
- Domus
- Kozel Dark Lager

ENTRANTES Y RACIONES	
Croquetas de Jamón ibérico (8 unidades)	8,50
Porvoleta <small>queso provolone fundido a la parrilla</small>	8,00
Huevos Rotos	8,00
Chorizo criollo (2 unidades)	5,50
Morcilla estilo (2 unidades)	5,50
CARNES A LA PARRILLA	
Vacío Argentino	15,00
Churrasco	14,00
Entraña Argentina	14,00
Chuletón	20,00
Solomillo	22,00
Entrecot	18,00
Pollo a la brasa	11,00
Presa de cerdo Ibérica	14,00
Costillar BBQ (Consultar-por encargo)	
PARRILLAS PARA COMPRARTIR	
Parrilla Vallehermoso <small>Pollo , entraña, chorizo criollo, morcilla, provoleta.</small>	34,00
Parrilla Prost <small>Solomillo , entrecot, chorizo criollo, morcilla, provoleta.</small>	44,00
Parrilla Mixta <small>Vacío, entraña, chorizo, morcilla, provoleta.</small>	36,00
ENSALADAS	
Ensalada Prost <small>rúcula, remolacha, pera, hinojo cebolla y parmesano</small>	7,50
Ensalada Rúcula <small>Rúcula, ajo y queso parmesano.</small>	7,50
Capresse <small>Tomate, mozzarella y salsa de pesto.</small>	7,50
POSTRES CASEROS	
Tarta de queso clásica	5,50
Tarta de queso de dulce de leche	5,50

Prost CHAMBERÍ	
HAMBURGUESAS A LA PARRILLA	
Hamburguesa Prost <small>Carne de Ternera, bacon, huevo, queso emmental, cebolla y rúcula, servida en pan brioche.</small>	11,00
Hamburguesa Vallehermoso <small>Carne de ternera, cebolla a la parrilla, queso gorgonzola, setas y servida en pan brioche.</small>	11,00
Hamburguesa Madrid <small>Carne de ternera, cebolla caramelizada, queso de cabra, bacon, servida en pan brioche.</small>	11,00
Hamburguesa Gaucha <small>Carne de ternera, rúcula, queso provolone, tomate, salsa chimichurri, mahonesa, servida en pan brioche.</small>	11,00
Hamburguesa Granjera <small>Pechuga de pollo a la parrilla, Rúcula, tomate, queso emmental y cebolla caramelizada, servida en pan brioche.</small>	10,00
Hamburguesa Prost XXL <small>Doble hamburguesa de carne de ternera, doble bacon, Doble queso, huevo frito.</small>	15,00
Sandwich de Lomito Argentino <small>Filete de ternera a la parrilla, queso provolone, rúcula, tomate y chimichurri, pan barra artesana.</small>	9,00
Choripan <small>Bocadillo de chorizo criollo con salsa chimichurri</small>	8,00
ACOMPAÑANTES	
Patatas fritas	5,50
Patatas provenzal	6,00
Aros de cebolla	5,00

(PROST Chamberí, 2020)

La cartera de productos presenta una consistencia elevada, ya que los productos son complementarios e incitan al cross-selling (como ocurre con la combinación típica de entrantes, plato principal, postre y bebidas).

Ciclo de vida del producto

El servicio se encuentra en la etapa de **Crecimiento**, pues sus características diferenciales (sostenibilidad, consumo local y experiencia “vintage”) ya han comenzado a ser aceptadas y demandadas de forma relevante por ciertos segmentos de consumidores que crecen exponencialmente.

Esto conlleva que cada vez nazcan más negocios orientados en estos términos, y que sea cada vez más accesible económicamente y a nivel de oferta el hecho de ofrecer productos sostenibles y basados en una economía de proximidad. Pronto pasará de innovación a obligación para muchos tipos de negocio, por ello es importante posicionarse de forma diferencial una vez dentro de unos estándares mínimos.

3.3.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS

Para realizar una estrategia de precio coherente y que nos asegure el objetivo principal e indispensable de cualquier empresa, generar beneficio con nuestra actividad, debemos calcular una aproximación realista del Umbral de Rentabilidad.

Este se calcula dividiendo nuestros **costes fijos totales** (aquellos que no se ven alterados en causa y forma por la actividad o temporada, sino que se mantienen estables) entre el **margen de contribución** (que representa el margen de beneficio por producto vendido, por lo que se calcula restando el coste variable unitario al precio de venta unitario).

Es muy importante dejar claro que, debido a la gran cantidad de productos comercializados y la complejidad de realizar la estrategia en base a cada uno, **la unidad de producto ha sido establecida en base al pedido medio de un comensal, que incluye entrante o postre, plato principal y bebida.**

Nuestros costes fijos son:

- Suministros
- Amortización Inmovilizada Material
- Amortización Inmovilizada Intangible
- Sueldos y Salarios
- Arrendamientos
- Seguridad Social
- Impuestos

Que acumulan un total de 218.220€ el primer año.

Nuestros costes variables son:

- Mercaderías
- Gastos de publicidad y marketing
- Gastos imprevistos

Que hacen un coste variable unitario de 6€ teniendo en cuenta una estimación de 24.000 unidades vendidas el primer año.

El precio de venta unitario medio del mercado son 15€ por unidad.

Por tanto, el **umbral de rentabilidad**:

$$CF / (PVU - CVU) = 218.220€ / (15€ - 6€) = \mathbf{24.247 \text{ unidades}}$$

CÁLCULO DEL PRECIO

Para determinar cuál es el precio ideal tras la implementación del plan de empresa, elegiré un precio a partir de un cálculo resultando de uno de los siguientes 3 métodos.

- **MÉTODO DE LA COMPETENCIA:** Antes de ahondar en el método, cabe recordar que Hemos considerado como **competencia principal de PROST** a los restaurantes que compartan las mismas características de servicio y que se encuentran en sus proximidades. Para determinarlo, hemos utilizado la página ElTenedor¹⁸. Los tres primeros destacan por su proximidad, características y puesto en el ranking, mientras que el 4º destaca por su elevada calificación en el portal, a pesar de no estar tan cerca como el resto.

Nuestro precio será económico con respecto al sector y a nuestra competencia principal en la zona geográfica (que se posicionan por encima 20€), con el objetivo de posicionarnos como un producto de calidad superior a la competencia, en la línea con la naturaleza del propio producto (producción ecológica y ética, calidad alta). El PVP medio de la competencia es el presentado en la lista siguiente, pudiendo verse que nos posicionamos por debajo de los principales competidores en posicionamiento calidad precio:

1. La Playa (27€ de precio medio)
 2. Casa Ricardo Madrid (30€ de precio medio)
 3. La Zamorana (25€ de precio medio)
 4. El Pedrusco de Aldealcorvo (45€ de precio medio)
- **MÉTODO DEL COSTE+MARGEN:** Para afinar ese precio entre € que comentábamos antes, debemos calcular con qué precio exacto alcanzaremos nuestros objetivos de margen de beneficio mínimo. Hemos estimado que este margen debe ser de un 10% el primer año (2019, J. Schneir¹⁹). Esto nos permite bajar el precio al reducir el margen y ganar cuota.

CV unitario: 6€

CF total: 218.220€

Cantidad a fabricar: 24.000 unidades (pedidos)

Margen buscado: 10%

Cálculo: $24.000 * 6€ + 218.220€ / 24.000€ = 15,09€$

CONCLUSIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PRECIOS

Tenemos que vender a un precio de alrededor de 15€ para los dos primeros métodos, y el valor percibido nos indica una distancia de mínimo un 30% del precio medio nuestros competidores principales. Con esto en mente, estimamos que nuestro precio medio debe ser de 15€, reduciéndolo o aumentándolo en función del producto y su coste, como se verá en el análisis financiero.

¹⁸ (ElTenedor, 2021)

¹⁹ <https://www.caminofinancial.com/es/cual-es-el-margen-de-ganancias-en-un-restaurante/>

3.3.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Respecto a las 5 áreas en las que el canal de distribución incide:

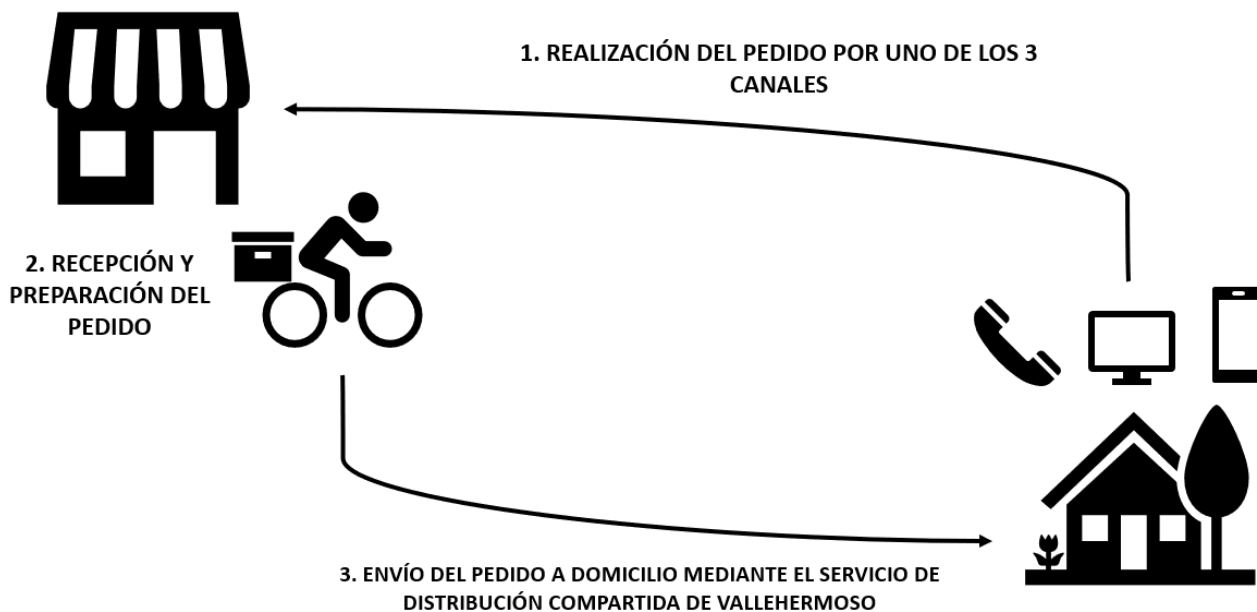
- **Tamaño del lote de compra:** el número de unidades que el cliente pretende adquirir en una compra. En este caso, el pedido suele incluir un plato principal, una bebida y un entrante/postre (3 artículos).
- **Tiempo de espera y entrega:** En local, en torno a 30 minutos en servir. A domicilio, 1 hora.
- **Conveniencia espacial:** PROST dispone de un local físico ubicado en el Mercado de Vallehermoso, además del servicio a domicilio que amplía el rango de actividad.
- **Variedad de productos:** en PROST se ofrece una carta adaptada a las necesidades y demanda de la clientela, ni muy amplia ni muy reducida. Consultar “Cartera de Productos” en el apartado de “ESTRATEGIA DE PRODUCTOS”.
- **Servicios de apoyo:** la empresa ofrece servicios de fidelización, interacción en comunidad, información adicional e incentivos a través de la aplicación y web. Además, hará colaboraciones y promociones en eventos del Mercado de Vallehermoso y en otros externos que traten el tema de la economía circular o la sostenibilidad general.

La empresa contará con un sistema de distribución directo en local, sin contar con intermediarios, ya que sirve directamente en mesa, así como ocurre con el sistema de “click&collect”, ya que el cliente se transporta hasta el local y recoge su pedido.

Sin embargo, utiliza el sistema de reparto conjunto del Mercado de Vallehermoso para realizar los envíos a domicilio, por lo que, a pesar de ser interno y colaborativo, se trata de un tipo de intermediario al no ser PROST el único propietario. El pedido a domicilio puede realizarse a través de internet o por vía telefónica.

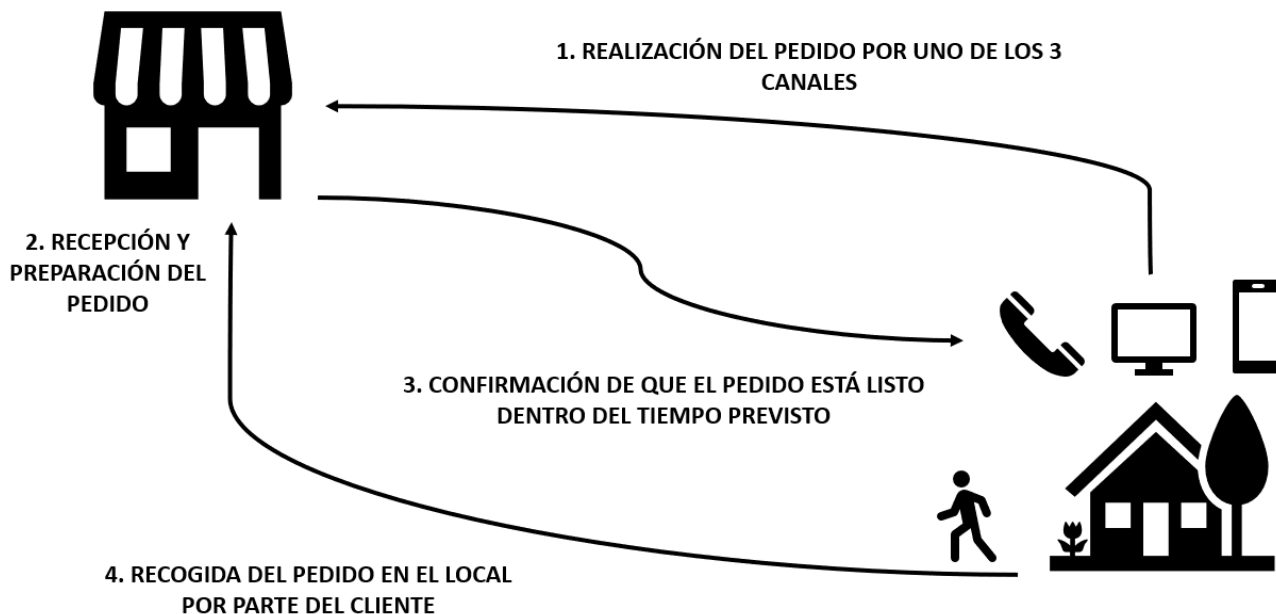
Por tanto, los 3 tipos de distribución son los presentados en las siguientes **infografías**:

SERVICIO A DOMICILIO



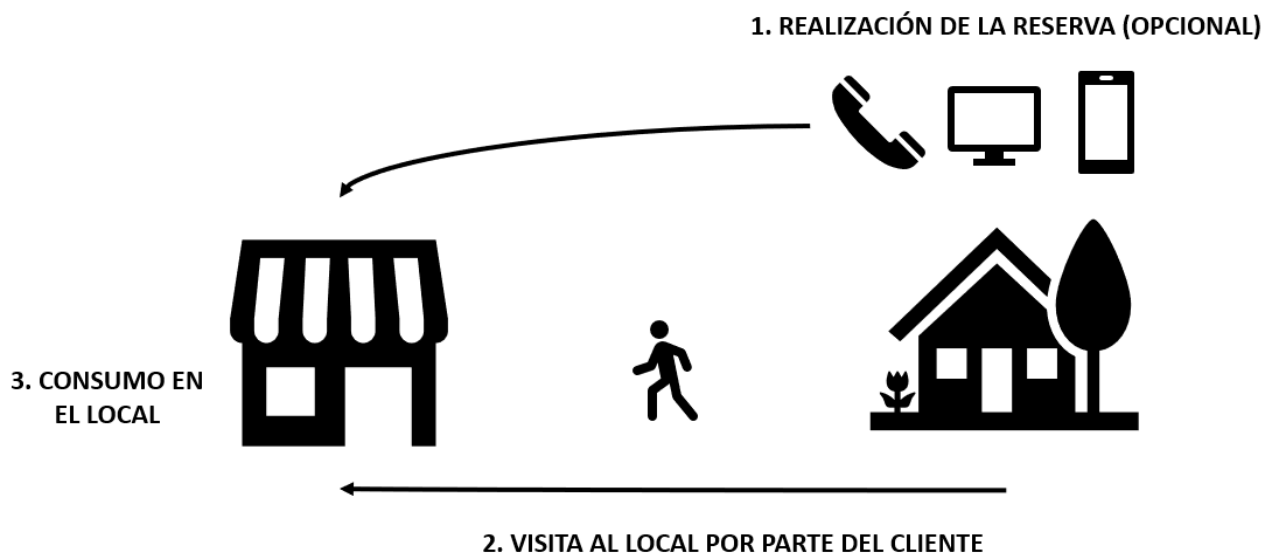
(Elaboración propia, 2021)

SERVICIO CLICK&COLLECT



(Elaboración propia, 2021)

SERVICIO EN LOCAL



(Elaboración propia, 2021)

3.3.4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación para PROST se va a fundamentar en el siguiente briefing:

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA EN LOS QUE BASAR EL MENSAJE

Misión: Ofrecer un cuidado servicio de restauración que brinde al comensal una experiencia de barrio única y que le permita ayudar al medioambiente con el simple hecho de consumir dentro de un mercado circular.

Visión: Queremos crear la “neotradición” dentro de un mercado de barrio, es decir, reinventar el consumo local conocido hasta ahora, encontrando el equilibrio perfecto entre una experiencia de barrio auténtica y una experiencia gastronómica moderna e innovadora. Así conseguiremos que el consumo de barrio retome la fuerza que tuvo en su día, al mismo tiempo que realiza una labor de responsabilidad social nunca antes vista en nuestro país.

Valores:

- Local
- Sostenible
- Calidad
- Artesanal
- Circular
- Neotradicional (reinventar lo clásico)

OBJETIVO DE LA PUBLICIDAD

“Convencer al público objetivo de que PROST es el local más sostenible y con mejor calidad-precio del sector”.

DEFINICIÓN DEL GRUPO OBJETIVO

Hombres y mujeres con edad comprendida entre 25-50 años de nivel adquisitivo medio/medio-alto/alto, residentes en el barrio de Chamberí y el resto de la ciudad de Madrid con necesidades en materia de experiencia de consumo en un mercado tradicional de barrio, experiencia gastronómica innovadora, consumo de producto local, artesanal, orgánico y de temporada, consumo de calidad a domicilio, consumo de carne y cerveza artesanal de calidad, servicios sostenibles y una actividad social complementaria al “realizar la compra”.

PROMESA AL CONSUMIDOR

“PROST es la única experiencia que te permite ayudar al medioambiente mientras disfrutas de carne y cerveza de mercado de barrio”.

SOPORTE DE LA PROMESA

En los negocios actuales se ha perdido la magia de hacer la compra y la preocupación real por tu entorno. PROST, como parte del Mercado de Vallehermoso, recupera la experiencia tradicional de barrio de la forma más sostenible de España.

Para ello aplica logística tecnológica puntera y metodologías de economía circular y de cercanía aplicadas, lo que genera una experiencia neotradicional que une la innovación, una experiencia clásica y la sostenibilidad llevada al máximo nivel.

MEDIOS A UTILIZAR

- **Medios Propios:** Serán la parte principal de la estrategia, ya que el limitado presupuesto no posibilita un plan de medios muy completo en medios pagados. Por tanto, la actividad en RRSS será intensa y contante para abarcar al máximo público posible.
 - **RRSS**
 - Instagram
 - Twitter
 - LinkedIn
 - Facebook
 - Tik Tok
 - **Eventos del Mercado:** Publicidad gratuita dentro de eventos realizados por el mercado, como pueden ser conferencias o catas.
 - **Página Web SEO:** Incentivando el posicionamiento SEO a través de una estrategia de HTML y optimización.
- **Medios Pagados:** Serán una estrategia complementaria a la estrategia orgánica de RRSS. Se detallará en el Plan de Medios esquematizado.
 - **Facebook Ads + Instagram Ads**
 - **Display ELMUNDO**
 - **Página Web SEM (Google Ads)**
- **Medios Ganados:** Imprescindibles para motivar el Share “gratis” (ya que nunca es gratis, ya que, aunque no se paguen ads existe la óptica de la nómina del encargado de gestionar la Redes Sociales). Se establecerán unos objetivos y KPI’s que determinen el éxito de la estrategia de Awareness en RRSS.
 - **Twitter**
 - Retweets
 - Comentarios
 - Menciones
 - **Instagram**
 - Stories
 - Comentarios
 - Compartir
 - Likes (posicionamiento en recomendaciones)
 - **LinkedIn**
 - Recomendaciones
 - Reacciones
 - Comentarios
 - **Tik Tok**
 - Comentarios
 - Likes
 - Compartir

3.3.5. PRESUPUESTO DE MARKETING

Como hemos dicho anteriormente, el presupuesto de marketing será reflejado mediante el siguiente plan de medios esquematizado en la herramienta Excel:

PROST	Formato	Uds Planificadas	Objetivo	Modelo de coste	GASTO ANUAL	
					Tarifa unitaria	Total tarifa
Facebook Ads	Ad Video 20"	Views	15000	CPV	0,05 €	750 €
Instragram Ads	Promo Stories	Views	15000	CPV	0,05 €	750 €
Display ELMUNDO	Doble Robapáginas Mobile	Impresiones	300000	CPM	5,00 €	1.500 €
						3.000 €
						+
Google Ads	Puja SEM por Keywords y Horario			Variable Mensual		2.352 €
						5.352 €

(Elaboración propia, 2021)

Los datos para los modelos de costes y las tarifas son aproximados para dar un coste total orientativo de lo que pueda representar la campaña de marketing por “Paid Media” (han sido extraídos de un trabajo final realizado para la asignatura Diseño de Planes de Medios, siguiendo el consejo del profesor).

Como hemos indicado también anteriormente, la campaña se orientará a medios propios y ganados basados en una comunicación interactiva que refleje todo lo explicado en términos de ventaja competitiva y valor diferencial desarrollado a lo largo del plan de marketing.

Esta decisión ha sido tomada principalmente para reducir el coste, ya que la inversión necesaria en logística a la hora de implementar el modelo circular es difícil de soportar en sí misma dada la capacidad económica y el tamaño del negocio. Sin embargo, es importante soportarlo con una campaña suplementaria de medios pagados como es la anteriormente presentada.

7. VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO

7.1. LIBRO DIARIO

El primer paso que hemos decidido seguir para enmarcar y mostrar el plan económico-financiero de PROST, ha sido elaborar un libro diario mensual del primer año de actividad tras la implementación del sistema de economía circular que, como se podrá observar, no representa cambios significativos en los asientos originales del negocio más allá de una mayor inversión en ciertos elementos (mercaderías y salarios tienen un valor elevado en el plan con respecto a los que presentan en la actividad actual del negocio, pues en el plan de empresa presentado se requiere de materia prima más costosa y de más empleados).

En el libro diario de 2022, se pueden observar los siguientes puntos clave:

- Capital Social: 30.500€
- Ingresos mensuales estimados en base a información del gestor del puesto: 30.000€ + IVA
- Arrendamientos + Suministros mensuales: 950€ + IVA
- Inversión en activos para realizar la actividad: 28.600€ + IVA
- Sueldos y salarios mensuales: 13.000€ brutos
- Mercaderías mensuales: 12.000€

Estos elementos se mantienen estables en su estimación a lo largo del año, no siendo necesario pedir un crédito o préstamo pues la tesorería soporta en todo momento las inversiones y gastos realizados.

Los impuestos que afectan al negocio se saldan en base al calendario fiscal pertinente en la fecha que corresponda.

[VER LIBRO DIARIO 2022](#)

Para los años consecutivos se han estimado e implementado los siguientes cambios en un modelo de resumen anual de un libro diario, que representa los asientos principales (multiplicados por 12 meses), para tener una visión general del negocio.

En 2023:

- Crecimiento de los ingresos mensuales: +5.000€
- Crecimiento del precio mensual de mercaderías (inversión en mejor materia prima): +1.000€
- Subida de los sueldos y salarios mensuales en base al plan de remuneración propuesto: +1.500€

[VER RESUMEN LIBRO DIARIO 2023](#)

En 2024:

- Crecimiento de los ingresos mensuales: +3.500€
- Crecimiento del precio mensual de mercaderías (inversión en mejor materia prima): +1.000€
- Subida de los sueldos y salarios mensuales en base al plan de remuneración propuesto: +1.000€

[VER RESUMEN LIBRO DIARIO 2023](#)

7.2. TABLA DE AMORTIZACIONES

Respecto a la amortización de los activos de la empresa, hemos utilizado la siguiente tabla de amortización para los 3 años del plan, aplicando una amortización lineal:

CONCEPTOS	IMPORTE DE PARTIDA	TASA ANUAL DE AMORT. (%)	VIDA ÚTIL	CUOTA ANUAL 1	CUOTA ANUAL 2	CUOTA ANUAL 3
Electrodomésticos	15.000,00 €	10%	10	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Utillaje, Herramientas...	4.000,00 €	20%	5	800,00 €	800,00 €	800,00 €
Mobiliario	5.000,00 €	10%	10	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Vehículo	600,00 €	10%	10	60,00 €	60,00 €	60,00 €
Equipos Informáticos	1.000,00 €	20%	5	200,00 €	200,00 €	200,00 €
INMOVILIZADO MATERIAL	25.600,00 €			3.060,00 €	3.060,00 €	3.060,00 €
Aplicaciones informáticas y Web	3.000,00 €	20%	5	600,00 €	600,00 €	600,00 €
INMOVILIZADO INTANGIBLE	3.000,00 €			600,00 €	600,00 €	600,00 €
TOTAL ANUAL	28.600,00 €			3.660,00 €	3.660,00 €	3.660,00 €

Cada activo tiene una vida útil adaptada a su naturaleza, así como una tasa anual de amortización.

Como se puede observar, la cuota anual para los tres años presentados es la misma, y así se ha reflejado a lo largo del plan financiero.

7.3. FLUJO DE TESORERÍA

En el apartado de tesorería hemos reflejado todos los movimientos que entran y salen de la misma, para así tener una visión general de todo lo que ocurre con relación a esta y comprobar los saldos finales (mensualmente en 2022 y resumen anual en 2023 y 2024).

[VER FLUJO DE TESORERÍA MENSUAL 2022](#)

[VER RESUMEN ANUAL FLUJO DE TESORERÍA 2023 Y 2024](#)

La variación total del saldo final entre los tres años es creciente y positiva, pues los mayores ingresos estimados con la implementación de las innovaciones y plan de marketing presentados en el proyecto generan más liquidez y rentabilidad al final de cada periodo, a pesar de la creciente inversión en ámbitos como sueldos y salarios y mercaderías.

7.4. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La cuenta de P&G de 2022 se ha realizado de forma mensual, mientras que la de los dos periodos posteriores son resúmenes anuales.

En estos, se observa como el primer año se presentan más gastos que ingresos y, por tanto, pérdidas. Sin embargo, esto se recupera en años posteriores de forma creciente debido a las estimaciones de aumento de ventas resultantes de la aplicación del plan de empresa y de marketing.

[VER CUENTA DE P&G MENSUAL DE 2022](#)

[VER CUENTA DE P&G 2023 Y 2024](#)

7.5. BALANCE DE SITUACIÓN PROVISIONAL

Los balances resultantes de los 3 periodos anuales cuadran y presentan una relación favorable para la empresa, que apoya la idea de que la aplicación de ambos planes favorecerá su desempeño y crecimiento teniendo en cuenta el punto de partida.

[VER BALANCES 2022, 2023 Y 2024](#)

7.6. ANÁLISIS DE VIABILIDAD MEDIANTE RATIOS

Al igual que en el resto de los aspectos del plan financiero presentado, el primer año presenta una situación desfavorable en términos económicos debido a las inversiones y aumento de gastos iniciales para la aplicación del plan de empresa circular en el negocio de PROST.

En el año 2022, la empresa se encuentra por debajo del Punto de Equilibrio, presentando un Fondo de Maniobra limitado y un tanto un ROE como ROA negativos. Si dejáramos de analizar en este punto, el proyecto parecería inviable.

No obstante, la situación económica de la empresa no solo se recupera, sino que despegas tras un primer periodo de inversiones, adaptación y promoción. El aumento estimado de los ingresos y el control de los gastos e inversiones, posibilitan superar el Punto de Equilibrio notablemente, tener disponible un Fondo de Maniobra superior y presentar un ROA y ROE positivos.

Finalmente, el análisis del VAN y el TIR muestran una rentabilidad del negocio sostenible y suficiente para que “merezca la pena” apostar por la aplicación de un plan de empresa circular y un plan de marketing que lo apoye e impulse para cumplir las estimaciones presentadas.

PUNTO DE EQUILIBRIO 2022		24.247 unidades	PUNTO DE EQUILIBRIO 2023		24.043 unidades	PUNTO DE EQUILIBRIO 2024		23.804 unidades
Coste fijo	218.220,00 €		Coste fijo	241.800,00 €		Coste fijo	257.520,00 €	
Coste variable unitario	6,00 €		Coste variable unitario	5,94 €		Coste variable unitario	6,18 €	
Precio de venta unitario	15,00 €		Precio de venta unitario	16,00 €		Precio de venta unitario	17,00 €	
Unidades anuales	24.000 unidades		Unidades anuales	26.250 unidades		Unidades anuales	27.176 unidades	
Unidades mensuales	2.000 unidades		Unidades mensuales	2.188 unidades		Unidades mensuales	2.265 unidades	
Unidades diarias	66 unidades		Unidades diarias	72 unidades		Unidades diarias	74 unidades	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN 2022		9,00 €	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN 2022		10,06 €	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN 2022		10,82 €
FONDO DE MANIOBRA 2022		3.340,00 €	FONDO DE MANIOBRA 2023		23.650,00 €	FONDO DE MANIOBRA 2024		54.670,00 €
VAN DEL PERIODO		8.449,96 €	TIR DEL PERIODO		12%			
Tasa de Descuento		1%						
ROE 2022	-8%		ROA 2022	-5%				
ROE 2023	37%		ROA 2023	26%				
ROE 2024	38%		ROA 2024	29%				

LIBRO DIARIO 2022

FECHA	ASIENTOS				
	DEBE		HABER		
enero-22	TESORERÍA	30.500,00 €	CAPITAL SOCIAL	30.500,00 €	
	ARRENDAMIENTOS	450,00 €	TESORERÍA	544,50 €	
	IVA SOPORTADO	94,50 €			
	ELECTRODOMÉSTICOS	15.000,00 €	TESORERÍA	18.150,00 €	
	IVA SOPORTADO	3.150,00 €			
	VEHÍCULO	600,00 €	TESORERÍA	726,00 €	
	IVA SOPORTADO	126,00 €			
	HERRAMIENTAS	4.000,00 €	TESORERÍA	4.840,00 €	
	IVA SOPORTADO	840,00 €			
	MOBILIARIO	5.000,00 €	TESORERÍA	6.050,00 €	
	IVA SOPORTADO	1.050,00 €			
	EQUIPOS INFORMÁTICOS	1.000,00 €	TESORERÍA	1.210,00 €	
	IVA SOPORTADO	210,00 €			
	PÁGINA WEB Y APP	3.000,00 €	TESORERÍA	3.630,00 €	
	IVA SOPORTADO	630,00 €			
	SUELDOS Y SALARIOS	13.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	2.600,00 €	
	SEGURIDAD SOCIAL	4.030,00 €	ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €	
			REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €	
	SUMINISTROS	400,00 €	TESORERÍA	484,00 €	
	IVA SOPORTADO	84,00 €			
	REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €	TESORERÍA	9.932,00 €	
	TESORERÍA	33.000,00 €	INGRESOS PREST. SERV. IVA REPERCUTIDO	30.000,00 €	
	MERCADERÍAS	12.000,00 €	PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €	
	IVA SOPORTADO	1.200,00 €			
	PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €	TESORERÍA	13.200,00 €	
	AMORT. INM. MAT.	255,00 €	AAIM	255,00 €	
	AMORT. INM. INT.	50,00 €	AAII	50,00 €	
	ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €	TESORERÍA	4.498,00 €	
	Febrero-22	ARRENDAMIENTOS	450,00 €	TESORERÍA	544,50 €
	IVA SOPORTADO	94,50 €			
	SUELDOS Y SALARIOS	13.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	2.600,00 €	
SEGURIDAD SOCIAL	4.030,00 €	ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €		
		REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €		
SUMINISTROS	400,00 €	TESORERÍA	484,00 €		
IVA SOPORTADO	84,00 €				
REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €	TESORERÍA	9.932,00 €		
TESORERÍA	33.000,00 €	INGRESOS PREST. SERV. IVA REPERCUTIDO	30.000,00 €		
MERCADERÍAS	12.000,00 €	PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €		
IVA SOPORTADO	1.200,00 €				
PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €	TESORERÍA	13.200,00 €		
AMORT. INM. MAT.	255,00 €	AAIM	255,00 €		
AMORT. INM. INT.	50,00 €	AAII	50,00 €		
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €	TESORERÍA	4.498,00 €		
marzo-22	ARRENDAMIENTOS	450,00 €	TESORERÍA	544,50 €	
IVA SOPORTADO	94,50 €				
SUELDOS Y SALARIOS	13.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	2.600,00 €		
SEGURIDAD SOCIAL	4.030,00 €	ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €		
		REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €		
SUMINISTROS	400,00 €	TESORERÍA	484,00 €		
IVA SOPORTADO	84,00 €				
REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €	TESORERÍA	9.932,00 €		
TESORERÍA	33.000,00 €	INGRESOS PREST. SERV. IVA REPERCUTIDO	30.000,00 €		
MERCADERÍAS	12.000,00 €	PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €		
IVA SOPORTADO	1.200,00 €				
PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €	TESORERÍA	13.200,00 €		
AMORT. INM. MAT.	255,00 €	AAIM	255,00 €		
AMORT. INM. INT.	50,00 €	AAII	50,00 €		
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €	TESORERÍA	4.498,00 €		
abril-22	ARRENDAMIENTOS	450,00 €	TESORERÍA	544,50 €	
IVA SOPORTADO	94,50 €				
SUELDOS Y SALARIOS	13.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	2.600,00 €		
SEGURIDAD SOCIAL	4.030,00 €	ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €		
		REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €		
SUMINISTROS	400,00 €	TESORERÍA	484,00 €		
IVA SOPORTADO	84,00 €				
REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €	TESORERÍA	9.932,00 €		
TESORERÍA	33.000,00 €	INGRESOS PREST. SERV. IVA REPERCUTIDO	30.000,00 €		
MERCADERÍAS	12.000,00 €	PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €		
IVA SOPORTADO	1.200,00 €				
PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €	TESORERÍA	13.200,00 €		
AMORT. INM. MAT.	255,00 €	AAIM	255,00 €		
AMORT. INM. INT.	50,00 €	AAII	50,00 €		
IVA REPERCUTIDO	9.000,00 €	IVA SOPORTADO	4.135,50 €		
H.P. DEUDORA POR IVA	1.141,50 €	H.P. ACREEDORA POR IVA	4.864,50 €		
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €	TESORERÍA	4.498,00 €		
HP ACREEDORA IRPF	7.800,00 €	TESORERÍA	7.800,00 €		

NO SE INCLuye IVA NI IRPF POR FALTA DE DATOS DEL AÑO PREVIO

mayo-22	TESORERÍA	1.141,50 €	H.P. DEUDORA POR IVA	1.141,50 €
ARRENDAMIENTOS	450,00 €	TESORERÍA	544,50 €	
IVA SOPORTADO	94,50 €			
SUELDOS Y SALARIOS	13.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	2.600,00 €	
SEGURIDAD SOCIAL	4.030,00 €	ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €	
		REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €	
SUMINISTROS	400,00 €	TESORERÍA	484,00 €	
IVA SOPORTADO	84,00 €			
REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €	TESORERÍA	9.932,00 €	
TESORERÍA	33.000,00 €	INGRESOS PREST. SERV. IVA REPERCUTIDO	30.000,00 €	
MERCADERÍAS	12.000,00 €	PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €	
IVA SOPORTADO	1.200,00 €			
PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €	TESORERÍA	13.200,00 €	
AMORT. INM. MAT.	255,00 €	AAIM	255,00 €	
AMORT. INM. INT.	50,00 €	AAII	50,00 €	
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €	TESORERÍA	4.498,00 €	
Junio-22	ARRENDAMIENTOS	450,00 €	TESORERÍA	544,50 €
IVA SOPORTADO	94,50 €			
SUELDOS Y SALARIOS	13.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	2.600,00 €	
SEGURIDAD SOCIAL	4.030,00 €	ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €	
		REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €	
SUMINISTROS	400,00 €	TESORERÍA	484,00 €	
IVA SOPORTADO	84,00 €			
REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €	TESORERÍA	9.932,00 €	
TESORERÍA	33.000,00 €	INGRESOS PREST. SERV. IVA REPERCUTIDO	30.000,00 €	
MERCADERÍAS	12.000,00 €	PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €	
IVA SOPORTADO	1.200,00 €			
PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €	TESORERÍA	13.200,00 €	
AMORT. INM. MAT.	255,00 €	AAIM	255,00 €	
AMORT. INM. INT.	50,00 €	AAII	50,00 €	
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €	TESORERÍA	4.498,00 €	
Julio-22	ARRENDAMIENTOS	450,00 €	TESORERÍA	544,50 €
IVA SOPORTADO	94,50 €			
SUELDOS Y SALARIOS	13.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	2.600,00 €	
SEGURIDAD SOCIAL	4.030,00 €	ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €	
		REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €	
SUMINISTROS	400,00 €	TESORERÍA	484,00 €	
IVA SOPORTADO	84,00 €			
REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €	TESORERÍA	9.932,00 €	
TESORERÍA	33.000,00 €	INGRESOS PREST. SERV. IVA REPERCUTIDO	30.000,00 €	
MERCADERÍAS	12.000,00 €	PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €	
IVA SOPORTADO	1.200,00 €			
PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €	TESORERÍA	13.200,00 €	
AMORT. INM. MAT.	255,00 €	AAIM	255,00 €	
AMORT. INM. INT.	50,00 €	AAII	50,00 €	
IVA REPERCUTIDO	9.000,00 €	IVA SOPORTADO	4.135,50 €	
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €	H.P. ACREEDORA POR IVA	4.864,50 €	
HP ACREEDORA IRPF	7.800,00 €	TESORERÍA	7.800,00 €	
agosto-22	H.P. ACREEDORA POR IVA	4.864,50 €	TESORERÍA	4.864,50 €
ARRENDAMIENTOS	450,00 €	TESORERÍA	544,50 €	
IVA SOPORTADO	94,50 €			
SUELDOS Y SALARIOS	13.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	2.600,00 €	
SEGURIDAD SOCIAL	4.030,00 €	ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €	
		REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €	
SUMINISTROS	400,00 €	TESORERÍA	484,00 €	
IVA SOPORTADO	84,00 €			
REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €	TESORERÍA	9.932,00 €	
TESORERÍA	33.000,00 €	INGRESOS PREST. SERV. IVA REPERCUTIDO	30.000,00 €	
MERCADERÍAS	12.000,00 €	PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €	
IVA SOPORTADO	1.200,00 €			
PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €	TESORERÍA	13.200,00 €	
AMORT. INM. MAT.	255,00 €	AAIM	255,00 €	
AMORT. INM. INT.	50,00 €	AAII	50,00 €	
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €	TESORERÍA	4.498,00 €	

septiembre-22	ARRENDAMIENTOS	450,00 €	TESORERÍA	544,50 €
	IVA SOPORTADO	94,50 €		
	SUELDOS Y SALARIOS	13.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	2.600,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	4.030,00 €	ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €
			REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €
	SUMINISTROS	400,00 €	TESORERÍA	484,00 €
	IVA SOPORTADO	84,00 €		
	REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €	TESORERÍA	9.932,00 €
	TESORERÍA	33.000,00 €	INGRESOS PREST. SERV.	30.000,00 €
			IVA REPERCUTIDO	3.000,00 €
	MERCADERÍAS	12.000,00 €	PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €
	IVA SOPORTADO	1.200,00 €		
	PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €	TESORERÍA	13.200,00 €
	AMORT. INM. MAT.	255,00 €	AAIM	255,00 €
	AMORT. INM. INT.	50,00 €	AAII	50,00 €
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €	TESORERÍA	4.498,00 €	
octubre-22	ARRENDAMIENTOS	450,00 €	TESORERÍA	544,50 €
	IVA SOPORTADO	94,50 €		
	SUELDOS Y SALARIOS	13.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	2.600,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	4.030,00 €	ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €
			REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €
	SUMINISTROS	400,00 €	TESORERÍA	484,00 €
	IVA SOPORTADO	84,00 €		
	REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €	TESORERÍA	9.932,00 €
	TESORERÍA	33.000,00 €	INGRESOS PREST. SERV.	30.000,00 €
			IVA REPERCUTIDO	3.000,00 €
	MERCADERÍAS	12.000,00 €	PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €
	IVA SOPORTADO	1.200,00 €		
	PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €	TESORERÍA	13.200,00 €
	AMORT. INM. MAT.	255,00 €	AAIM	255,00 €
	AMORT. INM. INT.	50,00 €	AAII	50,00 €
IVA REPERCUTIDO	9.000,00 €	IVA SOPORTADO	4.135,50 €	
		H. P. ACREEDORA POR IVA	4.864,50 €	
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €	TESORERÍA	4.498,00 €	
HP ACREEDORA IRPF	7.800,00 €	TESORERÍA	7.800,00 €	
noviembre-22	H. P. ACREEDORA POR IVA	4.864,50 €	TESORERÍA	4.864,50 €
	ARRENDAMIENTOS	450,00 €	TESORERÍA	544,50 €
	IVA SOPORTADO	94,50 €		
	SUELDOS Y SALARIOS	13.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	2.600,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	4.030,00 €	ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €
			REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €
	SUMINISTROS	400,00 €	TESORERÍA	484,00 €
	IVA SOPORTADO	84,00 €		
	REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €	TESORERÍA	9.932,00 €
	TESORERÍA	33.000,00 €	INGRESOS PREST. SERV.	30.000,00 €
			IVA REPERCUTIDO	3.000,00 €
	MERCADERÍAS	12.000,00 €	PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €
	IVA SOPORTADO	1.200,00 €		
	PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €	TESORERÍA	13.200,00 €
	AMORT. INM. MAT.	255,00 €	AAIM	255,00 €
AMORT. INM. INT.	50,00 €	AAII	50,00 €	
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €	TESORERÍA	4.498,00 €	
diciembre-22	ARRENDAMIENTOS	450,00 €	TESORERÍA	544,50 €
	IVA SOPORTADO	94,50 €		
	SUELDOS Y SALARIOS	13.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	2.600,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	4.030,00 €	ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €
			REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €
	SUMINISTROS	400,00 €	TESORERÍA	484,00 €
	IVA SOPORTADO	84,00 €		
	REMUN. PEN. PAGO	9.932,00 €	TESORERÍA	9.932,00 €
	TESORERÍA	33.000,00 €	INGRESOS PREST. SERV.	30.000,00 €
			IVA REPERCUTIDO	3.000,00 €
	MERCADERÍAS	12.000,00 €	PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €
	IVA SOPORTADO	1.200,00 €		
	PROVEEDORES A C/P	13.200,00 €	TESORERÍA	13.200,00 €
	AMORT. INM. MAT.	255,00 €	AAIM	255,00 €
	AMORT. INM. INT.	50,00 €	AAII	50,00 €
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €	TESORERÍA	4.498,00 €	

RESUMEN ANUAL DEL LIBRO DIARIO 2023

FECHA	ASIENTOS			
	DEBE		HABER	
2023				
	ARRENDAMIENTOS	5.400,00 €	TESORERÍA	6.534,00 €
	IVA SOPORTADO	1.134,00 €		
	SUELDOS Y SALARIOS	174.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	34.800,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	53.940,00 €	ORG SS ACREEDORES	60.204,00 €
			REMUN. PEN. PAGO	132.936,00 €
	SUMINISTROS	4.800,00 €	TESORERÍA	5.808,00 €
	IVA SOPORTADO	1.008,00 €		
	REMUN. PEN. PAGO	132.936,00 €	TESORERÍA	132.936,00 €
	TESORERÍA	462.000,00 €	INGRESOS PREST. SERV.	420.000,00 €
			IVA REPERCUTIDO	42.000,00 €
	MERCADERÍAS	156.000,00 €	PROVEEDORES A C/P	171.600,00 €
	IVA SOPORTADO	15.600,00 €		
	PROVEEDORES A C/P	171.600,00 €	TESORERÍA	171.600,00 €
	AMORT. INM. MAT.	3.060,00 €	AAIM	3.060,00 €
	AMORT. INM. INT.	600,00 €	AAII	600,00 €
	ORG SS ACREEDORES	60.204,00 €	TESORERÍA	60.204,00 €
	IVA REPERCUTIDO	40.500,00 €	IVA SOPORTADO	17.442,00 €
			H.P. ACREEDORA POR IVA	23.058,00 €
	H.P. ACREEDORA POR IVA	23.058,00 €	TESORERÍA	23.058,00 €
	H.P. ACREEDORA IRPF	33.900,00 €	TESORERÍA	33.900,00 €
	IMP. DE SOCIEDADES	5.550,00 €	TESORERÍA	5.550,00 €

RESUMEN ANUAL DEL LIBRO DIARIO 2024

FECHA	ASIENTOS			
	DEBE		HABER	
2023				
	ARRENDAMIENTOS	5.400,00 €	TESORERÍA	6.534,00 €
	IVA SOPORTADO	1.134,00 €		
	SUELDOS Y SALARIOS	186.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	37.200,00 €
	SEGURIDAD SOCIAL	57.660,00 €	ORG SS ACREEDORES	64.356,00 €
			REMUN. PEN. PAGO	142.104,00 €
	SUMINISTROS	4.800,00 €	TESORERÍA	5.808,00 €
	IVA SOPORTADO	1.008,00 €		
	REMUN. PEN. PAGO	142.104,00 €	TESORERÍA	142.104,00 €
	TESORERÍA	508.200,00 €	INGRESOS PREST. SERV.	462.000,00 €
			IVA REPERCUTIDO	46.200,00 €
	MERCADERÍAS	168.000,00 €	PROVEEDORES A C/P	184.800,00 €
	IVA SOPORTADO	16.800,00 €		
	PROVEEDORES A C/P	184.800,00 €	TESORERÍA	184.800,00 €
	AMORT. INM. MAT.	3.060,00 €	AAIM	3.060,00 €
	AMORT. INM. INT.	600,00 €	AAII	600,00 €
	ORG SS ACREEDORES	64.356,00 €	TESORERÍA	64.356,00 €
	IVA REPERCUTIDO	45.150,00 €	IVA SOPORTADO	18.642,00 €
			H.P. ACREEDORA POR IVA	26.508,00 €
	H.P. ACREEDORA POR IVA	26.508,00 €	TESORERÍA	26.508,00 €
	H.P. ACREEDORA IRPF	36.600,00 €	TESORERÍA	36.600,00 €
	IMP. DE SOCIEDADES	9.120,00 €	TESORERÍA	9.120,00 €

FLUJO DE TESORERÍA MENSUAL 2022

TESORERÍA - ENE 2022	
COBROS	63.500,00 €
CAPITAL SOCIAL	30.500,00 €
INGRESOS PREST. SERVICIOS	33.000,00 €
PAGOS	63.264,50 €
ARRENDAMIENTOS	544,50 €
VEHICULO	726,00 €
HERRAMIENTAS	4.840,00 €
ELECTRODOMÉSTICOS	18.150,00 €
MOBILIARIO	6.050,00 €
EQUIPOS INFORMÁTICOS	1.210,00 €
PÁGINA WEB Y APLICACIÓN	3.630,00 €
REM. PEN. PAGO	9.932,00 €
SUMINISTROS	484,00 €
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €
PROVEEDORES C/P	13.200,00 €
SALDO	235,50 €

TESORERÍA - ABR 2022	
COBROS	33.000,00 €
INGRESOS PREST. SERVICIOS	33.000,00 €
PAGOS	36.458,50 €
ARRENDAMIENTOS	544,50 €
REM. PEN. PAGO	9.932,00 €
SUMINISTROS	484,00 €
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €
PROVEEDORES C/P	13.200,00 €
HP ACREEDORA POR IRPF	7.800,00 €
SALDO	- 3.458,50 €

TESORERÍA - JUL 2022	
COBROS	33.000,00 €
INGRESOS PREST. SERVICIOS	33.000,00 €
PAGOS	36.458,50 €
ARRENDAMIENTOS	544,50 €
REM. PEN. PAGO	9.932,00 €
SUMINISTROS	484,00 €
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €
PROVEEDORES C/P	13.200,00 €
HP ACREEDORA POR IRPF	7.800,00 €
SALDO	- 3.458,50 €

TESORERÍA - OCT 2022	
COBROS	33.000,00 €
INGRESOS PREST. SERVICIOS	33.000,00 €
PAGOS	36.458,50 €
ARRENDAMIENTOS	544,50 €
REM. PEN. PAGO	9.932,00 €
SUMINISTROS	484,00 €
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €
PROVEEDORES C/P	13.200,00 €
HP ACREEDORA POR IRPF	7.800,00 €
SALDO	- 3.458,50 €

TESORERÍA - FEB 2022	
COBROS	33.000,00 €
INGRESOS PREST. SERVICIOS	33.000,00 €
PAGOS	28.658,50 €
ARRENDAMIENTOS	544,50 €
REM. PEN. PAGO	9.932,00 €
SUMINISTROS	484,00 €
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €
PROVEEDORES C/P	13.200,00 €
SALDO	4.341,50 €

TESORERÍA - MAY 2022	
COBROS	34.141,50 €
INGRESOS PREST. SERVICIOS	33.000,00 €
H.P. DEUDORA POR IVA	1.141,50 €
PAGOS	28.658,50 €
ARRENDAMIENTOS	544,50 €
REM. PEN. PAGO	9.932,00 €
SUMINISTROS	484,00 €
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €
PROVEEDORES C/P	13.200,00 €
SALDO	5.483,00 €

TESORERÍA - AGO 2022	
COBROS	33.000,00 €
INGRESOS PREST. SERVICIOS	33.000,00 €
PAGOS	33.523,00 €
ARRENDAMIENTOS	544,50 €
REM. PEN. PAGO	9.932,00 €
SUMINISTROS	484,00 €
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €
PROVEEDORES C/P	13.200,00 €
H.P. ACREEDORA POR IVA	4.864,50 €
SALDO	- 523,00 €

TESORERÍA - NOV 2022	
COBROS	33.000,00 €
INGRESOS PREST. SERVICIOS	33.000,00 €
PAGOS	33.523,00 €
ARRENDAMIENTOS	544,50 €
REM. PEN. PAGO	9.932,00 €
SUMINISTROS	484,00 €
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €
PROVEEDORES C/P	13.200,00 €
H.P. ACREEDORA POR IVA	4.864,50 €
SALDO	- 523,00 €

TESORERÍA - MAR 2022	
COBROS	33.000,00 €
INGRESOS PREST. SERVICIOS	33.000,00 €
PAGOS	28.658,50 €
ARRENDAMIENTOS	544,50 €
REM. PEN. PAGO	9.932,00 €
SUMINISTROS	484,00 €
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €
PROVEEDORES C/P	13.200,00 €
SALDO	4.341,50 €

TESORERÍA - JUN 2022	
COBROS	33.000,00 €
INGRESOS PREST. SERVICIOS	33.000,00 €
PAGOS	28.658,50 €
ARRENDAMIENTOS	544,50 €
REM. PEN. PAGO	9.932,00 €
SUMINISTROS	484,00 €
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €
PROVEEDORES C/P	13.200,00 €
SALDO	4.341,50 €

TESORERÍA - SEP 2022	
COBROS	33.000,00 €
INGRESOS PREST. SERVICIOS	33.000,00 €
PAGOS	28.658,50 €
ARRENDAMIENTOS	544,50 €
REM. PEN. PAGO	9.932,00 €
SUMINISTROS	484,00 €
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €
PROVEEDORES C/P	13.200,00 €
SALDO	4.341,50 €

TESORERÍA - DIC 2022	
COBROS	33.000,00 €
INGRESOS PREST. SERVICIOS	33.000,00 €
PAGOS	28.658,50 €
ARRENDAMIENTOS	544,50 €
REM. PEN. PAGO	9.932,00 €
SUMINISTROS	484,00 €
ORG SS ACREEDORES	4.498,00 €
PROVEEDORES C/P	13.200,00 €
SALDO	4.341,50 €

SALDO FINAL	16.004,50 €
--------------------	--------------------

RESUMEN ANUAL FLUJO DE TESORERÍA 2023 y 2024

TESORERÍA ANUAL - 2023	
COBROS	462.000,00 €
INGRESOS PREST. SERVICIOS	462.000,00 €
PAGOS	444.090,00 €
ARRENDAMIENTOS	6.534,00 €
REM. PEN. PAGO	132.936,00 €
SUMINISTROS	5.808,00 €
ORG SS ACREEDORES	60.204,00 €
HP ACREEDORA POR IVA	23.058,00 €
HP ACREEDORA POR IRPF	33.900,00 €
IMP. DE SOCIEDADES	4.050,00 €
MARKETING	6.000,00 €
PROVEEDORES C/P	171.600,00 €
SALDO	17.910,00 €

TESORERÍA ANUAL - 2024	
COBROS	508.200,00 €
INGRESOS PREST. SERVICIOS	508.200,00 €
PAGOS	480.330,00 €
ARRENDAMIENTOS	6.534,00 €
REM. PEN. PAGO	142.104,00 €
SUMINISTROS	5.808,00 €
ORG SS ACREEDORES	64.356,00 €
HP ACREEDORA POR IVA	26.508,00 €
HP ACREEDORA POR IRPF	36.600,00 €
IMP. DE SOCIEDADES	7.620,00 €
MARKETING	6.000,00 €
PROVEEDORES C/P	184.800,00 €
SALDO	27.870,00 €

CUENTA DE P&G MENSUAL 2022

PYG 2022												
INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS PREST. SERVICIOS	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
GASTOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
SUMINISTROS	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
AMORT. INM. MATERIAL	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €	255,00 €
AMORT. INM. INTANGIBLE	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
SUELDOS Y SALARIOS	13.000,00 €	13.000,00 €	13.000,00 €	13.000,00 €	13.000,00 €	13.000,00 €	13.000,00 €	13.000,00 €	13.000,00 €	13.000,00 €	13.000,00 €	13.000,00 €
ARRENDAMIENTOS	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €
SEGURIDAD SOCIAL	4.030,00 €	4.030,00 €	4.030,00 €	4.030,00 €	4.030,00 €	4.030,00 €	4.030,00 €	4.030,00 €	4.030,00 €	4.030,00 €	4.030,00 €	4.030,00 €
MERCADERÍAS	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
MARKETING	446,00 €	446,00 €	446,00 €	446,00 €	446,00 €	446,00 €	446,00 €	446,00 €	446,00 €	446,00 €	446,00 €	446,00 €
RDO EJERCICIO												-7.572,00 €

CUENTA DE P&G ANUAL 2023 Y 2024

PYG 2023	
INGRESOS	ANUALES
INGRESOS PREST. SERVICIOS	420.000,00 €
GASTOS	ANUALES
SUMINISTROS	4.800,00 €
AMORT. INM. MATERIAL	3.060,00 €
AMORT. INM. INTANGIBLE	600,00 €
SUELDOS Y SALARIOS	174.000,00 €
ARRENDAMIENTOS	5.400,00 €
SEGURIDAD SOCIAL	53.940,00 €
MERCADERÍAS	156.000,00 €
MERCADERÍAS	6.000,00 €
RDO EJER. ANTES DE IMPUESTOS	16.200,00 €
IMPUESTO DE SOCIEDADES	4.050,00 €
RDO EJERCICIO	12.150,00 €

PYG 2024	
INGRESOS	ANUALES
INGRESOS PREST. SERVICIOS	462.000,00 €
GASTOS	ANUALES
SUMINISTROS	4.800,00 €
AMORT. INM. MATERIAL	3.060,00 €
AMORT. INM. INTANGIBLE	600,00 €
SUELDOS Y SALARIOS	186.000,00 €
ARRENDAMIENTOS	5.400,00 €
SEGURIDAD SOCIAL	57.660,00 €
MERCADERÍAS	168.000,00 €
MARKETING	6.000,00 €
RDO EJER. ANTES DE IMPUESTOS	30.480,00 €
IMPUESTO DE SOCIEDADES	7.620,00 €
RDO EJERCICIO	22.860,00 €

BALANCES 2022, 2023 y 2024

BALANCE 2022			
ACTIVO		PASIVO + PN	
ELECTRODOMÉSTICOS	15.000,00 €	CAPITAL SOCIAL	30.500,00 €
VEHÍCULO	600,00 €	RDO DEL EJERCICIO	-7.572,00 €
HERRAMIENTAS	4.000,00 €		
MOBILIARIO	5.000,00 €		
EQUIPOS INFORMÁTICOS	1.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	7.800,00 €
PÁGINA WEB Y APLICACIÓN	3.000,00 €	IVA REPERCUTIDO	9.000,00 €
AAIM	-3.060,00 €	ORG SS ACREEDORES	- €
AAII	-600,00 €		

		REM. PEN. PAGO	- €
IVA SOPORTADO	4.135,50 €	PROVEEDORES C/P	- €

MERCADERÍAS	- €
TESORERÍA	10.652,50 €

TOTAL	39.728,00 €	TOTAL	39.728,00 €
--------------	--------------------	--------------	--------------------

BALANCE 2023			
ACTIVO		PASIVO + PN	
ELECTRODOMÉSTICOS	15.000,00 €	CAPITAL SOCIAL	30.500,00 €
VEHÍCULO	600,00 €	RDO DEL EJERCICIO	12.150,00 €
HERRAMIENTAS	4.000,00 €	RDOS NEGATIVOS DE EJ. ANT.	-7.572,00 €
MOBILIARIO	5.000,00 €		
EQUIPOS INFORMÁTICOS	1.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	8.700,00 €
PÁGINA WEB Y APLICACIÓN	3.000,00 €	IVA REPERCUTIDO	10.500,00 €
AAIM	-6.120,00 €	ORG SS ACREEDORES	- €
AAII	-1.200,00 €		

		REM. PEN. PAGO	- €
IVA SOPORTADO	4.435,50 €	PROVEEDORES C/P	- €

MERCADERÍAS	- €
TESORERÍA	28.562,50 €

TOTAL	54.278,00 €	TOTAL	54.278,00 €
--------------	--------------------	--------------	--------------------

BALANCE 2024			
ACTIVO		PASIVO + PN	
ELECTRODOMÉSTICOS	15.000,00 €	CAPITAL SOCIAL	30.500,00 €
VEHÍCULO	600,00 €	RDO DEL EJERCICIO	22.860,00 €
HERRAMIENTAS	4.000,00 €	RESERVAS	4.578,00 €
MOBILIARIO	5.000,00 €		
EQUIPOS INFORMÁTICOS	1.000,00 €	HP ACREEDORA IRPF	9.300,00 €
PÁGINA WEB Y APLICACIÓN	3.000,00 €	IVA REPERCUTIDO	11.550,00 €
AAIM	-9.180,00 €	ORG SS ACREEDORES	- €
AAII	-1.800,00 €		

		REM. PEN. PAGO	- €
IVA SOPORTADO	4.735,50 €	PROVEEDORES C/P	- €

MERCADERÍAS	- €
TESORERÍA	56.432,50 €

TOTAL	78.788,00 €	TOTAL	78.788,00 €
--------------	--------------------	--------------	--------------------

9. CONCLUSIONES

9.1. VIABILIDAD DEL PROYECTO

Después de realizar un profundo análisis a lo largo de todo el proyecto, creemos que es una oportunidad perfectamente viable a incorporar a partir del próximo año de actividad. Las razones que nos llevan a asegurar esto, y que se han justificado a lo largo del trabajo, son:

- La tendencia creciente en el interés por las **experiencias gastronómicas** que aporten un valor diferencial y por el **producto de proximidad, ecológico y natural** (lo que ofrece el mercado).
- La importancia ya establecida en la **sostenibilidad** a la hora de consumir, por lo que ofrecer un servicio que compite a nivel nacional (e incluso europeo) al integrar la **economía circular** en todos los niveles de la actividad comercial.
- El potencial de generación de **prescriptores de marca** con el proyecto de comunicación a nivel de mercado, potenciando la creación de “Hermos@s”, lo que promueve la conformación de una comunidad que vea a PROST y al Mercado de Vallehermoso como una verdadera “Love Mark”.
- Las **facilidades logísticas** al poder proveer gran parte de los productos que el negocio necesita con los negocios internos del mercado, abaratando costes, especialmente de transporte.
- El **potencial comunicativo** que tiene convertirse en el mercado de referencia en Madrid y en España en la integración de la economía circular, promoviendo que muchos medios hagan publicidad de ello además de que se implante en el resto de los mercados en el futuro, aportando así un verdadero **valor social** con nuestra actividad.

Por todas estas razones, nos atrevemos a asegurar que es un proyecto con potencial y con rentabilidad en términos de imagen, comunicación y optimización logística lo que, a medio plazo desemboca en mayor rentabilidad económica, como hemos podido ver en el plan financiero a partir del año 1.

9.2. APORTACIÓN PERSONAL

Ser parte del proyecto VALLEHERMOSO CIRCULAR, en el que se integra mi TFG, ha sido una experiencia realmente enriquecedora para mi dimensión de alumno, de futuro profesional y, por supuesto, personal. Desde verano de 2020, cuando se me presentó el proyecto por parte de algunas de las personas a las que más respeto en la universidad, como es José Luis Parada, que fue mi profesor en mi primer año de carrera, pude ver el gran potencial del proyecto a todos los niveles. En dicho verano, los alumnos seleccionados pudimos formarnos sobre la economía circular y la herramienta Ecocanvas a través de unos cursos online en la plataforma Ecologing. Tras esto, se nos asignaron los puestos con los que íbamos a trabajar dentro del Mercado de Vallehermoso, y pudimos visitarlos en conjunto para conocer a los integrantes de dichos negocios, con los que estaríamos en contacto a lo largo del año.

Así, tras un año lleno de turbulencias debido a la gran carga académica que conlleva el último año, pudimos mantener la comunicación realizando reuniones de trabajo periódicas, visitando a nuestros puestos y participando en eventos como una ponencia online con la Universidad de Tampere de Finlandia y con la Directora General de Comercio y Hostelería del Ayuntamiento de Madrid.

Para concluir, incidir en que para mí ha sido una experiencia inolvidable que me ha aportado mucho más que conocimientos sobre mercados y economía circular.

BIBLIOGRAFÍA

(2019, 6 noviembre). Obligaciones de una Sociedad Limitada (SL). Infoautónomos. <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/obligaciones-sociedad-limitada-sl/>

(2021, 10 marzo). Sociedad Limitada: características y ventajas. InfoAutónomos. <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>

20 minutos. (2020, 23 octubre). Nuevas restricciones para bares y restaurantes en Madrid: ¿hasta qué hora permanecen abiertos? ¿Se reduce el aforo? <https://www.20minutos.es/noticia/4428072/0/nuevas-restricciones-bares-restaurantes-madrid-aforo-horario/>

A., J. (2020, 20 julio). El número de pedidos de comida a domicilio creció hasta un 50% desde el confinamiento. ABC. https://www.abc.es/economia/abci-numero-pedidos-comida-domicilio-crecio-hasta-50-por-ciento-desde-confinamiento-202007201432_noticia.html

Alcalde, J. C. (2021, 11 marzo). Modelo Canvas. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>

Bel, O. (2019, 1 febrero). Customer journey: qué es y cómo definirlo en tu estrategia. Inbound Cycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>

Delgado, E. Economía Circular y sus modelos de negocio | OBS Business School. OBS Business School. <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/post-de-embajadores/economia-circular-y-sus-modelos-de-negocio>

Economía Circular – economiacircular.org. (s. f.). Economía Circular. Recuperado 10 de febrero de 2021, de <http://economiacircular.org/wp/economia-circular/>

Economía circular: definición, importancia y beneficios | Noticias | Parlamento Europeo. (2021, 16 febrero). Parlamento Europeo. <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20circular%20es%20un,de%20los%20productos%20se%20extiende.>

EFE. (2020, 29 enero). La guía Michelin crea un sello para destacar los restaurantes sostenibles. 20 minutos. <https://www.20minutos.es/noticia/4134549/0/guia-michelin-sello-destacar-restaurantes-sostenibles/https://envira.es/es/legislacion-iso-14001-de-medio-ambiente-para-hoteles-y-restaurantes/>

El comercio electrónico roza en España los 12.000 millones de euros en el segundo trimestre de 2019 | CNMC. (2020, 3 enero). CNMC. <https://www.cnmc.es/prensa/comercio-electronico-roza-12000-millones-2T2019/20200103>

eltenedor.es. (s. f.). El Tenedor. Recuperado 10 de febrero de 2021, de [https://www.eltenedor.es/search/?cityId=328022&restaurantTagId\[\]=513&areaTagId\[\]=79](https://www.eltenedor.es/search/?cityId=328022&restaurantTagId[]=513&areaTagId[]=79)

INEBASE / Economía / Empresas / Explotación estadística del directorio central de empresas. DIRCE / Últimos datos. (2019, 1 enero) INE. Recuperado 10 de febrero de 2021, de

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736160707&menu=ultiDatos&idp=1254735576550

INEBASE / Nivel y condiciones de vida (IPC) / Condiciones de vida / Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares / Últimos datos. (s. f.). INE. Recuperado 10 de febrero de 2021, de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608

INEBASE / Servicios / Comercio / Estadística estructural de empresas: sector comercio / Últimos datos. (s. f.). INE. Recuperado 10 de febrero de 2021, de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176902&menu=ultiDatos&idp=1254735576799

Invertia. (2020, 13 agosto). Glovo y Just Eat representan más del 70% del mercado del 'food delivery' en España. El español. https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200813/glovo-just-eat-representan-mercado-delivery-espana/512699436_0.html

La restauración organizada prevé su recuperación para 2022. (2020, 14 octubre). Profesional Horeca. <https://www.profesionalhoreca.com/2020/10/13/la-restauracion-organizada-preve-su-recuperacion-para-2022/>

Martín Cerdeño, V. (2010, febrero). MERCASA, empresa pública de gestión e información de la cadena alimentaria. <https://www.mercasa.es/media/publicaciones/50/2.pdf>

Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. Seguridad Social: FAQ. Seguridad Social. <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/FAQ/897e30db-3172-4528-987f-ab1ffde1b8e7/dc3893c2-c35a-4b44-9319-9b6aab435c9f/218510af-cd9b-4177-89a8-c846f68223ef>

Pascualena, J. S. (2019, 10 julio). ¿Cuánto cuesta contratar un trabajador? Infoautónomos. <https://www.infoautonomos.com/blog/cuanto-cuesta-contratar-un-trabajador/>

Prost Chamberí - Las auténticas Hamburguesas a la parrilla. (2020, 29 octubre). Prost Chamberí. <https://www.prostchamberi.com/>

Ricci, Silvana (2017, 30 marzo). OBLIGACIONES REGISTRALES DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES. Asesoría Murcia. <https://www.aseleconsultores.com/obligaciones-registrales-sociedades-mercantiles/>

Romera, J. (2020, 8 octubre). Las grandes marcas de restaurantes perderán 16.000 millones este año: la recuperación se retrasará a 2022. elEconomista.es. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10815235/10/20/Las-grandes-marcas-de-restaurantes-perderan-17000-millones-este-ano-la-recuperacion-en-2022.html>

Solá Menéndez, F., Temiño Aguirre, I., & Puebla Sánchez, I. (2014). El plan de empresa. La creación de empresas y el emprendimiento (1.a ed.). Universidad Francisco de Vitoria UFV Madrid.