



Universidad
Francisco de Vitoria
UFV Madrid

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Grado en Administración y Dirección de Empresas

VALLEHERMOSO CIRCULAR:
PLAN ESTRATÉGICO DE LOS MERCADOS
MUNICIPALES DE MADRID

CARNICERÍA ANTONIO HÉRNANDEZ

Transición hacia un desarrollo económico sostenible

Autora: Carolina Caballero Gómez


5º ADE(B) + Derecho

Tutora: Consuelo Verdú Saiz

Madrid

Junio de 2021



Comprometidos con los modelos agropecuarios
sostenibles y el bienestar animal
Juntos podemos cambiar el 

Índice

| | |
|---|----|
| Vallehermoso Circular | 5 |
| Abstract | 7 |
| Resumen Ejecutivo | 9 |
| 1. Introducción | 13 |
| 1.1 Identificación del Proyecto | 13 |
| 1.2 Descripción del Proyecto | 14 |
| 1.2.1 Modelo EcoCanvas..... | 19 |
| 1.3 Identificación de Promotores | 20 |
| 2. Análisis del entorno | 21 |
| 2.1 Análisis PEST | 21 |
| 2.1.1 Político/Legal..... | 21 |
| 2.1.2 Económico..... | 23 |
| 2.1.3 Sociocultural..... | 24 |
| 2.1.4 Tecnológico..... | 26 |
| 2.1.5 Medioambiental..... | 27 |
| 2.2 Matriz PEST | 28 |
| 2.3 Conclusiones del entorno | 30 |
| 3. Plan de Marketing | 31 |
| 3.1 Marketing estratégico | 31 |
| 3.1.1 Análisis del mercado..... | 31 |
| 3.1.2 Análisis de la competencia..... | 37 |
| 3.1.3 Análisis del consumidor..... | 40 |
| 3.1.4 Fijación de objetivos de marketing..... | 43 |
| 3.1.5 Estimación de la demanda y previsión de ventas..... | 44 |

| | |
|---|----|
| 3.2 Marketing Operativo | 47 |
| 3.2.1 Estrategia de producto..... | 47 |
| 3.2.2 Estrategia de precios..... | 51 |
| 3.2.3 Estrategia de distribución..... | 51 |
| 3.2.4 Estrategia de comunicación..... | 51 |
| 4. Plan Estratégico | 57 |
| 4.1 Análisis DAFO y CAME | 57 |
| 4.1.1 Matriz DAFO y CAME..... | 57 |
| 4.1.2 Estrategias posibles..... | 58 |
| 4.2 Estrategia empresarial Antonio Hernández | 59 |
| 4.3 Propuesta de valor | 60 |
| 4.4 Ventaja competitiva | 60 |
| 5. Plan de Operaciones | 61 |
| 5.1 Análisis de recursos y capacidades..... | 62 |
| 5.2 Procesos y actividades internas..... | 62 |
| 6. Plan de Recursos Humanos | 63 |
| 6.1 Estrategia de personas..... | 63 |
| 6.2 Puestos clave para el desarrollo de la actividad..... | 64 |
| 6.3 Organigrama..... | 65 |
| 7. Plan Jurídico | 66 |
| 8. Plan de Ubicación | 67 |
| 9. Plan Económico-Financiero | 68 |
| 10. Testimonio y conclusiones | 73 |
| 11. Bibliografía | 74 |

Vallehermoso Circular

El presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) recoge la elaboración del plan de negocio de uno de los puestos de abastos del mercado de Vallehermoso: la Carnicería de Antonio Hernández. Este plan estratégico transforma el modelo de negocio de Antonio que es actualmente lineal, en regenerativo y circular. Cabe destacar que este TFG forma parte del laboratorio de investigación de economía circular de la Universidad Francisco de Vitoria. El investigador principal de este laboratorio, Dr. José Luis Parada Rodríguez, convocó en junio de 2020 ocho becas con el fin de promover la participación por parte del alumnado en el proyecto financiado “Proyecto piloto en el mercado de Vallehermoso de economía circular trasladable a toda la red de mercados municipales de Madrid.” En septiembre de 2020, se le concede beca para la participación en el proyecto a la alumna: Carolina Caballero Gómez. Se le asigna la Carnicería de Antonio como su reto circular.

Este proyecto nace para dar respuesta a la solicitud del vicerrectorado de Investigación de la Universidad Francisco de Vitoria, que desde hace tiempo deseaba ligar a los TFGs con proyectos de investigación; Desarrollo Institucional, que ha querido invitar a colaborar a profesores y alumnos en proyectos de sostenibilidad; y Vicerrectorado de Calidad, que quiere apostar por metodologías innovadoras educativas.

El TFG que vamos a abordar a continuación, ha sido realizado desde la mirada del pequeño comerciante tradicional. Se trata de una investigación aplicada en un modelo de negocio real que, por un lado, está conectado con algunos agentes del sector público, entre los que se encuentran la Dirección General de Comercio y el Ayuntamiento de Madrid; la gerencia y la Asociación de Comerciantes del Mercado de Vallehermoso, que han abierto las puertas de sus negocios a los alumnos para que propongan iniciativas circulares dentro de los mismos y el Centro de Innovación y Desarrollo de Economía Circular (CIDEC), y, por otro lado, está conectado con instituciones privadas como Ecologing y la Academia Madrileña de Gastronomía, y también con universidades internacionales. El fin de transformar el mercado de Vallehermoso en circular, es aplicar un modelo de gestión sostenible que sea prototipo para toda la red de mercados madrileña.

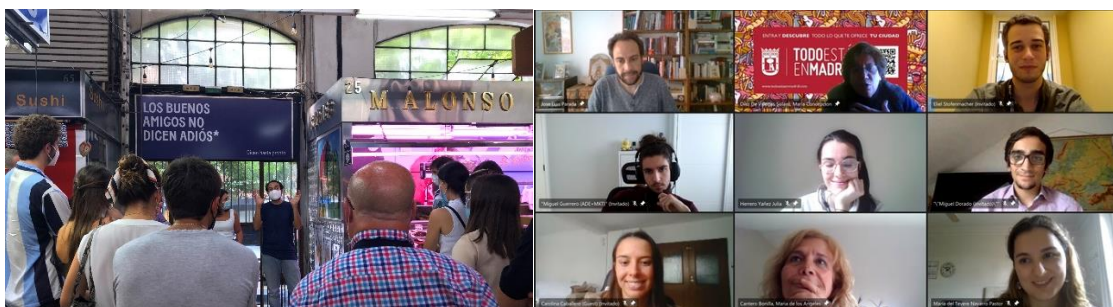
Esto ocurre en dos realidades diferentes, aunque complementarias: por un lado, se investiga al mercado como entidad pública, y de otro, se realiza un estudio sobre los puestos de los pequeños comerciantes (abastos, restauración) que son privados,

autónomos o emprendedores. Y es en esta última parte, es donde los ocho alumnos becados, han centrado su investigación.

Los colaboradores arriba mencionados, profesores y estudiantes hemos investigado sobre: la aplicación de la economía circular, toda la normativa europea al respecto destacando el Pacto Verde, y, las políticas nacionales y locales en relación con los mercados tradicionales. Paralelamente, hemos realizado varios cursos de la empresa Ecologing, referente nacional e internacional en economía circular, para especializarnos en la transformación de modelos lineales a circulares: Business Model Ecocanvas.

Cabe resaltar que el propósito final de este TFG es contribuir al plan estratégico de los Mercados Municipales de Madrid 2022-2026, mediante el análisis de la viabilidad transformacional de la Carnicería de Antonio Hernández en circular, dentro del Mercado de Vallehermoso. Este objetivo lo lograremos mediante la elaboración de los distintos planes claves para el funcionamiento de una empresa, desde el plan de marketing al plan económico-financiero, pasando por el plan jurídico y de operaciones, entre otros. El doble reto de este plan de negocio supone, tanto la integración de propuestas circularles diseñadas por los investigadores de este proyecto en el mercado de Vallehermoso, como la potencial implementación de este modelo en la red de mercados de Madrid. Convirtiendo al mercado Vallehermoso en una en una referencia a nivel nacional y europeo. Además, la elaboración de este TFG, y en especial el apartado financiero, nos permitirá conocer la rentabilidad de la transformación de modelo de negocio, clave también para el cumplimiento de la próxima normativa que entrará en vigor y para la consecución de la nueva misión de la carnicería: empresarial, sostenible y social.

Palabras clave: mercado, crecimiento sostenible, economía circular, carnicería, bienestar animal, modelos agropecuarios medioambientales, consumo responsable.



Abstract

This Final Degree Project (FDP) includes the preparation of a business plan for one of the market stalls in Vallehermoso: Antonio Hernández's butcher's shop. This strategic plan transforms Antonio's business model, which is currently linear, into a regenerative and circular one. It should be noted that this FDP is part of the circular economy research laboratory of the Francisco de Vitoria University. The principal investigator of this laboratory, Dr. José Luis Parada Rodríguez, called in June 2020 for eight grants to promote student participation in the funded project "Pilot project in the Vallehermoso market of circular economy transferable to the entire network of municipal markets in Madrid". In September 2020, the student Carolina Caballero Gómez was awarded a grant to participate in the project. She is assigned the Carnicería de Antonio as her circular challenge.

This project was created in response to the request of the Vice-rectorate for Research at the Universidad Francisco de Vitoria, which has long wanted to link TFGs with research projects; Institutional Development, which wanted to invite teachers and students to collaborate in sustainability projects; and the Vice-rectorate for Quality, which wants to support innovative educational methodologies.

The FDP that we are going to deal with below has been carried out from the point of view of the small traditional trader. It is a research applied to a real business model which, on the one hand, is connected with some agents of the public sector, among which are the General Directorate of Commerce and the Madrid City Council; the management and the Vallehermoso Market Traders' Association, who have opened the doors of their businesses to the students so that they can propose circular initiatives within them, and the Centre for Innovation and Development of Circular Economy (CIDEC), and, on the other hand, it is connected with private institutions such as Ecologing and the Madrid Academy of Gastronomy, and also with international universities. The aim of transforming the Vallehermoso market into a circular market is to apply a sustainable management model that will be a prototype for the entire network of markets in Madrid.

This takes place in two different, although complementary, realities: on the one hand, the market is investigated as a public entity, and on the other, a study is carried out on the

stalls of small traders (food markets, restaurants) who are private, self-employed or entrepreneurs. And it is on the latter part that the eight scholarship students have focused their research.

The collaborators, teachers and students have researched on the application of the circular economy, all the European regulations on the subject, highlighting the Green Pact, and national and local policies in relation to traditional markets. In parallel, we have taken several courses from the company Ecologing, a national and international benchmark in circular economy, to specialize in the transformation from linear to circular models: Business Model Ecocanvas.

It should be noted that the final purpose of this TFG is to contribute to the strategic plan of the Municipal Markets of Madrid 2022-2026, by analyzing the transformational viability of the Antonio Hernández Butcher's Shop into a circular one, within the Vallehermoso Market. We will achieve this objective by drawing up the different key plans for the operation of a company, from the marketing plan to the economic-financial plan, including the legal and operations plan, among others. The double challenge of this business plan involves both the integration of circular proposals designed by the researchers of this project in the Vallehermoso market, and the potential implementation of this model in the network of markets in Madrid. This will turn the Vallehermoso market into a benchmark at national and European level. Moreover, the preparation of this TFG, and especially the financial section, will allow us to know the profitability of the transformation of the business model, which is also key for compliance with the next regulations that will come into force and for the achievement of the new mission of the butcher's shop: business, sustainable and social.

Keywords: market, sustainable growth, circular economy, butchery, animal welfare, environmental farming models, responsible consumption.



Resumen Ejecutivo

¿Qué problema hemos identificado?

Durante esta última década, los acontecimientos que han girado en torno a los mercados de abastos han creado una línea fascinante de investigación, con el fin de proteger el patrimonio cultural que estos simbolizan, y contribuir al crecimiento y transformación sostenible que estos van a experimentar próximamente.

Por otro lado, los Objetivos de Desarrollo Sostenible junto con la cuestión legal de gran calado que propone la Unión Europea con el Pacto Verde, entre otras iniciativas, impulsan a que países como España empiecen a compartir con las empresas la importancia que va a cobrar la economía circular. Esto se traduce en que pronto las instituciones, obligarán a las empresas a convertir sus modelos actuales de negocio en sostenibles, cuando no circulares. Esto podría ser una amenaza para muchas empresas en un futuro próximo. Sin embargo, se puede convertir en una oportunidad si se actúa a tiempo. Los mercados municipales en ese aspecto no cuentan con los recursos con los que sí que cuentan las grandes empresas y supermercados para: sensibilizar, diseñar e implementar la economía circular. Por lo que, los investigadores de Vallehermoso Circular tienen como misión: ayudar a los pequeños comerciantes en esta transición a convertir sus negocios lineales en circulares.

El mercado de Vallehermoso remonta sus orígenes al año 1933, cuando abrió sus puertas por primera vez. Su fachada color rojo carmesí ha presenciado grandes hitos a lo largo de la historia española, como la guerra civil o la llegada de la democracia. A pesar de ciertos momentos difíciles, el mercado siempre ha encontrado el camino para reinventarse. Sin embargo, la llegada de los grandes supermercados, primero, y de la crisis de 2008, después, supuso el inicio de un largo período de decadencia. Paradojas de la vida: el mercado se moría de hambre. Por suerte, los comerciantes persistieron y siguieron subiendo la persiana cada día. Y como el hambre agudiza el ingenio, en torno al año 2015 decidieron dejar entrar aire fresco al mercado y abrieron las puertas de Vallehermoso a jóvenes soñadores, entre donde se encuentran los investigadores UFV. Juntos, jóvenes y “viejos” hemos iniciado una larga batalla por devolverle la vida al mercado. Hoy, los puestos del Mercado están ocupados al 100%, y se han puesto en marcha varios proyectos

ilusionantes como Vallehermoso Circular, que ha permitido a los pequeños comerciantes volver a soñar.

La historia de nuestro mercado, el Pacto Verde y los Objetivos de Desarrollo Sostenible decretan un objetivo conjunto a perseguir relacionado con el desarrollo económico, social y humano. Tradicionalmente, los fondos y los esfuerzos destinados a la consecución de este tipo de metas, es fruto de los gobiernos y el tercer sector. Sin embargo, si como sociedad queremos ser testigos de que estas metas se conviertan en una realidad cercana, debemos de implicarnos profundamente en su consecución. Es aquí donde el tejido empresarial y el social se fusionan cobrando un papel esencial para crear un camino hacia el desarrollo sostenible, sin tener que renunciar a la rentabilidad financiera. Además, cabe señalar que, actualmente el mercado se encuentra en plena persecución de captación de parte de los fondos europeos que hagan posible su continuidad.

¿Qué proponemos?

Tras detectar una gran oportunidad para transformar el mercado de Vallehermoso en el primero de la Red de Mercado de Madrid totalmente circular, surge Vallehermoso Circular. Este proyecto nace con el objetivo de ayudar a los pequeños comerciantes a reposicionar el mercado, ya que en estos últimos años han sido notables las ocasiones en las que muchos de ellos pensaban que se extinguirían por la aparición de las grandes superficies comerciales en las ciudades. Queremos transformar cada puesto y por ende el mercado, para que este se convierta en una referencia a nivel sostenible y tecnológico, logrando una mayor visibilidad y creando puentes con las nuevas generaciones.

La Carnicería de Antonio Hernández se presenta como un centro de experimentación ideal para aplicar soluciones circulares en este TFG. Además, desarrollaremos distintos tipos de propuestas a nivel tecnológico que convertirán a la Carnicería en un negocio moderno.

¿Qué es aquello que nos hace únicos, nuestra ventaja competitiva?

A nivel mercados municipales, cabe destacar que actualmente no existe una oferta de mercado municipal con un protocolo de gestión circular en Madrid. El mercado de Vallehermoso sería el primero en implementar este protocolo que estamos diseñando,

para convertirse en una referencia y modelo, con el fin de que el resto de los mercados de la red lo pudiesen aplicar también.

Por otro lado, el mercado solo se convierte en circular si implementamos una estrategia diseñada a cada puesto de abastos. Entonces la transformación de la Carnicería de Antonio es clave para conseguir este objetivo. La Carnicería de Antonio en el mercado de Vallehermoso será la primera carnicería completamente circular de toda España, gracias al modelo que proponemos en el presente TFG. Seremos una carnicería capaz de transmitir nuestro gran compromiso con el medio ambiente y el bienestar animal. Queremos reducir las pérdidas de alimentos y desarrollar una línea nueva de productos que nos permita conectar con los clientes más "eco" a través de una estrategia de marketing muy original.

Nuestro impacto como Carnicería se recoge en seis dimensiones esenciales:

- Creación de empleo digno y de calidad
- Desarrollo de nueva cultura del consumo responsable
- Crecimiento sostenible y acorde a nuestras capacidades
- Medioambiente y sostenibilidad
- Impulso a la comunidad local y a su economía
- Creación de una comunidad de clientes y proveedores circulares

¿Cómo lo vamos a llevar a cabo? ¿Cuál es nuestro modelo de negocio?

El mercado de Vallehermoso es una entidad pública. Sin embargo, dentro de este, se encuentran diversos puestos de restauración y de venta de productos alimenticios como es el caso de La Carnicería de Antonio Hernández.

Nos encontramos ante un modelo de co-branding de apoyo entre Vallehermoso Circular, el mercado de Vallehermoso y La Carnicería de Antonio Hernández. El propósito de utilizar este modelo es la optimización de la cartera de clientes, su distribución y, por supuesto, sus ventas mientras que mantenemos la sostenibilidad y promovemos el consumo responsable como los principios de actuación. Para hacer posible este objetivo, se ha desarrollado una versión mejorada del Business Model Canvas que incorpora al medio ambiente, la sociedad, la tecnología, la economía y política como factores que van a afectar a la propuesta de valor, el EcoCanvas.

Este EcoCanvas permitirá plasmar la manera más eficiente de implementar un protocolo circular que se ajuste a las necesidades de la Carnicería de Antonio Hernández, y, por lo tanto, al mercado de Vallehermoso. Para así, poder impulsar conjuntamente un modelo de producción y consumo sostenible y responsable.

Esta nueva visión conjunta que se establece mediante la colaboración del equipo investigador de la Universidad Francisco de Vitoria y el mercado de Vallehermoso, permite crear una experiencia única para determinados segmentos de clientes que abogan por la sostenibilidad, además de anticiparse a las nuevas normativas, que podrían afectar negativamente a los comerciantes.

¿Quiénes somos?

La carnicería de Antonio Hernández cuenta ahora con el apoyo de un equipo formado por jóvenes profesionales apasionados por la economía circular, el impacto social y la sostenibilidad financiera bajo el proyecto de Vallehermoso Circular, que ha dado lugar a un acuerdo entre la Universidad Francisco de Vitoria y la Dirección de Comercio de Madrid. Estos jóvenes están acompañados por investigadores con mucha experiencia, que han entablado colaboraciones con distintas entidades públicas y privadas, que a su vez son, promotoras expertas en el sector; a modo de ejemplo, cabe destacar entre otros: la Gerencia del mercado de Vallehermoso, la Dirección de Comercio y el Ayuntamiento de Madrid.

Confiamos en que la Carnicería de Antonio se convierta en una referencia como negocio circular dentro del sector cárnico por su oferta novedosa, su modelo de negocio estable, la demanda creciente y el equipo nuevo donde contamos con una voluntaria del proyecto de Vallehermoso Circular trabajando exclusivamente para iniciativas innovadoras dentro de la carnicería. Cabe resaltar que nuestras alianzas institucionales serán clave para posicionar estratégicamente al mercado y la Carnicería de Antonio. Asimismo, el mercado y la Carnicería serán un gran ejemplo de la transición hacia el desarrollo económico y sostenible que experimentará el sector alimenticio en España en los próximos años.

1. Identificación del proyecto

1.1 Introducción

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y medioambiental de los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas que la adoptaron, entre los que se encuentra España. En estos 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que se establecen en dicha Agenda, destacamos tres de ellos, como motor principal del proyecto de Vallehermoso Circular, que nos animan a proponer soluciones innovadoras que promuevan la prosperidad y el progreso, en este caso en concreto, para la red municipal de mercados de la Comunidad de Madrid. Estos son:

- Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.
- Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles.
- Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.¹

Paralelamente, la economía mundial actual sigue basándose en un enfoque lineal centrado en la explotación de recursos naturales baratos y la gestión de las economías de escala en los procesos de fabricación. Aunque esto está cambiando, ya que el interés y la ambición de transformar los sistemas de producción y consumo globales hacia la economía circular, siguen creciendo.

La economía circular da prioridad a la eficiencia de los recursos y a la conservación del valor de los materiales y productos a lo largo de todo su ciclo de vida, prestando mayor atención a los agentes de la cadena de valor, los ciudadanos y otros aspectos socioeconómicos. Esta nueva forma de gestionar la economía y los recursos tiene un importante potencial para crear un impacto positivo.

Para abordar el complejo reto de cambiar hacia una economía circular productiva en la Unión Europea (UE, en adelante), el Pacto Verde se formó en 2019 como una estrategia para garantizar que el crecimiento económico se desvincula del uso de recursos, al tiempo

¹ Naciones Unidas. *La Agenda de Desarrollo Sostenible. 17 Objetivos para transformar el mundo.* [Artículo web]. Recuperado de <https://bit.ly/2XoNoWw>

que se pretende conseguir cero emisiones netas de gases de efecto invernadero en 2050. En este cambio de sistema, está demostrando que se puede aumentar la resistencia contra las crisis. Pasar a una economía circular significa cambiar todo el sistema en el que vivimos y operamos, y esto no se conseguirá con intervenciones puntuales. El cambio sistémico implica modificar tanto la función como la estructura de un sistema, y mantener el cambio a lo largo del tiempo mediante una intervención programática. A veces, los acontecimientos inesperados perfilan las soluciones, por ejemplo: la crisis mundial favorecida por la pandemia de COVID-19, ha puesto de manifiesto los defectos fundamentales de los actuales sistemas económicos y de recursos.

La economía circular puede aumentar la resistencia de la UE contra futuras crisis similares, asegurando el suministro, desvinculando la degradación medioambiental del crecimiento económico, y reduciendo la dependencia del consumo de materiales como medio para la prosperidad socioeconómica.

Cabe subrayar que los mercados de abastos se basan en un modelo lineal que han arrastrado a lo largo de la historia, y que vamos a transformar en circular, gracias a la investigación conjunta realizada en los Trabajos de Fin de Grado. Los mercados han sido una parte fundamental de nuestras ciudades, y es nuestra misión volverlos a poner de moda, dándoles un enfoque sostenible y social. La Carnicería de Antonio Hernández, se nos presenta como una gran oportunidad para aplicar estrategias circulares dentro del mercado. Además, la alimentación y la agricultura sostenibles tienen un gran potencial para revitalizar los paisajes rurales, para generar crecimiento inclusivo en los países y para lograr un cambio positivo en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.²

1.2 Descripción del Proyecto

El punto de partida de Vallehermoso Circular es la identificación de un problema, una necesidad social y económica a la que podemos dar respuesta aplicando un modelo empresarial sostenible en los puestos de la red de mercados municipales de Madrid: el EcoCanvas. Este proyecto surge con la intención de volver a poner los mercados de barrio de moda a través de la sostenibilidad, la economía circular e impulsando el consumo

² COLGLAZIER, William. Sustainable development agenda: 2030. *Science*, 2015, vol. 349, no 6252, p. 1048-1050.

responsable. Estas entidades han pasado por una época muy dura de decadencia y necesitan volver a reinventarse para atraer nuevos clientes y llenar el vacío intergeneracional.

Vallehermoso es una gran familia, un ecosistema económico abierto e inclusivo de productores, comerciantes y hosteleros de todas las generaciones que, juntos, están construyendo un nuevo concepto de mercado. Vallehermoso es mucho más que un lugar en el que hacer la compra: es una comunidad de amigos, intercultural e intergeneracional, unida por un amor por los alimentos y la gastronomía para compartir. Entra, compra, come, ama.

Actualmente, según los datos del Ayuntamiento de Madrid, el mercado de Vallehermoso tiene 62 puestos en funcionamiento entre los que se encuentran carnicerías, pescaderías, fruterías, mantequerías, pollerías y panaderías o tiendas especializadas con productos italianos, especias o té, entre otros. Cabe destacar que la planta baja del mercado la ocupa la Galería de Productores, formada por 22 pequeños negocios de artesanos de la alimentación como Antonio que ofrecen alimentos elaborados de manera tradicional a un precio justo, respetuosos con el medio ambiente y procedentes de un área local cercana.³

Los principales actores en los mercados son los clientes, los proveedores, los puestos de venta individuales y la comunidad de comerciantes dentro del propio mercado. En cuanto a su desarrollo, estos centros de abasto están formados por puestos de venta individuales como la Carnicería de Antonio Hernández, en la cual el cliente tiene la oportunidad de elegir el producto en que más se acomode a sus necesidades, mientras que a su vez se desarrollan comunicaciones socioeconómicas y culturales a través del intercambio y la transacción, brindándole al proyecto un imponente carácter sociocultural.⁴

Esencialmente, el carácter de mercado es el de un sitio donde se cumplen comunicaciones socioeconómicas y culturales a través de una transacción, la función primordial del mercado es el intercambio. Por otro lado, la modernización del mercado tradicional todavía es un reto en nuestro país, ya que es una propuesta de diseño que se ha dejado de lado, por fórmulas comerciales como los supermercados. No obstante, la mayor parte de

³ GARCÍA PÉREZ, Eva; RODRÍGUEZ SEBASTIÁN, Alejandro; MAIELLO, Vincenzo. La transformación de los mercados municipales de Madrid: nuevas fronteras de la gentrificación comercial. *Alteridades*, 2016, vol. 26, no 51, p. 43-56.

⁴ CRESPI VALLBONA, Montserrat, et al. Los mercados de abastos y las ciudades turísticas. 2016.

la población frecuenta el mercado tradicional, sin que este aún se adecúe a las necesidades del cliente contemporáneo.

En este Trabajo de Fin de Grado, nos pondremos en los zapatos de Antonio para poder ofrecer un desarrollo comercial sostenible a su carnicería, sin sacrificar la rentabilidad y encontrando vías de comunicación sensibilizadoras que puedan proporcionar al negocio una mayor visibilidad.

Antonio, de origen cordobés, se muda a Madrid con sus padres cuando tenía 7 años. Tras acabar sus estudios de Bachiller, comienza a trabajar en una oficina de ingeniería industrial para poder mantener a su familia. Su hermano era carnicero desde temprana edad y tuvo un accidente muy grave, lo que llevó a que Antonio retomara su puesto en el centro comercial de la Vaguada. Tras 20 años como uno de los carniceros principales en dicho centro comercial, Antonio, decide emprender como autónomo con su propio puesto de carnicería en el mercado de Vallehermoso ocupando los puestos 25-26. En el presente año 2021, se cumplen 11 años desde que Antonio es el carnicero principal del mercado.

Tras conocer los datos iniciales sobre la Carnicería de Antonio Hernández del mercado de Vallehermoso, hemos elaborado una matriz DAFO que nos permite conocer las fortalezas y debilidades del proyecto, sus oportunidades y amenazas. Este análisis representativo del negocio va a permitirnos detectar un diagnóstico que brinde una clara respuesta a través del plan de marketing del apartado 3.

| <u>Debilidades</u> | <u>Amenazas</u> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • El negocio no tiene una estrategia digital adaptada a las nuevas tecnologías. • No dispone de un protocolo de gestión de residuos. • Bajo nivel de uso de aplicaciones informáticas para la gestión del negocio y de los clientes. • Escaso uso de formas de venta distinta de la tradicional (autoservicio, comercio electrónico). • Escasez de servicios complementarios (reparto a domicilio, admisión de pedidos por Whatsapp, servicio de postventa, pagos aplazados) | <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia actual al ahorro generado por la crisis económica del Covid-19. • Falta de competitividad por la no adaptación a las modernas técnicas de gestión empresarial. • Nueva normativa europea sobre economía circular. • Pérdida de la función comercial del comercio tradicional. • Falta de relevo generacional en la gestión de negocios. • Escasa formación de los recursos humanos. • Pérdida de capacidad de negociación del comercio minorista. |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Escaso uso de la publicidad en cualquiera de sus formatos, para ganar clientes. • Preferencia por parte de los consumidores de grandes superficies y grandes almacenes, para realizar las compras del hogar. • Percepción negativa de los precios por parte de los clientes. • Índice de envejecimiento alto en la zona donde se encuentra el mercado. • Escasa interacción del comercio de la ciudad y el comercio turístico. | <ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad para detectar y analizar las nuevas oportunidades que ofrece el mercado. • Gran apuesta por la alimentación fresca de los supermercados y las tiendas de descuento. • Irrupción del comercio electrónico en la distribución de la alimentación fresca. • Dificultad de la logística para la implementación de compras centralizadas. • Notable incremento del consumo diario de alimentos fuera del hogar. |
| <p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento real del cliente que permite adaptarse a sus gustos y necesidades. • Situación privilegiada por su cercanía al consumidor. • Mejor conocimiento del entorno y de la ciudad. • Especialización y calidad percibida del servicio. • Nichos de mercado pendientes de cubrir en zonas vecinales. • Buen sistema de transporte municipal. • Fuerte arraigo social y larga tradición que les hace objeto de políticas públicas de promoción. • Son motor económico del dinamismo del barrio. • Imagen de alta calidad de los productos y referencia. • Alta lealtad y fidelidad de la clientela. • Entrada de establecimientos de hostelería al lado de la carnicería que atraen clientela. • Gran variedad de productos y precios dentro de la Carnicería de Antonio. | <p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Especializar y diferenciar, mediante actuaciones de carácter individual y colectivas. • Creación tarjetas de descuento en el mercado. • Implementación del protocolo de gestión de residuos propuesto por Vallehermoso circular. • Incentivar el comercio especializado en el nexo de unión entre el mercado y el turismo. • Ligar el comercio a las actividades de ocio (Masterclass de cocina). • Apuesta por la calidad tanto en los productos como en la estética de los establecimientos para ofrecer un valor diferencial. • Creación de un centro de innovación del mercado. • Potenciar el binomio público-privado. • Convertirse en la primera carnicería española que convierte su modelo lineal de negocio en circular. • Creación de empleo. • Aumento de la competitividad. • Creación de una experiencia única para determinados segmentos de la población. |

Tras este análisis, creemos que la Carnicería de Antonio se nos presenta como una gran oportunidad de transformación hacia la modernidad y el desarrollo económico sostenible - regenerativo. Con el apoyo del equipo de Vallehermoso Circular, la suma de los recursos y las capacidades de la carnicería, y las nuevas iniciativas del mercado en su conjunto, podemos convertir a esta carnicería en un negocio más rentable, gracias al nuevo impacto medioambiental y social que puede llegar a lograr.

El presente plan de negocio tiene el propósito de poner en marcha mecanismos habilitadores dentro de la carnicería, que capaciten a diversas partes interesadas aplicar la economía circular aumentando la competitividad, acelerando la creación de empleo, ahorrando costes y mejorando el impacto medioambiental. Este plan se presenta como una nueva experiencia única para la atracción de determinados segmentos de clientes que abogan por la sostenibilidad; además de anticiparse a las nuevas normativas, que podrían afectar negativamente a los comerciantes minoristas como Antonio.

Visión

Convertir la Carnicería de Antonio Hernández en un modelo de negocio regenerativo, para que aspire a un nivel de innovación continua. Este modelo pretende, además, trasladarse a otras carnicerías de otros mercados municipales. El objetivo es que todos los puestos de los mercados sean gestionados eficientemente y de forma circular. Este mercado tiene el potencial de convertirse en el primero a nivel nacional en tener un protocolo de economía circular, gracias al proyecto Vallehermoso Circular.

Misión

Diseñar un Modelo de gestión circular para la Carnicería de Antonio Hernández tomando como base la estrategia europea de Economía Circular y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles. Esta Carnicería prescribe al consumidor final productos y soluciones que cubren sus necesidades alimenticias, impulsando el consumo responsable y asegurando siempre el bienestar animal, la sostenibilidad, la seguridad alimentaria, la higiene, una calidad excepcional y un servicio al cliente extraordinario.

1.2.1 Modelo EcoCanvas



Comprometidos con los modelos agropecuarios sostenibles y el bienestar animal. Juntos podemos cambiar el mundo.

1.3 Identificación de promotores

La promotora principal sería la alumna objeto de este TFG, Carolina Caballero Gómez. Desde que comencé la universidad, he hecho un esfuerzo por aunar mi campo profesional, el derecho y la administración de empresas, con mi pasión, el desarrollo sostenible y el impacto social. Gracias a este reto, he podido vivir experiencias transformadoras tanto a nivel personal como profesional. Actualmente me encuentro trabajando para las Instituciones Europeas en Luxemburgo, donde puedo mirar desde el principal campo de batalla todos los retos sociales y sostenibles que se nos van a plantear como sociedad, mientras que también contribuyo a este reto siendo investigadora adjunta en el proyecto de Vallehermoso Circular.

Por lo compartido, quería que mi Trabajo de Fin de Grado fuese una solución regenerativa que pueda cambiar la vida de Antonio y de los comerciantes del mercado de Vallehermoso, contribuyendo a la transición de una economía más sostenible y generando un impacto positivo en la sociedad. Esta empresa es real y lleva funcionando muchos años. Sin embargo, necesita la ayuda que le vamos a brindar para poder reinventarse y adaptarse a las necesidades del entorno.

Los segundos promotores serían el equipo de Vallehermoso Circular liderado por el Dr. José Luis Parada Rodríguez. Cada investigador del proyecto se ha encargado de diseñar un modelo de negocio circular para los distintos puestos del mercado de Vallehermoso con el objetivo de que todos los pequeños comerciantes puedan desarrollar su puesto a nivel individual; y, por ende, transformen el mercado.

Los terceros promotores serían la Dirección General de Comercio junto con la Universidad Francisco de Vitoria que han creado un acuerdo para que la investigación de Vallehermoso Circular pueda ser plasmada en el Plan Estratégico de los Mercados Municipales de Madrid 2022-2027.

También hemos contado con el apoyo de Emprendimiento del Ayuntamiento de Madrid; la gerencia y la Asociación de Comerciantes del Mercado de Vallehermoso, que han abierto sus puertas y sus puestos a los alumnos para que desarrollen un TFG en relación directa con los beneficiarios; el Centro de Innovación y Desarrollo de Economía Circular (CIDECE), que establece sinergia entre agentes para el desarrollo de políticas circulares), instituciones privadas (Ecologing, Microsoft Smart Cities, Acciona, IBM Universities, Farmaplas, Observatorio del Agua de la Fundación Botín, SocialGob,

Academia Madrileña de Gastronomía, Fundación Laudato Si', Vivero de Iniciativas Ciudadanas, Red Terrae, Red de Huertos Urbanos de Madrid) y universidades (UCM, Universidad de Tampere, Universidad de La Haya) con el fin de evaluar y aplicar un modelo de gestión sostenible circular en un mercado que sirva como prototipo para la red de mercados de nuestra ciudad.⁵

2. Análisis del entorno

2.1. Análisis PEST

En primer lugar, debemos conocer lo mejor posible el contexto en el que se encuentra la Carnicería de Antonio. El análisis del entorno lo hemos realizado a través del estudio de la matriz PEST. Esta matriz es una herramienta que nos permite investigar e identificar los factores externos del entorno general que afectan a la carnicería para construir la mejor estrategia de negocio circular y asegurar que esté adaptada al entorno en el que nos encontramos.

2.1.1 Político/Legal

Madrid

A nivel político, las elecciones a la Asamblea de Madrid de 2021 que se celebraron el pasado martes 4 de mayo de 2021 para elegir la XII Asamblea de la Comunidad de Madrid, crearon una fuerte agitación en la región.⁶ Los 136 escaños de la asamblea legislativa regional estuvieron en juego. Estas elecciones marcaron la primera vez que la presidencia regional de Madrid hacía uso de la prerrogativa presidencial para convocar unas elecciones anticipadas.⁷ Actualmente, los madrileños tienen esperanza de que la presidenta elegida en las urnas, Isabel Díez Ayuso, reactive la economía de la capital de España a través de los distintos instrumentos legales que le competen.

Cabe resaltar que la Comunidad Autónoma de Madrid está promoviendo a través de sus políticas autonómicas la responsabilidad por parte de los productores en el diseño para la reducción y eliminación de residuos, mediante el diseño de productos duraderos, fáciles de mantener y reparar. Algunos de sus objetivos de este año han sido: limitar el sobre

⁵ <https://www.ufv.es/el-proyecto-vallehermosocircular-de-la-ufv-y-los-tfgs-de-ade-se-presentan-en-la-universidad-de-tampere/>

⁶ <https://www.elmundo.es/elecciones/elecciones-madrid/resultados.html>

⁷ Brunet, José María (14 de marzo de 2021). «La justicia mantiene las elecciones en Madrid el 4 de mayo». EL PAÍS. Consultado el 15 de marzo de 2021.

envasado, la prohibición progresiva de determinados productos como los plásticos de usar y tirar, la garantía de medidas fiscales que se grava en la generación de residuos, la aprobación de incentivos fiscales a productos reciclados y reutilizados, y el incremento en la vigilancia sobre vertidos ilegales.

España

El líder del Partido Socialista Obrero Español (PSOE), Pedro Sánchez Pérez-Castejón, fue confirmado para un segundo mandato por los diputados del Congreso en enero de 2020. El presupuesto del gobierno para el año 2021, propuso un aumento del gasto público tras la crisis de COVID-19, que requerirá un aumento en el ingreso impositivo del 13%.⁸ La situación actual en España es de clara inestabilidad política. Debido a el gobierno de coalición formado por el PSOE y Unidas Podemos, que, junto a otros ajustes políticos con otros partidos, ha generado muchas polémicas, y situaciones complicadas. Además, esta inestabilidad se ha visto acrecentada por la pandemia mundial del COVID-19.⁹

Por otro lado, cabe destacar la Estrategia Española de Economía Circular, España Circular 2030¹⁰, que se alinea con el Pacto Verde Europeo y con la Agenda 2030, y propone para España políticas clave para avanzar hacia la economía circular: las políticas económicas, de fiscalidad, empleo, I+D+i, de consumo, la política industrial, del agua, agraria y de desarrollo de áreas rurales.

En ella se contemplan acciones para reducir el consumo de materias primas y la generación de residuos en diferentes sectores. También, se busca reducir el desperdicio de alimentos a lo largo de la cadena alimentaria.

Unión Europea

A nivel político, los líderes de la Unión Europea generan bastante estabilidad, puesto que están coordinando a todos los países, y aunando esfuerzos para salir de esta crisis sanitaria reforzados. Se espera tener al 70% de la población adulta de la UE vacunada del COVID-19, a finales de julio del 2021. Además, se están diseñando políticas de todo tipo, para apoyar a todos los países miembros. Una de las iniciativas a destacar a nivel político es el

⁸ <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>

⁹ <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>

¹⁰ VARELA MENÉNDEZ, Jacobo. La economía circular. Una propuesta de futuro para España y Europa. 2018.

Pacto Verde Europeo.¹¹ Este pacto establece un plan de acción para impulsar un uso eficiente de los recursos mediante el paso a una economía limpia y circular a través de políticas que nos brinden la oportunidad de restaurar la biodiversidad y reducir la contaminación, y asegurando una recuperación económica fuerte que nos permita crecer a nivel mundial.

2.1.2 Económico

Madrid

La economía de la ciudad de Madrid, con un Producto Interior Bruto (PIB) de 291.950.000 EUR en 2019 de acuerdo con los datos macroeconómicos que nuestra muestra el periódico La Expansión¹², es la mayor entre las ciudades españolas y la cuarta entre las europeas. El PIB per cápita se situó en 43.633 EUR en el año 2019. El PIB ha venido creciendo en los últimos años a un ritmo superior que el resto de España.

Debido a los efectos devastadores de la crisis sanitaria, el gobierno regional se ha comprometido a aprobar nuevos presupuestos, brindar ayudas a empresas y familias, recortar impuestos, reducir trabas burocráticas e impulsar la recuperación de la economía madrileña, en plena crisis sanitaria del COVID-19.

Además, el interés empresarial por cuestiones relativas a la Responsabilidad Social Corporativa es creciente. No solo las grandes corporaciones aplican estas prácticas, cada vez más PYMES prestan atención al impacto que generan con su actividad y lo entienden como una oportunidad de crecimiento y ventaja competitiva.

España

España ha experimentado una recuperación de la balanza económica en los últimos años; sin embargo, en 2020 la crisis de COVID-19 provocó en el país una recesión de la actividad económica sin precedentes; el PIB cayó 12,8% (estimaciones del Fondo Monetario Internacional), una de las contracciones más hondas en Europa.

En la actualización más reciente de sus Perspectivas de la Economía Mundial (de enero de 2021), el FMI revisó sus proyecciones de crecimiento para España, señalando un 5,9% en 2021 y 4,7% en 2022 (lo que corresponde a una diferencia de -1,3% y +0,2%

¹¹ EUROPEA, Unión. El Pacto Verde Europeo. 2020.

¹² <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana-comunidades-autonomas/madrid>

respectivamente con respecto a las proyecciones de la Organización Mundial del Comercio de octubre de 2020).

Por otro lado, España Circular 2030 sienta las bases para impulsar un nuevo modelo de producción y consumo en el que el valor de productos, materiales y recursos se mantengan en la economía durante el mayor tiempo posible, en la que se reduzcan al mínimo la generación de residuos y se aprovechen con el mayor alcance posible los que no se pueden evitar. La Estrategia contribuye así a los esfuerzos de España por lograr una economía sostenible, descarbonizada, eficiente en el uso de los recursos y competitiva.¹³

Unión Europea

Tras un largo invierno, las previsiones económicas del verano 2021 arrojan noticias positivas sobre las perspectivas de crecimiento. Aunque las tasas de crecimiento variarán, todos los países de la UE deberían ver como sus economías vuelven a los niveles anteriores a la crisis, a finales de 2022.

El presupuesto de la UE a largo plazo, junto con el programa de NextGenerationEU, el instrumento temporal diseñado para impulsar la recuperación, serán el mayor paquete de estímulo jamás financiado en Europa. Un total de 1,8 billones de euros ayudará a reconstruir la Europa postcrisis. Será una Europa más ecológica, más digital y resistente.

El nuevo presupuesto a largo plazo, aumentará los mecanismos de flexibilidad para garantizar que tenga la capacidad de hacer frente a necesidades imprevistas. Es un presupuesto adecuado para las realidades de hoy y las incertidumbres de mañana.

2.1.3 Sociocultural

Madrid

Los consumidores son los protagonistas del cambio, estableciendo hábitos más saludables para todos y para el planeta, y relaciones económicas más justas. La presión que se hace como sociedad consumidora, incide en las decisiones de las empresas y las administraciones. Destacamos Madrid, donde es evidente la creciente conciencia social y medioambiental en los consumidores. El cliente cada vez se muestra más preocupado por

¹³ PRIETO-SANDOVAL, Vanessa; JACA-GARCÍA, Carmen; ORMAZABAL-GOENAGA, Marta. Economía circular: Relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación. 2017.

el impacto que genera su consumo, convirtiéndose en el denominado cliente socialmente responsable.

Sin embargo, la extraordinaria incertidumbre en la que vivimos tanto en lo que tiene que ver con la evolución de la pandemia, como en el terreno económico, y el efecto que todo ello conlleva, genera un impacto negativo en nuestro bienestar y en el desarrollo sociocultural.

Podemos observar que: los ingresos, las condiciones laborales y el bienestar mental de los madrileños cayeron en picado en la primera mitad del año 2020. Meses después, desafortunadamente, no todos estos indicadores de bienestar social han dado señales de recuperación.

España

La sociedad española hoy en día está sometida a numerosos cambios. El modelo social está evolucionando y las escalas de valores están variando claramente.

La situación demográfica de España se caracteriza por el envejecimiento de la población. El desempleo, otro de sus principales problemas sociales, afecta especialmente a los más jóvenes y a los mayores de 45 años, e influye en la pérdida de población. En cuanto a los movimientos migratorios, pasó de ser un país receptor de inmigración a tener un saldo migratorio negativo.

El cambio en el estilo de vida de los españoles no es un hecho aislado dentro del fenómeno de la globalización. Las costumbres de los jóvenes no difieren mucho de un país a otro. Las preocupaciones sociales tampoco son diferentes: el calentamiento global, el desarrollo sostenible, la cultura del ocio, entre otros, marcan sin duda un cambio de época. La escasez de las ciertas materias primas como el petróleo o la madera, y el desarrollo de las telecomunicaciones, de internet y de la medicina están marcando un punto de inflexión en la historia española.

Unión Europea

El vínculo entre inclusión y cultura se reconoce en muchas políticas e iniciativas de la UE. La participación de la sociedad civil, el sector privado y otras partes interesadas es uno de los aspectos clave para alcanzar los objetivos de la Agenda 2030.

Tras las dos últimas grandes estrategias europeas: por un lado, la Estrategia de Lisboa, cuyo objetivo es convertir a la Unión Europea en "la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social" (Comisión Europea 2000); y por otro lado, Europa 2020, cuyo objetivo es crear "las condiciones para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador"; la Comisión Europea ha hecho del crecimiento económico el principal factor de riqueza, cohesión social y sostenibilidad en el futuro.

Los beneficios de la sociedad y cultura para la economía a nivel europeo siguen un camino multidimensional, teniendo primero un impacto directo al crear puestos de trabajo para apoyar la producción cultural; luego atrayendo a turistas y aficionados a medida que se exhibe y promueve la cultura de cada país; y, por último, sosteniendo las inversiones y el crecimiento regional a medida que se reconoce y explota el valor y el conocimiento cultural de cada región. Por ello, la importancia de equilibrar el papel de la cultura como recurso o herramienta al servicio de objetivos económicos o sociales, con la afirmación de los aspectos culturales (equipamientos, actividades, eventos, proyectos, participación), es un pilar clave en las políticas urbanas europeas para la transición sostenible.

2.1.4 Tecnológico

Madrid

En la última década hemos presenciado un desarrollo espectacular de las nuevas tecnologías. Esto junto a la globalización de los mercados han llevado a la creación de nuevas formas en las que la gente se relaciona, aprende, informa o compra. Como resultado, el poder de la sociedad frente la empresa ha crecido, y esto ha obligado a las empresas madrileñas a que busquen nuevas fórmulas empresariales, y desarrollarse a un ritmo mucho más rápido. En la misma línea, la vida de hoy es mucho más acelerada y estresante, lo que ha creado nuevas necesidades sociales. Las nuevas tecnologías han podido responder hasta un cierto punto a estas necesidades, aunque ambos aspectos mencionados, se encuentran en constante evolución.

España

En España en 2019, aproximadamente el 24% de las compras totales se realizaron a través de Internet. De hecho, en el último trimestre de ese mismo año, la facturación procedente del comercio online alcanzó un máximo histórico al superar los 13 millones de euros dentro

del territorio nacional. Eso sí, no todas las ramas de actividad se benefician del mismo modo de la posibilidad de ofertar sus artículos y servicios en la red.

Sin embargo, los comerciantes de electrodomésticos y las tiendas de alimentación son los negocios que más facturaron gracias al comercio electrónico en España en el último año, seguidos a cierta distancia por los establecimientos relacionados con la moda.

Unión Europea

Según estimaciones de IDC, el gasto en iniciativas de transformación digital en Europa Occidental crecerá un 13.7% este año con respecto a 2020, alcanzando 282.885 M€.

La región de Europa ha experimentado un crecimiento continuo en la mayoría de los ámbitos de la infraestructura, el acceso y el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), y es líder mundial en todos los indicadores de las TIC. La cobertura de las redes móviles está a punto de alcanzar el 100%, el uso de Internet por parte de los particulares supera el 80%, el acceso a Internet en el hogar se acerca al 90% y casi el 100% de los jóvenes de 15 a 24 años utilizan Internet. Además, Europa tiene los precios más asequibles de las TIC, por delante de la región de la CEI. Aunque sigue existiendo una brecha digital, el acceso a Internet por hogar en las zonas rurales ha aumentado hasta el 78% y la brecha de género ha disminuido, con una diferencia de cinco puntos entre el uso de Internet por parte de las mujeres y los hombres.

2.1.5 Medioambiental

Madrid

El área de Medio Ambiente, el Consistorio madrileño, ha llevado a cabo en los últimos años un sinnúmero de actuaciones, para mejorar el entorno de la ciudad y lo ha hecho en numerosos ámbitos. Destaca especialmente el II Plan de Saneamiento Integral, gracias al cual ya se ha conseguido depurar el 100 por cien de las aguas residuales de la ciudad; el programa Madrid Verde, que tiene como objetivo mejorar y crear zonas verdes de la capital; la gestión de las basuras, la implantación de la recogida; la creación de un sistema de medición de la contaminación; la sustitución progresiva de las calefacciones de carbón; la adquisición de vehículos de gas natural o la recuperación y limpieza de zonas degradadas de la Casa de Campo y el Retiro, entre otras.

Además, cabe mencionar la existencia de MADRID7R, proyecto que se ha lanzado este 2021, y que tiene como objetivo situar a la Comunidad de Madrid como referente en la implantación de la economía circular.

España

El Medio Ambiente ha ido cambiando mucho su situación administrativa en España, con una evolución lenta pero claramente ascendente en cuanto a importancia.

La protección del medio ambiente, el uso racional de los recursos naturales y la reducción de la contaminación forman parte de la apuesta del Gobierno español para lograr un desarrollo más sostenible, duradero, justo y saludable.

En general, más allá de los posibles problemas de salud o del reclamo a los gobiernos por poner foco en la protección al medio ambiente, la sociedad se siente responsable de que su generación no destruya el planeta para aquellos que están por venir. No obstante, siendo China y Sudáfrica los países más comprometidos con un 92% y 91% respectivamente, mientras que España (80%) por detrás de Rusia y Estados Unidos, son los países que menos comparten esta responsabilidad con las próximas generaciones.

Unión Europea

La Comisión Europea adoptó el nuevo plan de acción para la economía circular (CEAP) en marzo de 2020. Se trata de uno de los principales componentes del Pacto Verde Europeo, la nueva agenda europea para el crecimiento sostenible. La transición de la UE a una economía circular, reducirá la presión sobre los recursos naturales y creará crecimiento y empleo sostenibles.

El nuevo plan de acción, anuncia iniciativas a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos. Se centra en cómo se diseñan los productos, promueve los procesos de la economía circular, fomenta el consumo sostenible y pretende garantizar que se eviten los residuos y que los recursos utilizados se mantengan en la economía de la UE durante el mayor tiempo posible. Introduce medidas legislativas y no legislativas dirigidas a ámbitos en los que la actuación a nivel de la UE aporta un verdadero valor añadido.

2.2. Matriz PEST

En la matriz que se comparte a continuación, podemos observar los factores que hacen de nuestro entorno más favorable o desfavorable para el desarrollo de nuestra empresa.

| | Factor | Muy desfavorable | Desfavorable | Normal | Favorable | Muy favorable |
|---|---|------------------|--------------|--------|-----------|---------------|
| P | Inestabilidad política en España agravada por la crisis del COVID-19. | | X | | | |
| | Retraso en los planes de diseño de políticas que favorezcan la recuperación tras la crisis sanitaria. | | X | | | |
| | Implementación de políticas que promuevan la economía circular a nivel local, nacional y europeo. | | | | | X |
| | Plan claro y estratégico de como llevar a cabo la normativa europea que entra en vigor en 2025 en España. | | X | | | |
| | Transición en el sector de la alimentación a la sostenibilidad. | | | | X | |
| | Iniciativas para convertir la red de mercados en modelo circular. | | | | | X |
| E | Crisis económica y caída del PIB en España. | X | | | | |
| | El sector de la alimentación es clave en la economía española. | | | | | X |
| | Creciente interés empresarial por cuestiones de economía circular y responsabilidad social. | | | | | X |
| | Transición económica en la red de mercados municipales de Madrid. | | X | | | |
| | Fondos e iniciativas europeas que ayuden a los comerciantes. | | | | X | |
| | Los consumidores se están convirtiendo en socialmente-responsable. | | X | | | |
| S | El período de crisis sanitaria ha aumentado las ventas en el sector alimenticio. | | | | X | |
| | Las tendencias del consumo de la carne en la sociedad están cambiando. | | X | | | |
| | Envejecimiento de los comerciantes y extinción de mercados. | X | | | | |
| | Proceso de transición tecnológica en los comercios pequeños. | | X | | | |
| T | Diseño de estrategias digitales que atraigan nuevos clientes. | | X | | | |
| | Implementación del sistema Delivery a través de Página Web. | | | | X | |
| | La economía circular cada vez está más presente a nivel local. | | X | | | |
| E | Convertir a la carnicería en un modelo circular referencial a nivel nacional. | | | | | X |
| | El mercado de Vallehermoso como referencia en gestión circular. | | | | | X |

2.3. Conclusiones del entorno

El entorno en el que se va a desarrollar la Carnicería de Antonio Hernández muestra factores positivos y negativos. Este análisis presenta tanto el entorno local como el nacional y europeo. Por ello, nos encontramos variedad de factores a tomar en consideración en distinta escala de valoración, oscilando entre desfavorable y muy favorable.

- **Factores políticos:** Aunque la situación política es inestable a nivel nacional por la crisis sanitaria que atravesamos, esta inestabilidad no ha llegado a afectar al sector de la alimentación. Por otro lado, las políticas que se puedan aprobar en los próximos años sobre economía circular, sí que podrían afectar al negocio de Antonio de forma negativa. Sin embargo, gracias a esta investigación esperamos poder adelantarnos a todos los retos que se nos van a presentar, y que puedan afectar negativamente al negocio de la Carnicería del mercado de Vallehermoso.
- **Factores económicos:** La recuperación económica va a tener un especial foco en la economía circular, y todo indica que: los pequeños comerciantes van a tener que cambiar sus modelos económicos para adaptarse. Además, los supermercados no paran de crecer y los mercados municipales van a tener que innovar para poder estar a la altura.
- **Factores socioculturales:** Los consumidores están impulsando la compra responsable con impacto medioambiental y social, por lo que Antonio va a tener que reinventarse para poder satisfacer nuevos segmentos de clientes.
- **Factores tecnológicos:** El comercio electrónico no ha parado de crecer en los últimos años, por lo que todos los mercados y los puestos que los componen van a tener que diseñar estrategias digitales para mantener sus ventas.
- **Factores medioambientales:** La carnicería va a necesitar diseñar un modelo de gestión de residuos y una estrategia de negocio, que promueva el respeto por el medioambiente y el bienestar animal.

Como conclusión general, el sector actualmente muestra claros signos de incertidumbre. La crisis del COVID no tiene ningún precedente actual, desconocemos cómo responderá la economía y el consumo. Tenemos que prestar especial atención a los factores relacionados con la industria alimentaria, de carácter negativo, pues pueden provocar problemas reputacionales. La manera de controlar esto es, mediante una buena comunicación donde expliquemos de manera clara nuestra misión sostenible y social.

3. Plan de Marketing

3.1. Marketing estratégico

3.1.1 Análisis del mercado

La industria alimentaria da empleo a casi medio millón de trabajadores en España, lo que supone un 2,5% de todo el empleo nacional, con una tasa de empleo femenino (36,5%) superior al resto de la industria manufacturera (27,3%), es la primera rama manufacturera del sector industrial con 107.043,0 M€ de ventas de productos, que representa el 24,3% del sector industrial, el 18% de las personas ocupadas, y dentro de la UE es la quinta industria agroalimentaria más potente, según datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Además, dentro de la Unión Europea, la industria agroalimentaria española es la quinta más potente en valor de cifra de negocios (8,7%), solo por detrás de Francia (16,2%), Alemania (15,4%), Italia (12,0%) y el Reino Unido (10,7%). La evolución del sector agroalimentario en los últimos tres años ha sido muy positiva, pues ha crecido un 1,3% interanual debido, fundamentalmente, al aumento del valor en las fases de producción y de la industria agroalimentaria. Aunque el último dato disponible (+0,8%), habla de una ralentización en el crecimiento del sector.¹⁴

Lo que sí es cierto es que, en los meses de duración del estado de alarma, la alimentación ha sido un sector clave para la economía española y uno de los pocos que ha seguido generando empleo.

La industria cárnica

En concreto, la industria cárnica es el cuarto sector industrial de nuestro país, sólo por detrás de la industria automovilística, la industria del petróleo y combustibles, y la producción y distribución de energía eléctrica. Este sector, formado por mataderos, salas de despiece e industrias de elaborados, tiene un tejido industrial constituido por unas 3.000 empresas, distribuidas por toda la geografía española, especialmente en zonas rurales. Aunque una parte significativa del sector son pequeñas y medianas empresas, esto no ha impedido el paulatino desarrollo y consolidación de grandes grupos empresariales, algunos de ellos líderes a escala europea. La producción conjunta de estas empresas hace que la industria cárnica ocupe con diferencia el primer lugar de toda la industria española de

¹⁴ <https://www.mapa.gob.es/es/>

alimentos y bebidas, representando una cifra de negocio de 26.882 millones de euros, el 22,6% de todo el sector alimentario español.

Esta cifra de negocio supone aproximadamente el 2,24% del PIB total español (a precios de mercado), el 15,6% del PIB de la rama industrial y el 4,2% de la facturación total de toda la industria española. Un dato muy relevante es que la industria cárnica exportó más de 3,2 millones de toneladas de carnes, despojos y productos elaborados de todo tipo, pulverizando con un valor de 8.680 millones de euros en 2020.¹⁵

Consumo y gasto en carne y productos cárnicos

Durante el año 2019, los hogares españoles consumieron 2.086,8 millones de kilos de carne y productos cárnicos y gastaron 14.315,4 millones de euros en esta familia de productos. En términos per cápita, se llegó a 45,2 kilos de consumo y 310,4 euros de gasto. El consumo más notable se asocia a la carne fresca (32,8 kilos por persona) y, de manera concreta, al pollo (12,4 kilos per cápita) y al cerdo (9,6 kilos por persona). En términos de gasto, la carne fresca concentra el 65,1% del gasto y resulta significativa la participación de la carne de cerdo (58,9 euros per cápita) y de pollo (53,6 euros).

La carne transformada (11,4 kilos y 103,3 euros por persona) resultó importante en el consumo de los hogares españoles durante el año 2019, mientras que la demanda de carne congelada (1,1 kilos y 4,8 euros de gasto por persona) tiene una repercusión menor.

| CONSUMO Y GASTO EN CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS DE LOS HOGARES, 2019 | | | | |
|--|------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|
| | CONSUMO | | GASTO | |
| | TOTAL (Millones kilos) | PER CÁPITA (Kilos) | TOTAL (Millones euros) | PER CÁPITA (Euros) |
| TOTAL CARNE | 2.086,8 | 45,2 | 14.315,4 | 310,4 |
| CARNE CERTIFICADA | 337,0 | 7,3 | 2.779,8 | 60,3 |
| CARNE FRESCA | 1.511,4 | 32,8 | 9.326,9 | 202,2 |
| CARNE VACUNO | 223,8 | 4,9 | 2.165,4 | 46,9 |
| CARNE POLLO | 570,7 | 12,4 | 2.470,9 | 53,6 |
| CARNE CONEJO | 41,8 | 0,9 | 273,3 | 5,9 |
| CARNE OVINO / CAPRINO | 61,5 | 1,3 | 679,4 | 14,7 |
| CARNE CERDO | 444,5 | 9,6 | 2.717,7 | 58,9 |
| CARNE DESPOJOS | 40,8 | 0,9 | 202,8 | 4,4 |
| OTRAS CARNES FRESCA | 128,3 | 2,8 | 817,4 | 17,7 |
| CARNE CONGELADA | 49,0 | 1,1 | 222,5 | 4,8 |
| CARNE TRANSFORMADA | 526,4 | 11,4 | 4.766,0 | 103,3 |

16

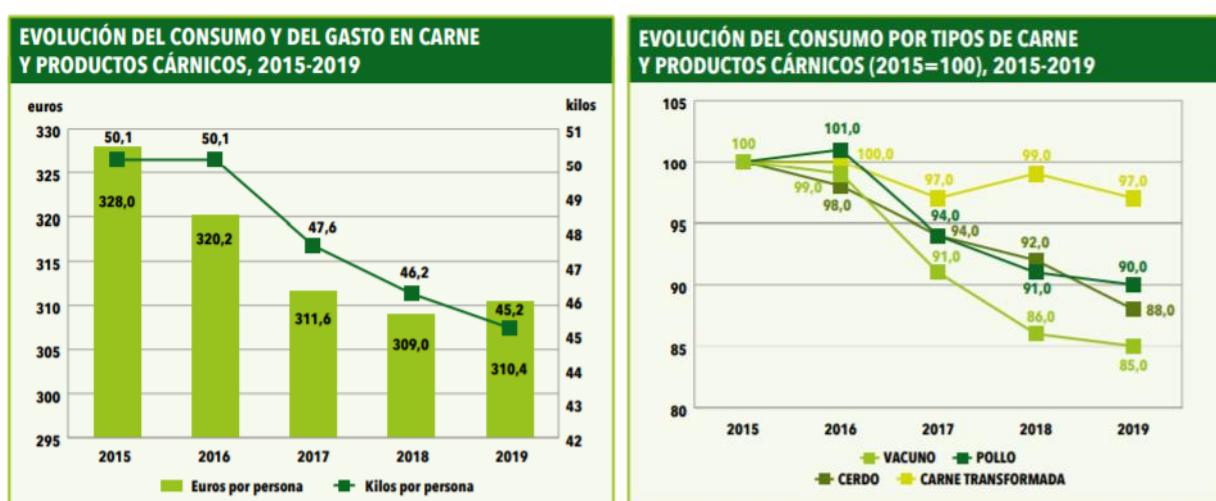
¹⁵ <http://www.fao.org/3/i9900es/i9900es.pdf>

¹⁶ MONGE, Alberto M. Berga. Análisis económico-financiero de la industria cárnica española (2008-2017). *Eurocarne: La revista internacional del sector cárnico*, 2019, no 279, p. 63-68.

Evolución de la demanda

Durante los últimos cinco años, el consumo de carne ha caído 4,9 kilos por persona y el gasto ha descendido 17,6 euros per cápita. En el periodo 2015-2019, el consumo más elevado se produce en el ejercicio 2014 (51,0 kilos por consumidor) y el gasto mayor también en el año 2015 (328,0 euros por consumidor).

En la familia de carne y productos cárnicos, la evolución del consumo per cápita durante el periodo 2015-2019 ha sido similar para todos los productos considerados. Respecto a la demanda de 2015, el consumo de carne de cerdo, carne transformada, pollo, vacuno y carne de ovino/caprino experimentan descensos considerables.



17

Previsiones

Las previsiones del sector para los próximos años establecen diversas tendencias que marcarán un antes y un después en el consumo cárnico:

- Una fuerte preocupación por la sostenibilidad. Se ha generado la necesidad de seguir trabajando por conseguir modelos de negocio circulares, con una producción sostenible y medioambientalmente rigurosa.
- Respecto a las tendencias de consumo y patrones de compra, se prevé que el consumidor no comprará físicamente en la tienda, lo hará por él, un ordenador con un algoritmo que ya conozca sus preferencias.
- Se destaca la importancia de la personalizar las experiencias de consumo y establecer

¹⁷ MONGE, Alberto M. Berga. Análisis económico-financiero de la industria cárnica española (2008-2017). *Eurocarne: La revista internacional del sector cárnico*, 2019, no 279, p. 63-68.

una comunicación bidireccional con el consumidor para conocerlo y poder presentarle lo que necesita.

- Cabe resaltar que, en los próximos años, va a ser clave crear experiencias alrededor del consumo para cautivar al consumidor; un consumidor que se define en función de las experiencias que vive y no de los productos que posee.
- En un escenario marcado por la transformación digital, el futuro del sector cárnico depende de un trabajo colaborativo de todos los eslabones de la cadena para ofrecer calidad y un modelo de producción sostenible.
- También el brindar un plus de diferenciación porque va a ser fundamental. Es muy importante que las empresas comuniquen a sus consumidores los atributos diferenciales de sus productos para conseguir que la compra sea un acto memorable.
- Los Millennials como los futuros consumidores. Se define al Millennial como un consumidor desleal, hiperinformado y digital. Se ha explicado en distintos estudios que esta generación está constantemente buscando opciones para mejorar su alimentación y se trata también un consumidor preocupado por la calidad. Asimismo, la industria tiene que buscar nuevos nichos de mercado, como la generación Millennial, y crear historias alrededor de la carne para conectar con ellos porque son una generación que empatiza con las historias personales.¹⁸
- Otras de las previsiones a tener en cuenta, dejan ver la importancia de conocer bien a los proveedores para cumplir con todos los estándares de calidad y trazabilidad.

Consumo responsable

Durante las últimas décadas, la industria alimentaria ha evolucionado y revolucionado sus procesos, convirtiéndose en uno de los sectores productivos de los que más información demandan los consumidores. Esta transparencia entre productores y clientes finales, fruto de los valores emergentes de la sociedad por el respeto y cuidado de los animales destinados a la producción de alimentos, así como por la sostenibilidad de los productos alimenticios en todas las fases de producción, desde la granja hasta la mesa.¹⁹

¹⁸ Estrategia 2017–2020 más alimento, menos desperdicio Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

¹⁹ VALENCIA HENAO, Deisy Viviana; HENAO BERNAL, Iván Darío. De las prácticas agroalimentarias actuales a la soberanía alimentaria: alternativa accesible, saludable y ambientalmente responsable. 2019.

La Carnicería de Antonio, va a tratar de ocupar un nicho concreto, la alimentación sostenible, respetuosa con el medioambiente y que se preocupa por el bienestar animal. Una apuesta por la ganadería extensiva, ecológica y local.

Este tipo de modelo, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, es responsable, sostenible y ético, tanto a nivel local como global con el entorno, y con el resto de los seres vivos del planeta.

La alimentación sostenible también tiene en cuenta la huella ambiental de la alimentación, es decir, la emisión de gases, el consumo de energía y el uso de recursos hídricos, así como de la tierra durante todo el proceso de la cadena alimentaria. Además de priorizar alimentos poco procesados, locales y de temporada y potenciar actividades culinarias y gastronómicas.

El objetivo de la Carnicería de Antonio es: garantizar que los productos de origen animal de sus proveedores para el consumo humano, posean un equilibrio entre el manejo y cría de los animales y la producción de alimentos. En este escenario, los productores son conscientes de que cada vez es más necesario facilitar información de calidad sobre los productos, que respondan a las necesidades y valores de los consumidores. Actualmente, proporcionar información clara, rigurosa y, sobre todo, contrastada por un tercero independiente, es un compromiso con la sociedad.

Hoy en día los consumidores exigen a las marcas que sean honestas. Es decir, que les ofrezcan toda la información previa posible en sus decisiones de compra; que tomen partido por ciertas causas; y, además, que les ayuden a consumir de forma sostenible. En ese mismo sentido, el informe ‘El consumidor de productos cárnicos’, realizado por AECOC Shopperview en 2018, destaca que los consumidores demandan más sellos de calidad de las carnes, tanto en los aspectos relativos al bienestar animal como aquellos centrados en las certificaciones ecológicas.²⁰

Un 35% de 80.000 personas encuestadas por Shopperview manifestó que aumentaría el consumo de carnes si el producto llevara el sello de bienestar animal; y un 32% si se tratara de un producto ecológico. En este sentido, entre los consumidores encuestados, el 22%

²⁰ RODRÍGUEZ, Noelia Poza. Rediseño de la cadena de suministro cárnica en base a la economía circular.

de ellos señalaron haber dejado de consumir carne por temas relacionados con el bienestar animal y el 15%, por motivos ecológicos.²¹

Bienestar animal

La Organización Mundial de la Salud Animal (OIE) describe el bienestar animal como “el modo en que un animal afronta las condiciones en las que vive”. Con esta orientación se creó el Protocolo Welfare Quality, un proyecto de investigación de la Unión Europea basado en la integración del bienestar de los animales en la cadena alimentaria, siendo uno de sus objetivos la implantación de un sistema de valoración que otorgue transparencia e información clara al consumidor sobre el manejo de los animales.²²

El Protocolo Welfare Quality se asienta en cuatro principios: buen alojamiento, buena alimentación, buena salud y comportamiento apropiado. A su vez, dentro de estos principios se han identificado 12 criterios: ausencia de hambre prolongada, ausencia de sed prolongada, confort durante el descanso, confort térmico, facilidad de movimiento, ausencia de lesiones, ausencia de enfermedades, ausencia de dolor causado por el manejo, expresión de la conducta social, expresión de otras conductas, buena relación hombre-animal y estado emocional positivo. Al ser medidas centradas en el propio animal, el protocolo se puede aplicar a los distintos sistemas de cría o marcos normativos, ya que será el propio animal el que muestre su estado. La estructura del protocolo y sus resultados han supuesto un paso fundamental en la forma de entender el bienestar animal en la Unión Europea.²³

Antonio está comprometido con las buenas prácticas y por tanto, todos sus proveedores poseen la certificación AENOR de Bienestar Animal, basada en el Protocolo Welfare Quality, que contribuye a garantizar ese compromiso por parte del sector, otorgando: transparencia, rigor y confianza en toda la cadena alimentaria.

La certificación de Bienestar Animal contribuye a garantizar la calidad y sostenibilidad del sector ya que se ha demostrado que los productos que provienen de animales con un mejor

²¹ MOROCHO, Flavio Roberto Arroyo. La economía circular como factor de desarrollo sustentable del sector productivo. *Innova Research Journal*, 2018, vol. 3, no 12, p. 78-98.

²² DÍAZ DE RAMÍREZ, Adelina. Bienestar, comportamiento y salud animal en la producción ganadera. 2002.

²³ STUARDO, Leopoldo. Los estándares en bienestar animal de la Organización Mundial de Sanidad Animal-OIE. *Ci. Vet. Tróp.*, 2010, p. 1-5.

bienestar ofrecen mayor calidad y mejores rendimientos, contribuyendo a un consumo y utilización más sostenible de los recursos del entorno.

En este sentido, la certificación se ha convertido en una gran aliada para generar transparencia en la marca de Antonio, al apostar por la incorporación del bienestar animal en la cadena alimentaria.



3.1.2 Análisis de la competencia

En este análisis revisamos una serie de empresas que son competencia directa de la Carnicería de Antonio en el sector cárnico. Para realizar un *benchmark* de precios, elegimos de referencia el precio de dos filetes de ternera, con unos 300 gramos de peso total, en seis carnicerías particularmente similares.

Aunque cabe destacar que a nivel general otros competidores podrían ser:

- Los supermercados. Con lo que respecta a volumen, estos representan una competencia indirecta. Los consumidores de Antonio suelen buscar un género de más calidad y son más exigentes.
- Otras carnicerías de barrio. Los negocios de proximidad suelen funcionar por su reputación y confianza. Muchas veces es complejo competir con ciertas carnicerías en algunos barrios.
- Las carnicerías dentro del mercado de Vallehermoso. Algunas de las carnicerías descritas a continuación están también dentro del mercado y algunas de sus propuestas se parecen a las nuestras.

A continuación, nos centramos en el estudio de las siguientes carnicerías: Raza Nostra, VACANEGRA, Campogrande, Cesáreo Gomez, Jiménez-Barbero y la Carnicoteca.

Raza Nostra

La historia de Raza Nostra comienza con el nombre de Carnicería Rodríguez en 1973, en este Mercado de Chamartín, cuando el asturiano Juan José Rodríguez abre el puesto 36 y populariza su negocio a base de buen trato y la alta calidad de sus productos. En el año

2002 se incorpora su hijo Carlos para comenzar una nueva etapa, cambiando la misión y visión del pequeño negocio familiar y el nombre de la carnicería, pasándose a denominar Raza Nostra.²⁴

En el año 2019, la carnicería fue totalmente renovada, contando con una amplia y espectacular cámara de maduración de carnes y un espacio pop-up donde se exponen de diferentes carnes de razas autóctonas. Actualmente, Raza Nostra es una referencia como carnicería digital y apuesta por un modelo de negocio circular.

Su oferta propone todo tipo de precios, y entre sus productos se puede encontrar desde buey Valles del Esla a carnes de ternera de razas extraordinarias muy difíciles de encontrar. El precio medio de dos filetes de producción ecológica de ternera, con un peso total de 300 gramos es de 6,50 euros.

VACANEGRA

VACANEGRA es una ganadería familiar que nace en los años 70 con animales de raza avileña-negra ibérica y en la finca “El Juncal” situada en Cenicientos, Madrid. La avileña es caracterizada por su rusticidad, longevidad y fertilidad que permite la obtención de una ternera ecológica especial.

VACANEGRA selecciona la ganadería escogiendo para ello los mejores sementales en feria y mercados obteniendo una de las mejores y más galardonadas ganaderías.

El último guiño a la conservación de la biodiversidad, ha sido la incorporación a la ganadería de 50 animales de la variedad “Bociblanca”, subespecie en peligro de extinción.

A principios del año 2000, se produce la transformación de la ganadería de sistema convencional, al Modelo Ecológico comenzando enseguida a comercializar directamente la mejor ternera ecológica directamente al consumidor final. El precio medio de dos filetes de producción ecológica de ternera, con un peso total de 300 gramos, es de 9,30 euros.²⁵

Campogrande

La ganadería de Campogrande nació con el deseo de preservar una de las razas autóctonas españolas y trabajar en su conservación, como parte de su compromiso ecológico y cultural.

²⁴ <https://www.mercadodechamartin.es/madrid/los-puestos/carnes/raza-nostra/#:~:text=La%20historia%20de%20Raza%20Nostra,alta%20calidad%20de%20sus%20productos.>

²⁵ <https://vacanegra.es/>

Toda su carne procede de su ganadería, donde crían a cada animal desde su nacimiento con absoluta devoción. El excepcional entorno en el que pasan su vida y sus cuidados hacen, consigue que la carne tenga una excepcional infiltración de grasa, lo que la dota de una deliciosa melosidad y singular sabor. El precio medio de dos filetes de producción ecológica de ternera, con un peso total de 300 gramos, es de 8,70 euros.²⁶

Cesáreo Gómez

Cesáreo Gómez empezó a dedicarse a este negocio en el año 1942, con tan sólo 13 años y de la mano de su hermano, en una carnicería en la calle General Lacy. Cesáreo fue uno de los inauguradores del Mercado de Chamartín en 1964.

Hoy la carne viene de Galicia y ya no procede de animales de trabajo, son animales cuidados con esmero y cariño que ofrecen una calidad de carne única y excepcional. Ahora se producen muy pocos, pero realmente valen la pena. Son conocidos por ser la mejor carne roja del mundo.

Respecto al resto de sus productos; siempre buscan los mejores proveedores y mantienen con ellos una relación que garantiza que siempre ofrezcan como ellos dicen “lo mejor de cada casa”. El precio medio de dos filetes de producción ecológica de ternera es de 5,20 euros.²⁷

Jiménez Barbero

Muchos de sus clientes opinan que los hermanos Jiménez Barbero son productores de su propia carne, sin intermediarios. Sus animales disfrutan de un bienestar y una alimentación superior a los demás. Muchos de sus clientes dicen que representan la evolución de la carnicería-charcutería tradicional.

Apuestan por la calidad máxima y asesoran a todos sus clientes, para que consigan en su hogar el mejor resultado. Además, ofrecen una relación calidad-precio única en el mercado.²⁸ El precio medio de dos filetes de producción ecológica de ternera, con un peso total de 300 gramos, es de 7,40 euros.

²⁶ <https://campograndemadrid.com/>

²⁷ <https://carnescesareogomez.es/>

²⁸ <https://jimenezbarbero.com/lo-que-nos-diferencia>

La carnicoteca

José ha estado ligado al mundo de la carnicería desde que era pequeño. Continuó con la tradición familiar que empezó su abuelo y siguió su padre. De ellos aprendió, a convertir lo que es una profesión en una pasión, que busca la calidad y el buen servicio como ingredientes imprescindibles para disfrutar cada día y hacer que el negocio funcione. Esta política les ha hecho ser elegidos proveedores de algunos de los mejores restaurantes de Madrid, ampliamente señalados por su calidad y prestigio.

La Carnicoteca se haya convertido en un lugar de referencia para los que quieren disfrutar de la buena carne.²⁹ El precio medio de dos filetes de producción ecológica de ternera, con un peso total de 300 gramos es de 6,45 euros.

Tabla de nichos

Gracias a la información obtenida de los competidores, hemos podido crear una tabla de nichos donde evaluamos las principales marcas de la competencia en función de los criterios en los que se fija el consumidor a la hora de realizar una compra de carne sostenible.

| | Precio atractivo | Calidad | Ganadería propia | Venta online | Gestión circular | Reconocimiento de marca | Exclusividad | Variedad |
|-----------------|------------------|---------|------------------|--------------|------------------|-------------------------|--------------|----------|
| Raza Nostra | | X | | X | | X | | X |
| VACANEGRA | | X | X | X | X | | | |
| Campogrande | | X | | X | | X | X | |
| La Carnicoteca | X | X | X | | | | | X |
| Jiménez Barbero | | X | X | | | | X | |
| Cesáreo Gómez | X | X | | | | X | | X |

3.1.3 Análisis del consumidor

Para configurar el perfil de los clientes de la Carnicería de Antonio, hemos realizado varias entrevistas de carácter personal en su puesto físico de los clientes más fieles de Antonio. Gracias a estas, se indagan características tales como: edad, formación, ocupación, género, desplazamiento, productos demandados, frecuencia de compra y fidelidad al mercado.

En este sentido, el cliente se caracteriza porque es mayoritariamente mujer (76'5%) y tiene una edad media de 55 años.

²⁹ <http://www.carnicoteca.com/empresa-2>

El 17'1% de los encuestados no poseía formación académica, y el 11'4% ha realizado estudios superiores. En cuanto a la ocupación principal, destaca que el 29 % de las personas encuestadas se dedica a las labores del hogar y el 42,5 % está jubilado.

Por lo general, los clientes residen en las inmediaciones del mercado puesto que el 73 % realiza el desplazamiento a pie y el 27 % emplea menos de 10 minutos.

La fidelidad es elevada dado que el 69% de los encuestados lleva más de 10 años comprando en el mismo mercado, y visitando a Antonio, en el 90% de los casos, al menos una vez a la semana atraídos por la relación calidad-precio (41'5%) y la proximidad a la vivienda (59'5%).





Por lo tanto, podemos concluir que, por lo general, el cliente de la carnicería de Antonio es: una persona de edad media, con un nivel de formación medio y renta media-alta, que se dedica a las labores del hogar o está jubilada, mujer, que vive en el entorno del mercado de Vallehermoso, al que se desplaza a pie varias veces a la semana, y en el que lleva más de diez años comprando, principalmente por la relación calidad-precio de la carne.

También resaltar que según un informe reciente de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), el 73% de los españoles hacen sus compras teniendo en cuenta motivos éticos o de sostenibilidad. Tomando todo esto en cuenta, hemos querido desarrollar una tabla que también pueda mostrar nuestro próximo target.

Sin embargo, cabe destacar que la empresa internacional Trend Watching³⁰, nos muestra anualmente las tendencias del consumidor para aportar datos interesantes y prácticos para los consumidores. Entre las tendencias identificadas para 2021 destacamos la denominada “presión verde”. Por ello, en la siguiente tabla vamos a realizar una comparación de los clientes actuales y de los potenciales clientes que va a atraer Antonio.

³⁰ Trendwatching. 5 trends for 2020. [Artículo web] *Trendwatching*. <https://bit.ly/3cTGZcM>

Tabla de tipos de consumidores

| Consumidores Actuales | | Potenciales Consumidores | |
|--|--|---|---|
| Carmen "Del barrio de toda la vida" | Comportamientos | María "Dietista y animalista" | Comportamientos |
|  | <ul style="list-style-type: none"> -Amante de la carne -Le importa mucho la calidad de los alimentos -Come al menos 3 veces a la semana carne -Le encanta ir al mercado y encontrarse con sus vecinos -Suele ir al mercado 2 veces por semana -Tiene mucho cariño a Antonio |  | <ul style="list-style-type: none"> -Solo compra carne con sellos de bienestar animal -Le preocupa mucho todo lo que come -Lleva una dieta muy equilibrada -Le encanta todo lo tradicional y vintage -Alto sentido del consumo responsable |
| Datos personales y demográficos | Necesidades y Objetivos | Datos personales y demográficos | Necesidades y Objetivos |
| <ul style="list-style-type: none"> -Tiene 65 años -Es profesora y está a punto de jubilarse -Tiene ingresos estables -Tiene 4 hijos y 2 nietos | <ul style="list-style-type: none"> -Necesita alimentar a su familia y le importa mucho que coman bien -Le gusta invertir en la calidad de los alimentos y comprar en los sitios de confianza | <ul style="list-style-type: none"> -Tiene 30 años -Es profesional de nutrición -Tiene 2 gatos -Tiene ingresos estables -No tiene pareja | <ul style="list-style-type: none"> -Necesita promover el respeto a los animales -Necesita sentir que respeta al medioambiente -Necesita sentirse estimulada con ofertas |
| Alberto "El vecino charlatán" | Comportamientos | James "El guiri ecologista" | Comportamientos |
|  | <ul style="list-style-type: none"> -Le encanta ir al mercado y charlar con los comerciantes -Cliente muy fiel -Invierte en la calidad de los productos y no es partidario de las marcas blancas -Suele organizar comidas familiares en su casa los domingos -Apuesta siempre por lo local |  | <ul style="list-style-type: none"> -Apuesta por lo local y sostenible, "eco" -Se encarga de antes de comprar investigar sobre la procedencia de los alimentos -Uno de sus hobbies es cocinar -Le encanta el ambiente del mercado como experiencia de compra |
| Datos personales y demográficos | Necesidades y Objetivos | Datos personales y demográficos | Necesidades y Objetivos |
| <ul style="list-style-type: none"> -Tiene 69 años -Está jubilado y hace muchas actividades de ocio -Tiene ingresos estables -Tiene 2 hijos y 1 nieto | <ul style="list-style-type: none"> -Necesita alimentar a su familia y le importa mucho que coman bien -Le gusta invertir en la calidad de los alimentos y comprar en los sitios de confianza | <ul style="list-style-type: none"> -Tiene 35 años -Es profesor de inglés de intercambio en un instituto del barrio -Le encanta cocinar -Tiene ingresos estables -No tiene pareja | <ul style="list-style-type: none"> -Necesita solo comprar productos sostenibles -Necesita sentir que respeta al medioambiente -Necesita sentir una experiencia especial al comprar |

Targeting

En la nueva versión de la Carnicería de Antonio Hernández, queremos dirigirnos también a un nuevo tipo de cliente. En primer lugar, este nuevo cliente es un consumidor ético-responsable, y, en segundo lugar, es un cliente que quiere ser respetuoso con el medioambiente y que busca productos ecológicos.

De esta manera, nuestro nuevo target B2C sería: adulto, concretamente de edad joven, urbano, de clase media o media-alta, con mentalidad abierta y con cierta preocupación del lugar de procedencia de los productos, que busca ser coherente entre sus ideales y sus

acciones, y se esfuerza porque su consumo sea más responsable, quiere que los productos que compra sean respetuosos con el medioambiente y con las condiciones laborales de los trabajadores. Como hemos visto en el análisis del consumidor, este target será cada vez más numeroso. Y por supuesto, todos los clientes fieles del mercado y en especial del puesto de Antonio que hemos descrito en el apartado anterior.

Por otro lado, nuestros clientes B2B serían todos los restaurantes con los que ya colaboramos y a los que servimos carne gourmet, y por otro, el resto de los potenciales socios que se sumen al proyecto y quieran aportar un valor social a su servicio principal.

Posicionamiento

Nuestra estrategia de posicionamiento está basada en dos pilares: los beneficios de los productos cárnicos ecológicos y los beneficios personales que aportan al consumidor a la hora de comprarnos a nosotros. Mediante la venta de nuestros productos creamos oportunidades de empleo, al mismo tiempo que cuidamos nuestro impacto medioambiental y ayudamos a que los consumidores sean más responsables. Por otra parte, al adquirir nuestros productos, los consumidores sienten que están siendo coherentes con sus valores o que están llevando a cabo una “buena acción”, y esto les aporta un sentimiento de gratificación personal.

3.1.4 Fijación de los objetivos de Marketing

Los objetivos anuales de la Carnicería de Antonio de cara a las ventas en el año 2022 son:

1. Conseguir vender el 98% de todos los productos adquiridos de nuestros proveedores. El resto de mercancía se utilizará en eventos de carne-circular, lo que nos permitiría seguir obteniendo cierto margen de esa carne no vendida.
2. Llegar a 3000 clientes nuevos y que el 15% repita compra.
3. Conseguir una ratio de recomendación del 25%.
4. Realizar un mínimo de 4 eventos de degustación / clases de cocina circulares.
5. Cerrar nuevos acuerdos con ganaderos responsables.
6. Posicionarnos como una alternativa atractiva en el mercado cárnico.
7. Abrir una nueva línea de negocio: nuestra tienda online.

Los objetivos de cara al año 2023 serán:

1. Conseguir aumentar las ventas un 15% con respecto al año anterior, 2022.
2. Llegar a 9.950 clientes nuevos y que el 10% repita compra en próximas temporadas.
3. Consolidar y mantener estables las ratios de fidelización y recomendación.
4. Realizar un mínimo de 8 eventos de degustación / clases de cocina circulares.
5. Comenzar a consolidar nuevos acuerdos con restaurantes "eco".
6. Conseguir un recuerdo sugerido entre nuestro público objetivo del 50%.
7. Posicionarnos como una alternativa atractiva en el mercado cárnico.

3.1.5 Estimación de la Demanda y Previsión de Ventas

Tamaño del mercado

Según los datos del INE³¹, en 2018 en nuestro país los hogares compraron carne por valor de casi 18.000 millones de euros, es decir una media de 389 euros por persona.

Si nos basamos en los datos de consumo alimentario anual en los hogares que elabora el Ministerio de Agricultura, las carnicerías representan aproximadamente un 20% del mercado de compra de carne. La mayoría de las ventas se producen en los hipermercados y supermercados (un 67%). Y nuestro canal, con cierta importancia, son los mercados, que copan cerca de un 9% del valor de la carne vendida a los hogares.

El Mercado Municipal de Vallehermoso es un mercado municipal de Madrid, ubicado en el distrito de Chamberí. Tiene una ratio comercial en el sector cárnico, es decir, el número de establecimientos por cada 1000 habitantes es del 0,67. Chamberí está organizado administrativamente en seis barrios (Gaztambide, Arapiles, Trafalgar, Almagro, Ríos Rosas y Vallehermoso) y hay 137.401 habitantes en total registrados según los datos del Ayuntamiento de Madrid.

Por lo tanto, tenemos un TAM (*Total Available Market*) de aproximadamente 30.000 personas y vamos a poder dar servicio al 39%, lo que nos da un SAM (*Serviceable Available Market*) de 11.700 personas para el primer año.

³¹ <https://ine.es/>

Ventas. Estas son las ventas totales estimadas de nuestros ejercicios de 2022 y 2023. Aumentan las ventas un 15% en el año 2023 gracias a la inversión realizada en Marketing en el 2022.

Ejercicio de 2022

| Total Facturación Presencial Actual (1+2) hasta 2021 | | 20.000,0 | 14.000,0 | 15.000,0 | 14.500,0 | 11.000,0 | 8.500,0 | 7.000,0 | 4.500,0 | 11.000,0 | 14.000,0 | 26.000,0 | 37.000,0 | 182.500 | |
|--|--------------------------|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Disminución Facturación Presencial | | 10% | 18.000,0 | 12.600,0 | 13.500,0 | 13.050,0 | 9.900,0 | 7.650,0 | 6.300,0 | 4.050,0 | 9.900,0 | 12.600,0 | 23.400,0 | 33.300,0 | 164.250 |
| Concepto | Precio de Venta Unitario | | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Totales |
| 1. Venta física | 1,0 | Uds a vender o Euros | 10.800,0 | 7.560,0 | 8.100,0 | 7.830,0 | 5.940,0 | 4.590,0 | 3.780,0 | 2.430,0 | 5.940,0 | 7.560,0 | 14.040,0 | 19.980,0 | 98.550,0 |
| | | Totál Venta Mensual | 10.800,0 | 7.560,0 | 8.100,0 | 7.830,0 | 5.940,0 | 4.590,0 | 3.780,0 | 2.430,0 | 5.940,0 | 7.560,0 | 14.040,0 | 19.980,0 | 98.550,0 |
| 2. Vta a restaurantes | 1,0 | Uds a vender o Euros | 3.600,0 | 2.520,0 | 2.700,0 | 2.610,0 | 1.980,0 | 1.530,0 | 1.260,0 | 810,0 | 1.980,0 | 2.520,0 | 4.680,0 | 6.660,0 | 32.850,0 |
| | | Totál mes | 3.600,0 | 2.520,0 | 2.700,0 | 2.610,0 | 1.980,0 | 1.530,0 | 1.260,0 | 810,0 | 1.980,0 | 2.520,0 | 4.680,0 | 6.660,0 | 32.850,0 |
| 3. Eventos (Clases,...) | 14,9 | Uds a vender o Euros | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 0,0 | 0,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 2.000,0 |
| | | Totál mes | 2.975,2 | 2.975,2 | 2.975,2 | 2.975,2 | 2.975,2 | 2.975,2 | 0,0 | 0,0 | 2.975,2 | 2.975,2 | 2.975,2 | 2.975,2 | 29.752,1 |
| 4. Vta online | 1,0 | Uds a vender o Euros | 1.600,0 | 1.120,0 | 1.200,0 | 1.160,0 | 880,0 | 680,0 | 560,0 | 360,0 | 880,0 | 1.120,0 | 2.080,0 | 2.960,0 | 14.600,0 |
| | | Totál mes | 1.600,0 | 1.120,0 | 1.200,0 | 1.160,0 | 880,0 | 680,0 | 560,0 | 360,0 | 880,0 | 1.120,0 | 2.080,0 | 2.960,0 | 14.600,0 |
| | 0,0 | Uds a vender o Euros | facturar | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | |
| | | Totál mes | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | |
| Total Ventas | | | 18.975,2 | 14.175,2 | 14.975,2 | 14.575,2 | 11.775,2 | 9.775,2 | 5.600,0 | 3.600,0 | 11.775,2 | 14.175,2 | 23.775,2 | 32.575,2 | 175.752,1 |

Punto de Equilibrio: 167.199,7

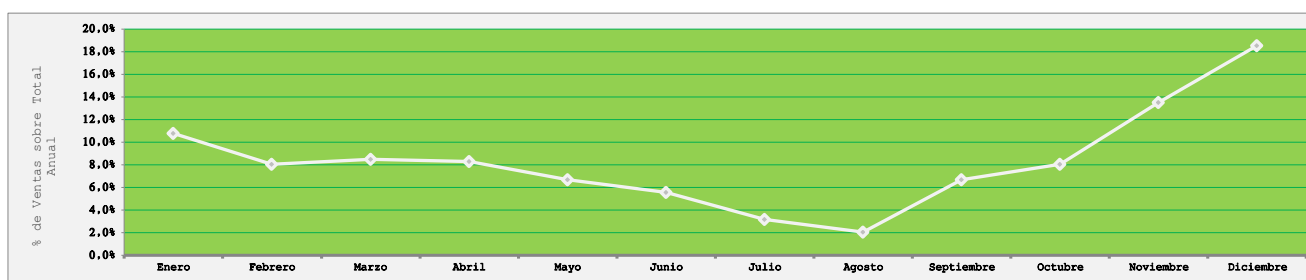
Ejercicio de 2023

| 23.000,0 | 16.100,0 | 17.250,0 | 16.675,0 | 12.650,0 | 9.775,0 | 8.050,0 | 5.175,0 | 12.650,0 | 16.100,0 | 29.900,0 | 42.550,0 | 209.875 |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 20.700,0 | 14.490,0 | 15.525,0 | 15.007,5 | 11.385,0 | 8.797,5 | 7.245,0 | 4.657,5 | 11.385,0 | 14.490,0 | 26.910,0 | 38.295,0 | 188.888 |
| Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Totales |
| 11.960,0 | 8.372,0 | 8.970,0 | 8.671,0 | 6.578,0 | 5.083,0 | 4.186,0 | 2.691,0 | 6.578,0 | 8.372,0 | 15.548,0 | 22.126,0 | 109.135,0 |
| 11.960,0 | 8.372,0 | 8.970,0 | 8.671,0 | 6.578,0 | 5.083,0 | 4.186,0 | 2.691,0 | 6.578,0 | 8.372,0 | 15.548,0 | 22.126,0 | 109.135,0 |
| 4.140,0 | 2.898,0 | 3.105,0 | 3.001,5 | 2.277,0 | 1.759,5 | 1.449,0 | 931,5 | 2.277,0 | 2.898,0 | 5.382,0 | 7.659,0 | 37.777,5 |
| 4.140,0 | 2.898,0 | 3.105,0 | 3.001,5 | 2.277,0 | 1.759,5 | 1.449,0 | 931,5 | 2.277,0 | 2.898,0 | 5.382,0 | 7.659,0 | 37.777,5 |
| 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 2.400,0 |
| 2.975,2 | 2.975,2 | 2.975,2 | 2.975,2 | 2.975,2 | 2.975,2 | 2.975,2 | 2.975,2 | 2.975,2 | 2.975,2 | 2.975,2 | 2.975,2 | 35.702,5 |
| 3.680,0 | 2.576,0 | 2.760,0 | 2.668,0 | 2.024,0 | 1.564,0 | 1.288,0 | 828,0 | 2.024,0 | 2.576,0 | 4.784,0 | 6.808,0 | 33.580,0 |
| 3.680,0 | 2.576,0 | 2.760,0 | 2.668,0 | 2.024,0 | 1.564,0 | 1.288,0 | 828,0 | 2.024,0 | 2.576,0 | 4.784,0 | 6.808,0 | 33.580,0 |
| 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | |
| 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | |
| 22.755,2 | 16.821,2 | 17.810,2 | 17.315,7 | 13.854,2 | 11.381,7 | 9.898,2 | 7.425,7 | 13.854,2 | 16.821,2 | 28.689,2 | 39.568,2 | 216.195,0 |

Punto de Equilibrio: 170.526,6

Estacionalidad de las ventas

La demanda de carne varía a lo largo del año y se observa una estacionalidad muy interesante. Con carácter general, concluimos que hay una demanda por encima de la media en los meses de enero, febrero, marzo, abril, octubre, noviembre y diciembre; es decir, la demanda de productos cárnicos es superior durante los meses de otoño e invierno, mientras que su consumo va cayendo en primavera y verano. En especial, notamos como las ventas caen en los meses de julio y agosto.



Líneas de negocio

| ¿Qué vamos a vender? | | ¿Cómo medirlo? | ¿A qué precio vamos a vender? | | % IVA Repercutido | ¿Cuál es el coste directo? | | % IVA Soportado | ¿Cuál es el margen bruto? | |
|------------------------|---------------|----------------|-------------------------------|-----|-------------------|----------------------------|-------|-----------------|---------------------------|------|
| Productos / Servicios | | | Importe Sin IVA | | | Importe Sin IVA | | | en euros | en % |
| 1. Venta física | um | | 1,00 | 10% | 0,30 | 10% | 0,70 | 70,0% | | |
| 2. Vta a restaurantes | um | | 1,00 | 10% | 0,35 | 10% | 0,65 | 65,0% | | |
| 3. Eventos (Clases,..) | clase/persona | | 14,88 | 21% | 4,00 | 21% | 10,88 | 73,1% | | |
| 4. Vta online | um | | 1,00 | 21% | 0,50 | 21% | 0,50 | 50,0% | | |

Hasta julio de 2021, la carnicería sólo tenía venta física en el mercado de Vallehermoso. Gracias al diagnóstico realizado en este TFG, hemos observado la necesidad de abrir distintos tipos de líneas en la Carnicería donde podamos implementar diferentes estrategias circulares. Las líneas principales en el modelo transformacional de Antonio serían 4:

- Venta física en el puesto del mercado de Vallehermoso. Siempre ha sido la principal fuente de ingresos de Antonio y estimamos que haya una venta física en el año 2022 del 60%. Sin embargo, a lo largo de los años estimamos que la venta física bajará mientras que la online incrementará.
- Venta online. Vamos a contratar a un consultor de *ecommerce* para abrir una tienda digital en octubre de 2021, y llevar a cabo toda nuestra estrategia de marketing.
- Eventos. Vamos a realizar una serie de eventos sobre la carne circular a lo largo del año: clases de cocina y degustaciones fundamentalmente.
- Alianzas con restaurantes. Antonio lleva sirviendo carne muchos años a distintos puntos de restauración, incluidos algunos del mercado de Vallehermoso.

3.2 Marketing Operativo

3.2.1 Estrategia de producto

La actividad central de la Carnicería de Antonio es la venta de todos nuestros productos, alimentos de consumo responsable que generan un valor añadido para el cliente. Estos productos son variados: filetes de ternera, carne ecológica, salchichas y cachopos.

Atributos de nuestros productos

- Cortes magros: Nos encargamos de que toda la calidad nutricional de la carne y el efecto que tiene en la salud sea positiva, por ello ofrecemos cortes magros, que tienen poca grasa y bajo contenido de grasas saturadas.
- Carne ecológica: Nos aseguramos de nuestra carne provenga de animales que se han criado en una finca libre de químicos en la tierra, insecticida o químicos. Todos nuestros animales se alimentan con una dieta equilibrada y sana en un entorno feliz y libre que asegura su bienestar.
- Calidad sensorial: Todos nuestros productos se diferencian sensorialmente al momento de ser consumidos (terneza, jugosidad, sabor) por las razas, certificaciones de origen que ofrecemos, graduación de carnes, sello de excelencia, maduración.
- Trazabilidad. Conocemos a nuestros ganaderos de primera mano y podemos compartir con los clientes toda la información que necesiten sobre el origen de todos los animales. Principalmente, tenemos varios acuerdos con ganaderos de la Sierra de Guadarrama de Madrid que están certificados por su buen trato a los animales.
- Máxima calidad. Nos comprometemos siempre a servir la mejor carne. Siempre nos aseguramos de tener a los mejores proveedores.
- Circularidad. Somos una carnicería que recicla, se reinventa y que intenta no tener desechos orgánicos. Queremos ser una referencia nacional en el sector cárnico.

Canal Restaurantes

Los productos que venderemos a los restaurantes serán de calidad gourmet. Contamos con que otros muchos restaurantes, querrán ofrecer carne ecológica y se irán sumando a nuestro proyecto. Esto les permitirá diferenciarse y tendrán una calidad superior, con el fin de ser percibidos como Premium.

Cartera de Productos

En la siguiente tabla de elaboración propia, podemos observar la cartera de productos actual. Sin embargo, estimamos que a finales del año 2023 podremos incorporar nuevos productos gracias a los resultados positivos que se podrán observar en la sección económica-financiera de dicho año. La Carnicería de Antonio explorará la posibilidad de ofrecer en un futuro algún sustitutivo de la carne como la llamada "carne vegana", puesto que gracias a su estrategia de marketing, habrá captado nuevos tipos de clientes y tendremos que adaptarnos a sus necesidades basándonos en las tendencias.

| Ternera ecológica | Pollo ecológico | Cachopos |
|---------------------------------|----------------------------|--|
| -Solomillo de ternera ecológico | -Alitas de pollo ecológico | -Cachopo paletilla ibérica y queso vidiago |
| -Entrecot de ternera ecológico | -Pollo entero ecológico | -Cachopo bacon y brezahin ahumado |
| -Carne picada ecológica | -Pollo troceado ecológico | -Cachopo de morcilla, piñones y petazetas |
| -Redondo de ternera ecológico | -Medio pollo ecológico | -Cachopo de chistorra y crema de piquillos |
| -Milanesas de ternera | -Trasera deshuesado | -Cachopo de cecina y queso azul |
| -Entraña ecológica | -Trasero sin espinazo | -Cachopo de parmesano y trufa |
| -Rabo de ternera | -Pechuga de Pollo | |
| -Ragout de ternera | -Molleja de Pollo | |
| -Churrasco de ternera | -Higaditos de Pollo | |
| -Hamburguesa | -Media gallina ecológica | |
| -Huesos ecológicos | -Salchichas de pollo | |
| | -Hamburguesa de pollo | |

| Embutido | Delicias de Buey | Cordero y cochinillo | Cerdo |
|--------------------------------|---------------------------|------------------------------------|----------------------------|
| -Lomo de bellota | -Vacío de Buey | -Medio cordero lechal en cuartos | -Cinta de lomo ibérica |
| -Chorizo de bellota | -Entraña de Buey | -Medio cordero luchal con chuletas | -Cinta de lomo adobada |
| -Salchichón de bellota | -Pez de Buey | -Cochinillo | -Costilla de cerdo adobada |
| -Sobrasada | -Morcillo de Buey | -Medio cochinillo | -Costillar de cerdo |
| -Morcilla de cerdo | -Hamburguesa de Buey | -Pierna del lechal | -Presa ibérica fileteada |
| -Morcilla de arroz | -Tuétano de Buey | -Chuletas de lechal | -Salchichas frescas |
| -Longaniza al amontillado | -Ragout de Buey | -Paletillas de lechal | -Secreto de cerdo ibérico |
| -Cabecero de lomo curado | -Ossobuco de Buey | -Paletilla de lechal rellena | -Carillada ibérica |
| -Salchichón de bellota trufado | -Churrasco de Buey | | |
| -Chicharrones | -Filetes de Buey | | |
| -Chorizo de toro bravo | -Minihamburguesas de Buey | | |

A continuación, compartimos 2 de nuestros productos estrella. Todos los productos tienen un nombre especial por cómo enfocamos nosotros nuestra estrategia de comunicación.

Queremos crear una experiencia completamente única para el cliente. Y por ello, todos nuestros productos cuentan con un nombre especial.

Filetes como los de tu abuela

Ternera Ecológica. 6 EUROS

2 Uds X 150 Gr/Ud (300 Gr.)

Cachopo de parmesano y trufa para triunfar

en tu próxima cita ☺ 5 EUROS

1 Ud. (225-240 Gr.)



Embalaje

El packaging es una parte muy importante de la presentación final y de la imagen de marca del producto, especialmente en los comercios de e-commerce, pues es la primera impresión que recibe del producto físicamente. Desde Carnicería Antonio Hernández queremos que nuestro packaging sea acorde con nuestros valores, por eso hemos elegido como proveedora a la empresa europea *Packhelp*³² de packaging sostenible y personalizable.

| Nombre | Dimensiones | Color | Precio unitario |
|----------|-------------|---------|-----------------|
| Packhelp | 42x37x12cm | Natural | 1,50€ |

³² <https://packhelp.es/>

3.2.2 Estrategia de precios

Una correcta estrategia de precios tiene en cuenta tres pilares fundamentales: los costes, la competencia y el cliente. Por esta razón, para establecer la estrategia de precio de los productos de Antonio, hemos seguido el método de competencia y el de coste más margen. Al ser el lanzamiento de nuevas líneas de negocios y utilizar una nueva marca, es importante mirar lo que hace la competencia. Estas decisiones nos colocan en una horquilla de precios superior a los 20€ e inferior a los 40€ promedio, en los clientes más fieles al mercado, que vienen 2 o incluso 3 veces por semana.

3.2.3 Estrategia de distribución

Con respecto a la distribución, será tanto física como online, salvo algunas campañas de promoción navideñas. Respecto al producto, lo recibiremos finalizado y mayoritariamente envasado al vacío en nuestro puesto de venta del mercado de Vallehermoso, para asegurarnos que no generamos residuos de más (todos los martes y jueves recogemos la mercancía), que servirá al mismo tiempo tanto de almacén como de centro distribuidor de envíos. La situación ideal sería que el proveedor realizara los envíos directamente desde sus centros de producción, pero, dado que esto aumentaría el coste, no optamos por esta opción en la actualidad, y lo hacemos nosotros personalmente.

Una vez recibidos los productos finalizados en el mercado, realizaremos los cortes al gusto del consumidor final y en cuanto al cliente online, controlaremos: el empaquetado, la conservación y el correcto envío.

Tenemos un acuerdo beneficioso con el transportista, para que nos hagan algún tipo de descuento por volumen de envíos.

En cualquier caso, el objetivo en el corto plazo es que el volumen de pedidos nos permita asumir el coste del envío de los pedidos online, y así poder ofrecer a nuestros clientes envío gratuito, lo cual mejoraría la experiencia final de consumidor.

3.2.4 Estrategia de comunicación

La Carnicería de Antonio ya lleva 11 años siendo un negocio sostenible. Sin embargo, hemos de inaugurar nuestra nueva imagen corporativa. Para ello, publicaremos la "apertura" de esta nueva etapa con la repartición de folletos en los barrios (marketing offline), haremos una lista de emails de nuestros clientes más fieles para poder ir enviándoles todas las novedades, y compartiremos todo, tanto en las Redes Sociales del

mercado de Vallehermoso, como en nuestra cuenta de Instagram para poder tener más visibilidad.

Además, nuestro consultor tecnológico se encargará de que tengamos una buena presencia en Google Maps y en los distintos tipos de Apps de movilización, para que cuando busquen las carnicerías más cercanas les aparezca la primera la de Antonio.

Hemos diseñado una estrategia digital, para poder adaptarnos al mercado y conectar con nuevos clientes, necesitamos tener una presencia online importante. Crearemos un canal de YouTube donde subiremos vídeos informativos sobre los cortes de carne, recetas y consejos para aprovechar la carne al máximo. También, tendremos una página de Instagram en la que iremos compartiendo todo tipo de campañas publicitarias y ofertas, además de contenido educativo y de consumo responsable. Por otro lado, estas dos estrategias las complementaremos con un blog dentro de la página Web, donde compartiremos todas las historias de nuestros ganaderos. Además, tendremos un número con Whatsapp, donde los vecinos puedan hacer sus pedidos simplemente escribiéndonos en 30 segundos.

También, nos aliaremos con los medios locales (periódicos, radio) ya que esta carnicería, va a llevar una imagen muy original. De esta forma, conseguiremos publicidad gratuita.

Redes Sociales

Con lo que respecta a nuestras redes, la frecuencia de publicaciones en Instagram será la descrita en la tabla que vamos a compartir a continuación, con el objetivo de llegar a los 20.000 seguidores en el plazo de un año y medio. Dado que estas plataformas posicionan las cuentas en función de un algoritmo, debemos realizar publicaciones con una frecuencia diaria, con el objeto de conseguir mejorar nuestro posicionamiento y ganar seguidores.

Realizaremos al menos una publicación relacionada con el medio ambiente, nuestros ganaderos y los plásticos cada dos días y otra con nuestros productos en el mismo lapso.

| Plataforma | Cuenta | Fecha de creación |
|-------------------|----------------------------|--------------------------|
| Instagram | @carniceriahermosocircular | 20/10/2021 |
| Whatsapp | 659 167 658 | 20/10/2021 |
| YouTube | @tucarnicerocircular | 20/10/2021 |

| Plataforma | Objetivo seguidores | Fecha de objetivo |
|------------|---------------------|-------------------|
| Instagram | 1.500 seguidores | 20/12/2021 |
| | 3.000 seguidores | 23/02/2022 |
| | 4.500 seguidores | 30/04/2022 |
| | 10.000 seguidores | 31/11/2022 |
| | 15.000 seguidores | 31/01/2023 |
| | 20.000 seguidores | 15/05/2023 |
| Whatsapp | 10 vecinos | 20/10/2021 |
| | 25 vecinos | 31/01/2022 |
| | 50 vecinos | 30/09/2022 |
| | 100 vecinos | 31/01/2023 |
| YouTube | 50 seguidores | 31/12/2021 |
| | 100 seguidores | 30/05/2022 |
| | 200 seguidores | 31/09/2022 |
| | 250 seguidores | 30/11//2022 |
| | 300 seguidores | 31/01/2023 |
| | 400 seguidores | 30/09/2023 |

Comunicación de nuestros productos

Todos nuestros productos contarán con nombres creativos que permitan expresarnos y posicionarnos en la mente de nuestro cliente. Queremos generar una experiencia de satisfacción, confianza y que te saque una sonrisa siempre que nos vengas a comprar.

Además, realizaremos campañas de marketing en noviembre y diciembre, que nos permitirán atraer mayor clientela en nuestros mejores meses de ventas.

Entre nuestros productos más vendidos se encuentran:

- Pollito feliz.
- Cachopo para enamorar.
- Los filetes de ternera ecológica de tu súper abuela.
- Muslitos operación pollo-kini.
- El fuet que nunca olvidarás.
- Niño, aprende a freírte una hamburguesa.
- Un cochinito muy mono.

Además, contamos con un consultor de ecommerce que tratará de impulsar cada campaña publicitaria al máximo con los mensajes más originales. Véase un ejemplo:



SEO

Gracias a nuestra estrategia SEO, crearemos una página web que además será tienda online y blog adjunto a la misma, donde a través de estrategias de gamificación, ofrezcamos consejos de cómo llevar un estilo de vida sostenible con las mejores recetas, y contemos todas las historias que hay detrás de nuestro negocio. Respecto al dominio para la página web, y el blog, serán los siguientes: carniceriavallehermosocircular.mystrikingly.com

SEM

En este aspecto no nos centraremos tanto los primeros años, pero haremos una inversión inicial para generar una mayor presencia online a través de Google Ads.

Como marca sostenible, es muy importante dedicar fondos a estos anuncios, puesto que podemos acceder a un público concienciado con el medio ambiente, el bienestar animal y, con las dietas saludables. Nuestro público objetivo serán las personas de entre 25-35 años. En el apartado que continúa analizamos los costes del Marketing.

Costes de marketing

Ejercicio de 2022

| Conceptos | % sobre ventas | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Totales |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| 1. Marketing Digital (SEO, SEM, Email Mk, Whatsapp Mk, Video Mk, Campañas de Influencers, Podcast, etc) | 3,0% | 569,3 | 425,3 | 449,3 | 437,3 | 353,3 | 293,3 | 168,0 | 108,0 | 353,3 | 425,3 | 713,3 | 977,3 | 5.272,6 |
| 2. Marketing Offline (Publicidad, RRPP, Promociones, etc) | 5,0% | 948,8 | 708,8 | 748,8 | 728,8 | 588,8 | 488,8 | 280,0 | 180,0 | 588,8 | 708,8 | 1.188,8 | 1.628,8 | 8.787,6 |
| 3. Gastos de Marketing (on y off) independiente de las ventas | | 500,0 | | | | | | | | | | 750,0 | 1.750,0 | 3.000,0 |
| Costes de Marketing | | 2.018,0 | 1.134,0 | 1.198,0 | 1.166,0 | 942,0 | 782,0 | 448,0 | 288,0 | 942,0 | 1.134,0 | 2.652,0 | 4.356,0 | 17.060,2 |

| Conceptos | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|--|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| clientes ratio | 1º | 2º | 3º | 4º | 5º | 6º | 7º | 8º | 9º | 10º | 11º | 12º | |
| Número de Nuevos Clientes Facturables cada mes | 80 | 80 | 60 | 60 | 40 | 40 | 15 | 15 | 30 | 50 | 100 | 240 | 810 |
| 1. Coste de Marketing por Nuevo Cliente Facturado cada mes | 25 | 14 | 20 | 19 | 24 | 20 | 30 | 19 | 31 | 23 | 27 | 18 | |

Ejercicio de 2023

| Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Totales |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|-----------------|
| 341,3 | 252,3 | 267,2 | 259,7 | 207,8 | 170,7 | 148,5 | 111,4 | 207,8 | 252,3 | 430,3 | 593,5 | 3.242,9 |
| 796,4 | 588,7 | 623,4 | 606,0 | 484,9 | 398,4 | 346,4 | 259,9 | 484,9 | 588,7 | 1.004,1 | 1.384,9 | 7.566,8 |
| 525,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 787,5 | 1.837,5 | 3.150,0 |
| 1.662,8 | 841,1 | 890,5 | 865,8 | 692,7 | 569,1 | 494,9 | 371,3 | 692,7 | 841,1 | 2.222,0 | 3.815,9 | 13.959,7 |

| Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| 1º | 2º | 3º | 4º | 5º | 6º | 7º | 8º | 9º | 10º | 11º | 12º | |
| 55 | 55 | 40 | 40 | 30 | 30 | 10 | 10 | 40 | 75 | 220 | | 605 |
| 30 | 15 | 22 | 22 | 23 | 19 | 49 | 37 | 17 | 11 | 10 | | |

Vamos a realizar una inversión del 8% sobre las ventas para nuestra estrategia de marketing. Al llevar tantos años realizando marketing offline, el primer año destinaremos un 5% al mismo y un 3% al marketing digital. Además, en línea con la estrategia tecnológica vamos a contratar a una persona nueva en el equipo para que dirija toda la estrategia.

Rentabilidad media por cada cliente captado

Ejercicio de 2022

| | | | |
|----|----|-----|----------------|
| RA | 30 | LTV | 23 |
| VC | 1 | LTV | 1,09 veces CAC |

Ejercicio de 2023

| | | | |
|----|----|-----|---------------|
| RA | 36 | LTV | 27 |
| VC | 1 | LTV | 1,2 veces CAC |

Los indicadores nos dan buenos resultados en cuanto a la rentabilidad media por cliente captado para los próximos años. Podremos alcanzar nuestros objetivos de captación de clientes planteados en la estrategia de marketing. Al estar enfocado en nuestros clientes habituales y en atraer un nuevo target, la rentabilidad sobre las ventas por clientes es positiva.

4. Plan Estratégico

4.1 Análisis DAFO y CAME

4.1.1 Matriz DAFO y CAME

| Debilidades | Amenazas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de diferentes canales de ventas para llegar a un público más ecológico. • Poca experiencia como tienda digital/ecommerce. • Progresivo envejecimiento de los carniceros y escaso relevo generacional. • Cambio de imagen completo. | <ul style="list-style-type: none"> • Las marcas blancas de los supermercados. • Dificultad de la logística para implatación de compras centralizadas. • Notable incremento del consumo diario de alimentos fuera del hogar y disminuye la demanda de alimento fresco. |
| Fortalezas | Oportunidades |
| <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad Social Corporativa. • Fuerte arraigo social y larga tradición. • Profesionalidad y especialización. • Alta fidelidad de la clientela. | <ul style="list-style-type: none"> • Múltiples canales nuevos de promoción. • Normativa de Pacto Verde que se vuelve a nuestro favor. • Creciente conciencia medioambiental y del bienestar animal. |
| CORREGIR | AFRONTAR |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar mayor inversión en la comunicación y marketing de los productos. ○ Formación en estrategia y negocio digital. ○ Realizar una mayor inversión en packaging ecológico. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Tener una identidad de marca única y ser referencia a nivel nacional. ○ Ofrecer una experiencia única y completa al consumidor. ○ No perder la calidad-precio aunque el público sea más joven. |
| MANTENER | EXPLOTAR |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar clases de cocina y degustación que nos acerquen al público. ○ Ofrecer nuevos productos gourmet periódicamente. ○ Excelente calidad-precio en toda la cadena productiva con todas las certificaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Explotar la estrategia digital para llegar a nuevos hogares. ○ Aprovechar toda la normativa de economía circular para nuestra publicidad. ○ Ofrecer los mejores productos y asegurarnos siempre de ser coherentes con la marca. |

4.1.2 Estrategias posibles

| Reorientación (debilidad + oportunidad) | Supervivencia (debilidad + amenaza) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • D1O3: Aprendizaje sobre el sector gracias al acompañamiento de distintas organizaciones del ecosistema. • D1O4: Posible rápido crecimiento en el sector debido a una correcta identificación de clientes potenciales, a pesar de la inexperiencia. • D2O2-3: Enfoque en las ventajas que ofrece la localización en el mercado y visitas frecuentes de los clientes más fieles. | <ul style="list-style-type: none"> • D1A1: Crecimiento y aprendizaje • D2A2: Seguimiento continuo de las actividades circulares y plan de contingencia. |
| Defensivas (fortaleza + amenaza) | Ofensivas (fortaleza + oportunidad) |
| <ul style="list-style-type: none"> • F2A2: Comunicación constante con los proveedores locales, quienes nos informan de la marcha de las actividades y la evolución de los animales. • F4A1: Apuesta por el consumo de productos de calidad y consumo responsable • F5A1-2: Buscar acompañamiento y consejo para afrontar la crisis. | <ul style="list-style-type: none"> • F1O2-3: Acceder a empleo y recursos de calidad a coste reducido. • F2O2: Confianza en los promotores en las recomendaciones y sugerencias sobre la adquisición de materia prima y sus precios. F3O2: Modelo productivo eficiente en costes sin dejar de ser responsable. • F4O4: Producto atractivo para el consumidor que demanda un producto de calidad y con componente social. • F5O3: Acceso a financiación y acompañamiento gracias a los fondos europeos y ecosistema de sostenibilidad español. |

4.2 Estrategia Empresarial Antonio Hernández

La estrategia principal seleccionada para el lanzamiento de la nueva imagen corporativa de Antonio es una estrategia ofensiva, basada en los atributos del producto: calidad, impacto medioambiental y sostenibilidad, los cuales le posicionan como una opción muy atractiva e interesante, para aquellos consumidores que quieren mantenerse coherentes a sus valores y generar un impacto positivo gracias a su consumo.

Sin embargo, para que la consecución de esta estrategia sea posible, debemos de tener en cuenta varios aspectos:

Acuerdo con los proveedores

Para que Antonio siga contando con la misma calidad y que pueda ser coherente con su mensaje de impacto medioambiental y bienestar animal, necesitamos proveedores que tengan sus fincas próximas y que sean completamente transparentes. Antonio ya cuenta con bastantes proveedores de confianza, pero a medida que vayan creciendo nuestras ventas tendremos que diversificar y buscar otras opciones de proveedores.

Además, en los próximos años invertiremos más dinero en marketing para poder ir enseñando por nuestro canal de YouTube como crecen los animales en libertad y todos los pasos que seguimos en nuestra cadena de valor.

Acuerdo con restaurantes

Como hemos mencionado anteriormente, nuestro target B2B también son hoteles o restaurantes que quieran aportar un valor medioambiental y social a su servicio principal. Los sectores de la hostelería y del turismo tienen una gran importancia en la economía española. La gran oferta de opciones, les empuja a buscar nuevas maneras de diferenciarse y de conectar con los consumidores, generando experiencias que les inviten a repetir.

Acuerdo Vallehermoso Circular

Los distintos puestos de abastos que participan en Vallehermoso Circular se comprometen a tener una estrategia conjunta a nivel mercado, para poder llegar a más personas y tener máxima visibilidad.

Este acuerdo además aporta por parte de los investigadores:

- Elaborar un Documento de Recomendaciones sobre Economía Circular en los mercados municipales.
- Celebrar talleres y seminarios de investigación.

- Realizar un panel de expertos siguiendo la metodología Delphi.
- Participación en congresos.
- Producción científica en forma de artículos en revistas de impacto.
- Difusión y comunicación: presencia en RSS, en el Canal YouTube de la UFV y a través de un blog.
- Atracción de centros educativos: comenzar a hacernos visibles entre las nuevas generaciones.
- Formación en circularidad y gestión de residuos.

4.3 Propuesta de valor

La carnicería de Antonio Hernández es un modelo prototipo sostenible y circular atractivo en términos de rentabilidad para los minoristas, y de calidad y valor para los clientes. Antonio se convertiría en la primera carnicería de España en ser completamente circular. Además, sus valores generan confianza y crean un vínculo con el nuevo target de clientes.

Antonio crea una experiencia única para determinados segmentos de clientes que abogan por la sostenibilidad, además de anticiparse a las nuevas normativas, que podrían afectar negativamente a su negocio. A través de su pequeño negocio, quiere brindar a los clientes una conexión con la vida de campo y la naturaleza. Además, quiere asegurar que todos los animales crecen en libertad, no solo por la mejora de calidad, sino también por el componente social que esto implica. Conocer a nuestros ganaderos y poderlos presentar con completa transparencia a los clientes, es un completo éxito.

Con esta propuesta de valor, Antonio quiere crear comunidades de proveedores circulares. Con el fin de conectar estos sistemas a través de los flujos de valor, las comunidades de proveedores circulares vinculan a los clientes con los proveedores de nuevas maneras, en plataformas de múltiples partes interesadas, apoyando la innovación y la economía de escala.

4.4 Ventaja Competitiva

Los costes productivos (alquiler del puesto de abastos, suministros, materia prima, etc.) reducidos por encontrarnos dentro de un mercado tradicional y compartir costes con el resto de los comerciantes, nos permite ofrecer un producto para los clientes de máxima calidad, con huella medioambiental, de consumo responsable y con una estrategia de comunicación muy atractiva a un coste asequible, algo muy novedoso en el sector. El enfoque holístico

del impacto que realiza la Carnicería de Antonio, es nuestra ventaja competitiva frente al sector, y se despliega en cuatro dimensiones:

- **Empleo digno y de calidad:** Reflejado en salarios dignos y oportunidades de promoción y crecimiento dentro de la carnicería. Por medio de la actividad de la Carnicería de Antonio estamos creando oportunidades de trabajo para los ganaderos responsables, nuestro técnico de ecommerce y estrategia circular, y nuestro principal ayudante. Siempre con la mirada en generar más empleo si vamos creciendo.
- **Crecimiento sostenible:** Tras realizar estimaciones de la demanda, ponemos a la venta aquello que somos capaces de producir con los recursos que contamos. Nuestro crecimiento busca ser orgánico y sostenible, avanzando siempre hacia la sostenibilidad y rentabilidad, pero evitando siempre poner a nuestro equipo de producción en situaciones de alta exigencia con el fin de complacer la demanda.
- **Sostenibilidad ambiental:** Empleo de carnes ecológicas y envasadas al vacío para producir menos residuos. Tenemos una estrategia de trazabilidad. Y utilizamos sustitutos al plástico para la conserva de nuestros productos.
- **Impulso socioeconómico del barrio:** dinamización de la actividad económica dentro del mercado con todos los beneficios que ello implica para los vecinos. Atraemos: eventos, restauración y diferentes actividades que volverán a poner el mercado de moda y evitarán su extinción.

5. Plan de Operaciones

De acuerdo con el inventario existente y las existencias predeterminadas, se realizan los pedidos y son entregados por los distintos proveedores entre 24 y 48 horas al punto de venta físico. La recepción es recibida por Antonio que se encarga completamente de supervisar la calidad del producto y su almacenaje en los diferentes equipos fríos según carnes y cortes.

Cabe destacar, que nuestras operaciones abogan por la máxima higiene en todas las fases.

Una vez recibida y almacenada la mercadería, los cortes empaquetados al vacío se exhiben en el mostrador del puesto y los cortes de mayor manipulación como son las postas, vísceras, huesos y otros, son despachados según los requerimientos de los clientes y además siguen el protocolo circular de gestión de residuos diseñado por Vallehermoso Circular.

5.1 Análisis de recursos y capacidades

Los recursos con los que Antonio cuenta principalmente:

- **Recursos Humanos.** Antonio cuenta con una investigadora principal bajo el proyecto de Vallehermoso Circular, para impulsar la continua innovación en su puesto. Cuenta con un ayudante que le proporciona un apoyo incondicional en la carnicería y se encarga de toda la parte de Delivery, y también tiene un consultor que lleva todo el soporte técnico de la estrategia digital y la plataforma de ecommerce. Todos ellos destacan por: su gran compromiso con el medioambiente, la economía circular, el trato excepcional con el cliente y un gran valor servicial.
- **Recursos Productivos.** Antonio suele vender el 98% de todo lo que compra a los proveedores semanalmente. Al llevar muchos años en el negocio, tiene completamente controlada la estacionalidad de este. Además, gracias a la relación de Antonio con sus proveedores y por darles visibilidad también a ellos, nos hacen descuentos que otorgan una mayor rentabilidad al negocio.
- **Marketing.** Desde la carnicería sabemos que la creación de una buena marca y la comunicación eficaz de nuestro valor medioambiental y social, es fundamental para conseguir una buena notoriedad que se refleje en las ventas, por esa razón creemos que es fundamental dirigir recursos hacia el marketing de la empresa, entendiéndolos como una inversión.

Las capacidades resultantes gracias a las sinergias de nuestros recursos son:

- Estructura empresarial. Gracias a formar parte del mercado de Vallehermoso, tenemos dos ecosistemas en funcionamiento (uno a nivel público y otro a nivel puesto) que se hacen un co-branding de apoyo bajo la misma marca.
- Alianzas estratégicas fundamentales con los investigadores de la Universidad Francisco de Vitoria en el proyecto Vallehermoso Circular, y el amparo de entidades públicas como la Dirección General de Comercio y el Ayuntamiento de Madrid.
- Conexiones con el ecosistema circular español, que nos permiten atraer más clientes y además potenciar nuestra marca.
- Nuestros ganaderos. Gracias a la relación con nuestros ganaderos y la proximidad de algunos, hemos creado una marca única y con una ventaja competitiva muy original. Además, todos ellos tienen la certificación de Bienestar Animal AENOR.

5.2 Procesos y Actividades Internas

La carnicería de Antonio pone un foco de atención en la logística de entrada de materia prima, ya que la calidad de la carne garantiza que los cortes selectos, básicos y los subproductos, cumplan con los elevados requerimientos de calidad de sus clientes. El producto viene de distintas localidades de España (Madrid, Burgos y Asturias), el punto de venta es el puesto donde se encuentra Antonio en el mercado de Vallehermoso, donde se recibe toda la mercancía, según las indicaciones de cajas que toman como características clave: el peso, la conservación, y la descripción, para luego almacenar correctamente en el frigorífico y las vitrinas especializadas. A continuación, una imagen ilustrativa del puesto:



Además, la Carnicería de Antonio destaca por ofrecer un servicio de venta al detalle, con productos que se diferencian por sus empaquetados al vacío desde 1 kg, y cortes excepcionales que le llevan a crear relaciones duraderas con sus clientes. Factor, que hemos podido corroborar en las entrevistas realizadas.

6. Plan de Recursos Humanos

6.1 Estrategia de personas

La creación de empleo digno es uno de los objetivos principales de esta empresa, por tanto, la estrategia de gestión de personas es clave para el éxito empresarial y la consecución de

su misión. Desde la Carnicería Antonio Hernández queremos que la persona sea el centro de la empresa: desde la perspectiva externa, el consumidor, y desde la perspectiva interna, el empleado.

Nuestra estrategia de personas, busca motivar a los trabajadores desde una manera extrínseca hasta llegar a la motivación trascendente. Merece la pena puntualizar que Antonio invierte en la formación de todos sus trabajadores y les proporciona todas las herramientas que impulsen su desarrollo y crecimiento personal. El fin último de la estrategia de personas es que el empleo sea una herramienta de desarrollo personal, económico y social para las personas.

6.2 Puestos clave para el desarrollo de la actividad

En la Carnicería Antonio Hernández contamos con tres empleados y una voluntaria. Dado que nos dedicamos al corte y venta de carne, necesitamos a un carnicero principal con mucha experiencia, maestro carnicero Antonio. Antonio ejerce como administrador general y se dedica a la búsqueda de proveedores, control de la entrada de mercancías, los acuerdos de restaurantes y gestiona la carnicería. La segunda función, Asistente de Maestro Carnicero, trata de apoyar en todas las actividades de la empresa al carnicero principal. En tercer lugar, nos encontramos con un Consultor ecommerce que es el responsable de Comunicación, Marketing, estrategia digital, campañas de publicidad y Venta Online. Por último, contamos con una voluntaria del Proyecto de Vallehermoso Circular que guía a la carnicería con su estrategia de gestión de residuos y sus estrategias de circularidad.

6.3 Organigrama



6.4 Puestos y salarios

Ejercicio 2022

| Recursos Humanos (RRHH) - Sueldos y Salarios | | | | |
|--|----------------------------|-------------------------------|--------------------|---------------------------|
| Conceptos | Total Anual | | | |
| | Importe Sueldo Bruto ANUAL | % Seg.S a Cargo de la Empresa | RETA ANUAL y Seg.S | Total Coste Empresa ANUAL |
| Antonio | 24.000,0 | | 3.600,0 | 27.600,0 |
| Soci@ 2 (o personal en RETA) | | | | |
| Soci@ 3 (o personal en RETA) | | | | |
| Soci@ 4 (o personal en RETA) | | | | |
| Subtotal A (Socios) | 24.000,0 | | 3.600,0 | 27.600,0 |
| Empleado | 14.000,0 | 32,0% | 4.480,0 | 18.480,0 |
| Empleado 2 | 7.260,0 | 32,0% | 2.323,2 | 9.583,2 |
| Emplead@ 3 | | 32,0% | | |
| Emplead@ 4 | | 32,0% | | |
| Emplead@ 5 | | 32,0% | | |
| Subtotal B (Empleados) | 21.260,0 | | 6.803,2 | 28.063,2 |
| TOTAL (A + B) | 45.260,0 | | 10.403,2 | 55.663,2 |

| Nº Puestos de Trabajo | 1º Ejercicio 2022 | 2º Ejercicio 2023 |
|---|-------------------|-------------------|
| a. De Equipo Societario o Personal por Cta Propia (en RETA) | 1,0 | |
| b. De Empleados o Personal por Cta Ajena | 1,0 | |
| TOTAL Nº Puestos de Trabajo | 2,0 | 0,0 |

Ejercicio 2023

| Total Anual | | | | | |
|---------------------|--------------------|--------------|-----------------------|---------------------------------|---------------------------|
| % Variación Sueldos | Sueldo Bruto Anual | % SS Empresa | % Variación RETA y SS | Coste SS Empresa y/o RETA Anual | Total Coste Empresa Anual |
| 3,0% | 24.720,0 | | 10,0% | 3.960,0 | 28.680,0 |
| | | | 10,0% | 0,0 | |
| | | | 10,0% | 0,0 | |
| | | | 10,0% | 0,0 | |
| | 24.720,0 | | | 3.960,0 | 28.680,0 |
| 3,0% | 14.420,0 | 32,0% | | 4.614,4 | 19.034,4 |
| 3,0% | 7.477,8 | 32,0% | 0,0% | 2.392,9 | 9.870,7 |
| | | 32,0% | | 0,0 | |
| | | 32,0% | | 0,0 | |
| | | 32,0% | | 0,0 | |
| | 21.897,8 | | | 7.007,3 | 28.905,1 |
| | 46.617,8 | | | 10.967,3 | 57.585,1 |

7. Plan Jurídico

Dentro de la normativa a tener en cuenta para este tipo de negocios, se encuentra:

- Real Decreto 709/2002, sobre el Estatuto de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria, con ámbito de aplicación nacional, a 19 de Julio 2002.
- Real Decreto 2207/1995, de 28 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene relativas a los productos alimenticios.
- Ley 11/97, de 24 de abril, sobre envases y residuos desarrollada según la Directiva 94/62/CE.
- RD 381/1984 sobre la Reglamentación técnico-sanitaria del comercio minorista de alimentación.
- Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios.

7.1 Selección de forma jurídica

En este caso, la empresa y el empresario están plenamente identificados, hasta el punto de compartir personalidad jurídica, es autónomo. Esto supone que:

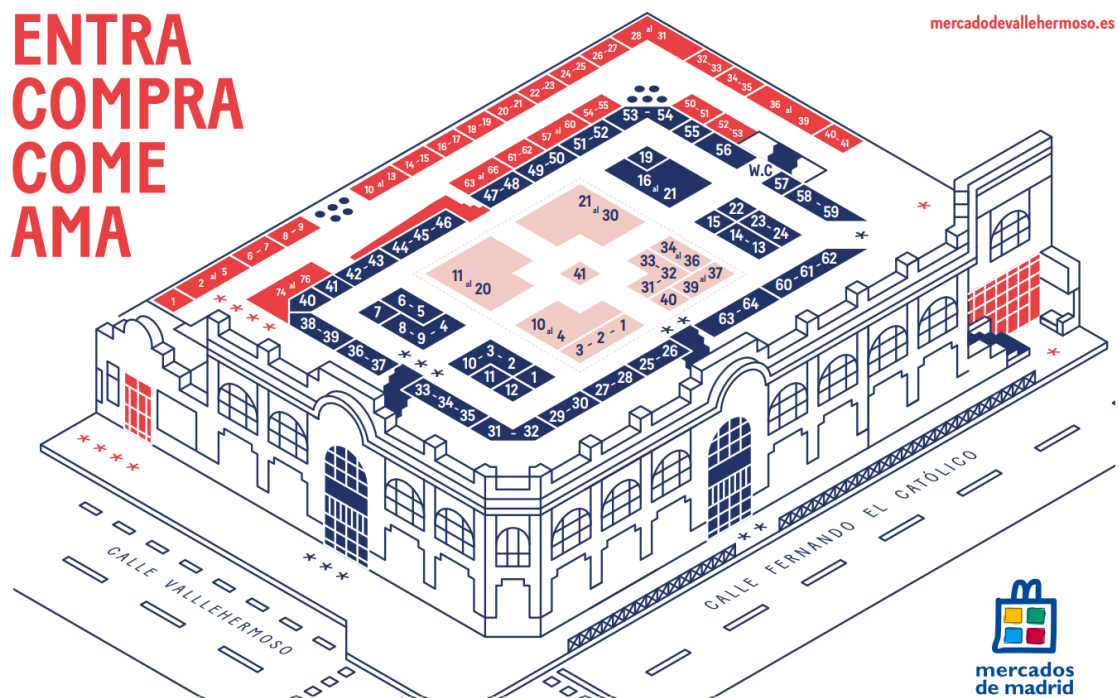
- Las deudas contraídas por la carnicería repercuten en el patrimonio personal de Antonio.
- Antonio responderá con su patrimonio de esas obligaciones económicas, aceptando su responsabilidad, personal e ilimitada.
- Se trata de un planteamiento cómodo y sencillo, que encaja muy bien con los requisitos del pequeño comercio de Antonio.
- Los trámites y gestiones de constitución de la empresa son mínimos.
- No requiere un aporte de capital inicial.

7.2 Régimen fiscal de la empresa

| ALTA EN HACIENDA | DECLARACIONES | IMPUESTOS A PAGAR |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Presentar declaración censal (modelos 036 y 037).• Impuesto de Actividades Económicas (modelo 840). | <ul style="list-style-type: none">• IRPF. Estimación directa simplificada.• Impuesto sobre el valor añadido (IVA) | <ul style="list-style-type: none">• IVA trimestral.• IRPF trimestral y anual.• Retenciones e ingresos a cuenta trimestral.• Declaración resumen anual.• Declaración anual de operaciones |

8. Plan de Ubicación

La Carnicería de Antonio Hernández se encuentra en los puestos 25 y 26 del mercado de Vallehermoso.



Antonio eligió este mercado para posicionar su carnicería, porque dentro hay una auténtica coexistencia entre los puestos de venta de alimentos y los de degustación. De hecho, casi todos los puestos de comida hacen sus platos con ingredientes comprados en el mismo mercado. En este mercado hay puestos de comida gourmet de todas las partes del mundo. Y su ambiente los fines de semana, lo convierte en uno de los mejores planes para ir de cañas y tapas por Chamberí. Es uno de los mejores mercados gastronómicos de Madrid.



9. Plan Económico-Financiero

Cuenta de Resultados

| | Cierre 1º Ejerc. 2022 | | Cierre 2º Ejerc. 2023 | |
|---|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
| | Euros | % | Euros | % |
| INGRESOS (Ventas) | 175.752,1 | 100,0% | 216.195,0 | 100,0% |
| Costes Directos Variables (a) | 56.362,5 | 32,1% | 72.352,6 | 33,5% |
| Otros Costes Variables (b) | 4.921,1 | 2,8% | 4.540,1 | 2,1% |
| Total COSTES de VENTAS (Costes Variables) | 61.283,6 | 34,9% | 76.892,7 | 35,6% |
| (1) MARGEN BRUTO S/ VENTAS | 114.468,5 | 65,1% | 139.302,3 | 64,4% |
| Gastos de Personal (Gastos de Estructura) | 55.663,2 | 31,7% | 57.585,1 | 26,6% |
| Otros Gastos de Estructura (incluido Mk) | 51.500,2 | 29,3% | 50.578,9 | 23,4% |
| Total GASTOS de ESTRUCTURA (Costes Fijos) | 107.163,4 | 61,0% | 108.164,0 | 50,0% |
| (2) EBITDA (Beneficio Antes de Int., Imp., y Amortizaciones) | 7.305,1 | 4,2% | 31.138,2 | 14,4% |
| Dotación a la Amortización (Contable) | 1.625,0 | 0,9% | 1.625,0 | 0,8% |
| (3) EBIT (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos) | 5.680,1 | 3,2% | 29.513,2 | 13,7% |
| Gastos Financieros | 109,9 | 0,1% | 87,4 | 0,0% |
| RESULTADO FINANCIERO | -109,9 | -0,1% | -87,4 | 0,0% |
| + Ingresos / -Gastos Excepcionales | 0,0 | 0,0% | 0,0 | 0,0% |
| (4) EBT (Beneficio Antes de Impuestos) | 5.570,2 | 3,2% | 29.425,8 | 13,6% |
| Provisión Impuesto s/ Beneficios | 835,5 | 0,5% | 4.413,9 | 2,0% |
| (5) Resultado Neto | 4.734,7 | 2,7% | 25.011,9 | 11,6% |

| | | | | |
|---------------------|----------|------|----------|------|
| Costes de Marketing | 17.060,2 | 9,7% | 13.959,7 | 6,5% |
|---------------------|----------|------|----------|------|

| | | | | |
|--|---------|------|---------|------|
| Trabajos Realizados por Otras Empresas (Contratar Serv Externos) | 1.200,0 | 0,7% | 1.236,0 | 0,6% |
|--|---------|------|---------|------|

Estos resultados financieros están en línea con lo que planteábamos en el plan jurídico. Antonio lleva siendo autónomo más de 30 años y se encuentra en una situación de viabilidad financiera normal. En los últimos años, el resultado neto se ha situado entre los -2.000 o +2.000 euros. Sin embargo, en el año 2022, notamos una mejora en el resultado neto, gracias a: la nueva imagen corporativa, la inversión en el nuevo equipo y sobre todo la estrategia de marketing y comunicación. En el 2023, recogemos los frutos de esas

inversiones con un incremento del 15% sobre el total de las ventas. Esto se traduce en la fidelidad que hemos conseguido de la nueva clientela (targeting), y también por efectos colaterales de marketing offline que ha atraído a mucha gente mayor de los alrededores, y del marketing digital que nos permite transportar nuestros productos a las casas de los clientes.

Gracias a esta transformación, el negocio de Antonio tiene indicadores muy positivos, y observamos que hay una tendencia de aumento de las ventas por toda la inversión realizada en la estrategia digital. Por lo que en años posteriores a 2023, Antonio debería reinvertir parte de sus beneficios para seguir creciendo. Al no partir de una situación de inversión inicial (startup) y llevar tantos años en el sector, tenemos la confianza de que el negocio funciona, y ya hemos validado muchas hipótesis gracias a todas esas experiencias.

Cabe resaltar que en general, hemos invertido mucho más en el corto plazo por el tema de marketing, debido a que contábamos con la maquinaria necesaria para la conservación y transformación del producto. Esto se justifica en el hecho de que la carnicería del mercado de Vallehermoso lleva ya 11 años en funcionamiento. Por ello, las inversiones serán sobre todo a corto y medio plazo.

El total del capital inicial, lo aportó Antonio hace 11 años. Tuvo que pedir un préstamo de 3.000 euros puesto que necesitaba liquidez y aún sigue pagándolo mediante cuotas mensuales con un 4% de intereses.

La estacionalidad de nuestro negocio hace que resaltemos un factor esencial, el fondo de maniobra. Es necesario mantener un fondo de maniobra positivo. Al ser un negocio que se paga al contado mayoritariamente, el beneficio y el cash flow suelen estar a la par. Necesitamos una buena capacidad de pago a corto plazo ya que, dado que en julio y agosto bajan las ventas drásticamente, no podemos permitirnos estar escasos en liquidez.

A grandes rasgos, la Carnicería de Antonio Hernández se encuentra en una situación económica y financiera muy favorable. Sin embargo, es importante que vaya renovando toda la maquinaria de la carnicería, y si mantenemos el ritmo de crecimiento, deberíamos también seguir invirtiendo dinero en aumentar el equipo. Por otro lado, siempre es bueno tener una previsión, debido a que la crisis del covid-19 no tiene precedentes y podrían ocurrir imprevistos donde necesitaríamos siempre contar con liquidez.

Balance de situación

| | Apertura 1º Ejerc. 2022 | | Cierre 1º Ejerc. 2022 | | Cierre 2º Ejerc. 2023 | |
|---------------------------------------|-------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
| | Euros | % | Euros | % | Euros | % |
| Activo No Corriente ("Inmovilizado") | 13.500,0 | 33,3% | 11.875,0 | 20,5% | 10.250,0 | 11,2% |
| Activo Corriente ("Circulante") | 27.000,0 | 66,7% | 45.980,8 | 79,5% | 81.184,2 | 88,8% |
| TOTAL ACTIVO | 40.500,0 | 100,0% | 57.855,8 | 100,0% | 91.434,2 | 100,0% |
| Patrimonio Neto - Recursos Propios | 37.500,0 | 92,6% | 42.234,7 | 73,0% | 67.246,6 | 73,5% |
| Pasivo No Corriente ("Exigible a LP") | 3.000,0 | 7,4% | 1.871,3 | 3,2% | 1.272,3 | 1,4% |
| Pasivo Corriente ("Exigible a CP") | 0,0 | 0,0% | 13.749,7 | 23,8% | 22.915,2 | 25,1% |
| TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO | 40.500,0 | 100,0% | 57.855,8 | 100,0% | 91.434,2 | 100,0% |
| Saldo de Tesorería (Disponible) | 5.790,0 | 14% | 24.006,4 | 41% | 57.455,0 | 63% |
| Recursos Permanentes | 40.500,0 | 100% | 44.106,0 | 76% | 68.518,9 | 75% |

Tesorería 1

| Cuenta de Resultados | | (Todos los importes son sin IVA o Impuesto Equivalente) | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Conceptos | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
| Ventas (Ingresos) | 18.975,2 | 14.175,2 | 14.975,2 | 14.575,2 | 11.775,2 | 9.775,2 | 5.600,0 | 3.600,0 | 11.775,2 | 14.175,2 | 23.775,2 | 32.575,2 | 175.752,1 |
| Coste de Ventas (Costes Variables) | 6.631,3 | 4.906,9 | 5.194,3 | 5.050,6 | 4.044,7 | 3.326,2 | 2.011,8 | 1.293,3 | 4.044,7 | 4.906,9 | 8.355,7 | 11.517,1 | 61.283,6 |
| Margen Bruto s/Ventas | 12.343,9 | 9.268,3 | 9.780,9 | 9.524,6 | 7.730,5 | 6.449,0 | 3.588,2 | 2.306,7 | 7.730,5 | 9.268,3 | 15.419,5 | 21.058,1 | 114.468,5 |
| Sueldos y Salarios (Socios) | 2.000,0 | 2.000,0 | 2.000,0 | 2.000,0 | 2.000,0 | 2.000,0 | 2.000,0 | 2.000,0 | 2.000,0 | 2.000,0 | 2.000,0 | 2.000,0 | 24.000,0 |
| Sueldos y Salarios (Empleados) | 1.771,7 | 1.771,7 | 1.771,7 | 1.771,7 | 1.771,7 | 1.771,7 | 1.771,7 | 1.771,7 | 1.771,7 | 1.771,7 | 1.771,7 | 1.771,7 | 21.260,0 |
| Cargas Sociales (RETA y Seg Soc a Cargo Emp) | 866,9 | 866,9 | 866,9 | 866,9 | 866,9 | 866,9 | 866,9 | 866,9 | 866,9 | 866,9 | 866,9 | 866,9 | 10.403,2 |
| Tributos y Tasas | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 1.800,0 |
| Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas) | 400,0 | 400,0 | 400,0 | 400,0 | 400,0 | 400,0 | 400,0 | 400,0 | 400,0 | 400,0 | 400,0 | 400,0 | 4.800,0 |
| Gestoría, Asesoría y Auditoras (Servicios Profesionales) | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 150,0 | 1.800,0 |
| Material de Oficina, Limpieza, Protección COVID19,... | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 200,0 | 2.400,0 |
| Marketing (on y off) | 2.018,0 | 1.134,0 | 1.198,0 | 1.166,0 | 942,0 | 782,0 | 448,0 | 288,0 | 942,0 | 1.134,0 | 2.652,0 | 4.356,0 | 17.060,2 |
| Primas de Seguros | 300,0 | 300,0 | 300,0 | 300,0 | 300,0 | 300,0 | 300,0 | 300,0 | 300,0 | 300,0 | 300,0 | 300,0 | 3.600,0 |
| Trabajos Realizados por Otras Empresas (Contratar Serv | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 1.200,0 |
| Reparaciones, Mantenimiento y Conservación | 50,0 | 50,0 | 50,0 | 50,0 | 50,0 | 50,0 | 50,0 | 50,0 | 50,0 | 50,0 | 50,0 | 50,0 | 600,0 |
| Arrendamientos y Cánones | 600,0 | 600,0 | 600,0 | 600,0 | 600,0 | 600,0 | 600,0 | 600,0 | 600,0 | 600,0 | 600,0 | 600,0 | 7.200,0 |
| Transportes y Mensajería | 20,0 | 20,0 | 20,0 | 20,0 | 20,0 | 20,0 | 20,0 | 20,0 | 20,0 | 20,0 | 20,0 | 20,0 | 240,0 |
| resto Gastos Fijos | 800,0 | 800,0 | 800,0 | 800,0 | 800,0 | 800,0 | 800,0 | 800,0 | 800,0 | 800,0 | 800,0 | 800,0 | 9.600,0 |
| Otros 2 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 1.200,0 |
| Cuota de Renting | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Gastos de la Puesta en Marcha y Formalización | 0,0 | | | | | | | | | | | | 0,0 |
| Resultado Operativo (EBITDA) | 2.817,3 | 625,7 | 1.074,3 | 850,0 | -720,1 | -1.841,6 | -4.368,4 | -5.489,9 | -720,1 | 625,7 | 5.258,9 | 9.193,5 | 7.305,1 |
| Dotación Amortizaciones | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 1.625,0 |
| Total Gastos de Explotación | 9.662,0 | 8.778,0 | 8.842,0 | 8.810,0 | 8.586,0 | 8.426,0 | 8.092,0 | 7.932,0 | 8.586,0 | 8.778,0 | 10.296,0 | 12.000,0 | 108.788,4 |
| Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII) | 2.681,9 | 490,3 | 938,9 | 714,6 | -855,5 | -1.977,0 | -4.503,8 | -5.625,3 | -855,5 | 490,3 | 5.123,5 | 9.058,1 | 5.680,1 |
| Gastos Financieros | 10,0 | 9,8 | 9,7 | 9,5 | 9,4 | 9,2 | 9,1 | 8,9 | 8,8 | 8,6 | 8,5 | 8,3 | 109,9 |
| Resultado Financiero | -10,0 | -9,8 | -9,7 | -9,5 | -9,4 | -9,2 | -9,1 | -8,9 | -8,8 | -8,6 | -8,5 | -8,3 | -109,9 |
| Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales | 2.671,9 | 480,4 | 929,2 | 705,0 | -864,9 | -1.986,3 | -4.512,9 | -5.634,3 | -864,3 | 481,6 | 5.115,0 | 9.049,8 | 5.570,2 |
| Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI) | 2.671,9 | 480,4 | 929,2 | 705,0 | -864,9 | -1.986,3 | -4.512,9 | -5.634,3 | -864,3 | 481,6 | 5.115,0 | 9.049,8 | 5.570,2 |
| Resultado Acumulado Ejercicio Antes de Impuestos | 2.671,9 | 3.152,3 | 4.081,5 | 4.786,5 | 3.921,6 | 1.935,3 | -2.577,6 | -8.211,9 | -9.076,2 | -8.594,5 | -3.479,5 | 5.570,2 | |
| Beneficio Bruto: | 5.570,2 | | | | | | | | | | | | |
| Provisión Impuesto sobre Beneficios: | | | | | | | 835,5 | | | | | | |
| Beneficio Neto: | | | | | | | | | | | | 4.734,7 | |

Tesorería 2

| Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 22.755,2 | 16.821,2 | 17.810,2 | 17.315,7 | 13.854,2 | 11.381,7 | 9.898,2 | 7.425,7 | 13.854,2 | 16.821,2 | 28.689,2 | 39.568,2 | 216.195,0 |
| 8.154,9 | 5.967,1 | 6.331,8 | 6.149,5 | 4.873,3 | 3.961,7 | 3.414,8 | 2.503,3 | 4.873,3 | 5.967,1 | 10.342,6 | 14.353,4 | 76.892,7 |
| 14.600,3 | 10.854,1 | 11.478,4 | 11.166,3 | 8.980,9 | 7.420,0 | 6.483,4 | 4.922,4 | 8.980,9 | 10.854,1 | 18.346,6 | 25.214,8 | 139.302,3 |
| 2.060,0 | 2.060,0 | 2.060,0 | 2.060,0 | 2.060,0 | 2.060,0 | 2.060,0 | 2.060,0 | 2.060,0 | 2.060,0 | 2.060,0 | 2.060,0 | 24.720,0 |
| 1.824,8 | 1.824,8 | 1.824,8 | 1.824,8 | 1.824,8 | 1.824,8 | 1.824,8 | 1.824,8 | 1.824,8 | 1.824,8 | 1.824,8 | 1.824,8 | 21.897,8 |
| 913,9 | 913,9 | 913,9 | 913,9 | 913,9 | 913,9 | 913,9 | 913,9 | 913,9 | 913,9 | 913,9 | 913,9 | 10.967,3 |
| 154,5 | 154,5 | 154,5 | 154,5 | 154,5 | 154,5 | 154,5 | 154,5 | 154,5 | 154,5 | 154,5 | 154,5 | 1.854,0 |
| 412,0 | 412,0 | 412,0 | 412,0 | 412,0 | 412,0 | 412,0 | 412,0 | 412,0 | 412,0 | 412,0 | 412,0 | 4.944,0 |
| 250,0 | 250,0 | 250,0 | 250,0 | 250,0 | 250,0 | 250,0 | 250,0 | 250,0 | 250,0 | 250,0 | 250,0 | 3.000,0 |
| 206,0 | 206,0 | 206,0 | 206,0 | 206,0 | 206,0 | 206,0 | 206,0 | 206,0 | 206,0 | 206,0 | 206,0 | 2.472,0 |
| 1.662,8 | 841,1 | 890,5 | 865,8 | 692,7 | 569,1 | 494,9 | 371,3 | 692,7 | 841,1 | 2.222,0 | 3.815,9 | 13.959,7 |
| 309,0 | 309,0 | 309,0 | 309,0 | 309,0 | 309,0 | 309,0 | 309,0 | 309,0 | 309,0 | 309,0 | 309,0 | 3.708,0 |
| 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 1.236,0 |
| 51,5 | 51,5 | 51,5 | 51,5 | 51,5 | 51,5 | 51,5 | 51,5 | 51,5 | 51,5 | 51,5 | 51,5 | 618,0 |
| 618,0 | 618,0 | 618,0 | 618,0 | 618,0 | 618,0 | 618,0 | 618,0 | 618,0 | 618,0 | 618,0 | 618,0 | 7.416,0 |
| 20,6 | 20,6 | 20,6 | 20,6 | 20,6 | 20,6 | 20,6 | 20,6 | 20,6 | 20,6 | 20,6 | 20,6 | 247,2 |
| 824,0 | 824,0 | 824,0 | 824,0 | 824,0 | 824,0 | 824,0 | 824,0 | 824,0 | 824,0 | 824,0 | 824,0 | 9.888,0 |
| 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 103,0 | 1.236,0 |
| 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 0,0 | | | | | | | | | | | | 0,0 |
| 5.087,2 | 2.162,6 | 2.737,6 | 2.450,1 | 437,8 | -999,5 | -1.861,9 | -3.299,2 | 437,8 | 2.162,6 | 8.274,3 | 13.548,6 | 31.138,2 |
| 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 135,4 | 1.625,0 |
| 9.648,5 | 8.826,8 | 8.876,3 | 8.851,6 | 8.678,5 | 8.554,9 | 8.480,7 | 8.357,1 | 8.678,5 | 8.826,8 | 10.207,7 | 11.801,7 | 109.789,0 |
| 4.951,8 | 2.027,2 | 2.602,2 | 2.314,7 | 302,4 | -1.134,9 | -1.997,3 | -3.434,6 | 302,4 | 2.027,2 | 8.138,9 | 13.413,1 | 29.513,2 |
| 8,2 | 8,0 | 7,8 | 7,7 | 7,5 | 7,4 | 7,2 | 7,0 | 6,9 | 6,7 | 6,6 | 6,4 | 87,4 |
| -8,2 | -8,0 | -7,8 | -7,7 | -7,5 | -7,4 | -7,2 | -7,0 | -6,9 | -6,7 | -6,6 | -6,4 | -87,4 |
| 4.943,7 | 2.019,2 | 2.594,3 | 2.307,0 | 294,9 | -1.142,3 | -2.004,5 | -3.441,7 | 295,5 | 2.020,5 | 8.132,3 | 13.406,7 | 29.425,8 |
| 4.943,7 | 2.019,2 | 2.594,3 | 2.307,0 | 294,9 | -1.142,3 | -2.004,5 | -3.441,7 | 295,5 | 2.020,5 | 8.132,3 | 13.406,7 | 29.425,8 |
| 4.943,7 | 6.962,9 | 9.557,2 | 11.864,2 | 12.159,1 | 11.016,9 | 9.012,4 | 5.570,7 | 5.866,2 | 7.886,7 | 16.019,1 | 29.425,8 | |

Beneficio Bruto: 29.425,8

Provisión Impuesto sobre Beneficios: 4.413,9

Beneficio Neto: 25.011,9

10. Testimonio y conclusiones

Transformar la Carnicería de Antonio ha sido un gran reto que nos ha llevado a experimentar y aprender de una manera fascinante. Este Trabajo de Fin de Grado, permite expresar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, y validarlos en un modelo de negocio real, a la vez que ayudamos a Antonio a reinventar su negocio de una manera original y con una misión social.

Más allá del actual modelo industrial lineal de "tomar-hacer-desperdiciar", la economía circular pretende redefinir el crecimiento, centrándose en los beneficios para toda la sociedad. Supone desvincular gradualmente la actividad económica del consumo de recursos finitos y diseñar los residuos fuera del sistema.

Hay un mundo de oportunidades para repensar y rediseñar la forma en que fabricamos las cosas. Por ello, ha sido un orgullo explorar las soluciones circulares como un reto y experimentar cómo a través de un cambio de perspectiva, podemos rediseñar el funcionamiento de nuestra economía.

Esta pequeña carnicería tiene el potencial de convertirse en una referencia a nivel nacional y europeo. Este proyecto demuestra lo importante que es conectar generaciones para que surjan proyectos tan innovadores. La experiencia de Antonio en el sector genera una confianza y estabilidad muy positiva. Mientras que los otros miembros del equipo, también son esenciales para que Antonio pueda enfocar toda esa experiencia en una estrategia que esté alineada con el entorno y el momento actual.

Los mercados de abastos son parte de nuestra historia y simbolizan un gran motor económico y sociocultural dentro de los barrios. Tener un mismo modelo de negocio basado en el co-branding, tanto en la carnicería como en el mercado, supone la creación de sinergias de beneficio mutuo, logramos un mayor alcance, nuevos conocimientos, potenciar el valor de la marca y, sobre todo, es una estrategia sostenible y rentable.

Para finalizar, agradecer esta oportunidad a la Universidad Francisco de Vitoria, al mercado de Vallehermoso y a Antonio Hernández. Juntos hemos podido volver a soñar y hemos llenado de esperanza a todos los comerciantes del mercado. La economía circular será la aliada del mercado y se presenta como una gran oportunidad para desarrollar modelos de negocio referenciales.

11. Bibliografía

1. STAHEL, Walter R. The circular economy. *Nature News*, 2016, vol. 531, no 7595, p. 435.
2. GENG, Yong; SARKIS, Joseph; BLEISCHWITZ, Raimund. How to globalize the circular economy. 2019.
3. MORSELETTO, Piero. Targets for a circular economy. *Resources, Conservation and Recycling*, 2020, vol. 153, p. 104553.
4. MACARTHUR, Ellen, et al. Towards the circular economy. *Journal of Industrial Ecology*, 2013, vol. 2, p. 23-44.
5. HENCHE, Blanca García. Los mercados de abastos y su comercialización como producto de turismo de experiencias. El caso de Madrid. *Cuadernos de turismo*, 2017, no 39, p. 167-189.
6. SEBASTIÁN, Alejandro Rodríguez. La transformación de los mercados municipales de Madrid. Análisis legislativo, comercial, y económico de los mercados de abastos madrileños. *Territorios en formación*, 2014, no 7, p. 86-102.
7. GÓMEZ, José Ramón Mauleón. Mercados de agricultores en España: diagnóstico y propuesta de actuación. *Ager: Revista de estudios sobre despoblación y desarrollo rural= Journal of depopulation and rural development studies*, 2012, no 13, p. 53-84.
8. GONZÁLEZ, Sara. La gourmetización de las ciudades y los mercados de abasto. Reflexiones críticas sobre el origen del proceso, su evolución e impactos sociales. J. Sbicca, S. González, J., G. Ramos y R. Espelt.(Coord.), *Gentrificación, privilegios e injusticia alimentaria*, 2018, p. 13-25.
9. LANGREO NAVARRO, Alicia. El sistema de producción de carne en España. *Estudios sociales (Hermosillo, Son.)*, 2008, vol. 16, no 31, p. 39-80.
10. CHAMORRO, Antonio, et al. Análisis de las tendencias de consumo de carne en España. *Eurocarne*, 2013, vol. 214, p. 70-78.
11. LANGREO NAVARRO, Alicia. Los mercados de carnes en España, en el proceso de verticalización. *Distribución y consumo*, 2002, no 62, p. 43-65.
12. GARCÍA, B. Moreno. *Higiene e inspección de carnes*. Ediciones Díaz de Santos, 2003.
13. COUCKE, Nicky, et al. Show me more! The influence of visibility on sustainable food choices. *Foods*, 2019, vol. 8, no 6, p. 186.
14. MARSDEN, Terry; SMITH, Everard. Ecological entrepreneurship: sustainable development in local communities through quality food production and local branding. *Geoforum*, 2005, vol. 36, no 4, p. 440-451.
15. ROMERO, C. García; MORENO, C. Mata. La ganadería ecológica en España. *Ganadería*, 2005, no 36, p. 14-20.
16. SERRANO, Emma; MANTECON, Angel R. Bases para un desarrollo ganadero sostenible: la consideración de la producción animal desde una perspectiva sistémica y el estudio de la diversidad de las explotaciones. 2003.
17. CARMONA MARTÍNEZ, María de las Mercedes, et al. La difusión de la agricultura ecológica en España: una propuesta de modelización matemática. *Estudios agrosociales y pesqueros*, 2005, vol. 2005, no 205.
18. LIGIOS, María Luciana Camuz; AGUILAR, Laura Adelina Bolaños. Problemática de la ganadería ecológica en España. *REDUCA*, 2012, vol. 4, no 15.

