

PROYECTO VALLEHERMOSO CIRCULAR: PICÓN



TRABAJO FIN DE GRADO – ADMINISTRACIÓN
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD FRANCISCO DE VITORIA 2021
.....

JULIA HERRERO YÁÑEZ



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. Introducción del Proyecto: Vallehermoso Circular.....	2
1.2. Project Abastract: Vallehermoso Circular.....	2
1.3. Motivación	3
1.4. Justificación del TFG.....	3
1.5. Limitaciones del Proyecto	4
1.6. Resumen Ejecutivo.....	5
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	7
2.1. Análisis externo	7
2.2. Análisis Interno.....	18
2.3. Análisis DAFO	26
2.4. Análisis CAME.....	27
3. PLAN DE MARKETING.....	29
3.1. Justificación del Plan de Marketing	29
3.2. Definición de Objetivos Plan de Marketing.....	29
3.3. Marketing Estratégico: Nueva estrategia y Plan de Acción	30
3.4. Marketing Operativo: Nuevo Modelo.....	30
3.5. Presupuesto y Cronograma	33
3.6. Control del Plan	34
4. PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO	36
4.1. Creación de Valor.....	36
4.2. Objetivos estratégicos	36
4.3. Análisis de Recursos.....	39
4.4. Ventaja Competitiva	40
4.5. Planificación, implantación y control de estrategias.	41
4.6. Plan de inversiones.....	43
5. PLAN ESTRATÉGICO DE OPERACIONES	49
5.1. Desarrollo del servicio	49
5.2. Aprovisionamiento	50
5.3. Gestión del sistema de venta	51
5.4. Control de calidad	51
5.5. Control de los costes operativos	52



5.6.	Tecnología necesaria	52
5.7.	Almacenamiento y gestión de stocks.....	53
5.8.	Logística y distribución.....	53
5.9.	Servicio post-venta y fidelización de clientes.	54
5.10.	Sistemas de planificación y control del plan operativo	55
6.	RRHH: DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS.....	56
6.1.	Estrategias en la Dirección de personas y la gestión del talento.	56
6.2.	Descripción de puestos y estructura organizativa.....	57
6.3.	Procesos de selección.....	63
6.4.	Desarrollo de personas y gestión del talento.....	64
6.5.	Compensación y reconocimiento	65
7.	FISCAL-JURÍDICO	67
7.1.	Tipo de empresa.....	67
7.2.	La empresa según Forma Jurídica	67
7.3.	Obligaciones fiscales	68
8.	PLAN FINANCIERO	71
8.1.	Datos Generales	71
8.2.	Estados financieros.....	74
8.3.	Plan Inversión.....	77
8.4.	Ratios	82
9.	CONCLUSIONES Y FUTURO	86
	Referencias	88
	WEBS Proveedores.....	91
	ANEXOS	92



1. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción del Proyecto: Vallehermoso Circular

La historia del **Mercado de Vallehermoso** comienza en 1933. Una antigua fábrica de tumbas reconvertida en plaza de abastos. No obstante, nos incumbe su reciente historia. Actualmente la dirección del Mercado busca reinventarse mezclando la tradición del abasto con el dinamismo de la restauración. Manteniendo siempre la artesanía en todas las propuestas de valor que se integran. Asimismo, quiere ir trabajando la sostenibilidad para poco a poco llegar a un modelo de economía circular en cada uno de sus puestos, pero por otro lado en su conjunto como mercado, también adaptando su estructura arquitectónica y modelos de gestión para irse convirtiendo pasito a pasito en el primer mercado de barrio español bajo un modelo de economía circular.

Y es ahí donde un grupo de estudiantes de la Universidad Francisco de Vitoria junto a profesores investigadores y un panel de colaboradores expertos nos hemos unido para echar una mano al Mercado de Vallehermoso en su camino hacia la Circularización. Todos en conjunto vamos a tratar de buscar soluciones generales para el Mercado y cada uno de los alumnos de manera individual se encargará de un puesto en concreto para su estudio más a fondo.

Ahora bien, dentro del Mercado de Vallehermoso mi cometido es analizar el modelo actual de **Picón** y proponer un modelo de negocio más sostenible y circular. Picón es una tienda de productos Canarios de Calidad que además ofrece degustación de toda la materia prima y elaboración de recetas de temporada de la gastronomía canaria con sus productos. Una esquina del mercado maravillosa en la que encontrarás desde las típicas papas con mojo, hasta infinidad de vinos, quesos... Sin duda un cachito de las islas en Madrid.

1.2. Project Abstract: Vallehermoso Circular

The history of the **Vallehermoso Market** begins in 1933. An old tomb factory converted into a market square. However, we are concerned with its recent history. Nowadays, the management of the Market seeks to reinvent itself by mixing the tradition of the market with the dynamism of the restaurant sector. Always maintaining the artisan tradition in all the value propositions that are integrated. It also wants to work on sustainability to gradually reach a circular economy model in each of its stalls, but on the other hand as a whole as a market, also adapting its architectural structure and management models to gradually become the first Spanish neighbourhood market under a circular economy model.

And this is where a group of students from the Francisco de Vitoria University together with research professors and a panel of expert collaborators have joined forces to lend a hand to the Vallehermoso Market on its path towards Circularization. Together we will try to find general solutions for the Market and each of the students will individually take charge of a specific stall for further study.

Now, within the Vallehermoso Market, my task is to analyse the current model of Picón and propose a more sustainable and circular business model. Picón is a quality Canarian products shop that also offers the possibility of tasting all the raw goods and preparing seasonal recipes of Canarian gastronomy with its products. A wonderful corner of the market where you will find from the typical potatoes with mojo, to an infinity of wines, cheeses... Without a doubt, a little piece of the islands in Madrid.



1.3. Motivación^{1 2}

Economía y medio ambiente son dos realidades interdependientes ya que nuestra sociedad necesita un flujo constante de materias primas para su transformación en productos, bienes y servicios que nos permiten vivir y cubrir nuestras necesidades del día a día.

Desde la primera Revolución Industrial, el modelo que ha sustentado nuestra forma de crecimiento se ha basado en el uso de los distintos recursos ambientales, que tras ser transformados y posteriormente consumidos se convierten en residuos cuyo destino final era fundamentalmente los vertederos. A este modelo de extraer, producir y consumir se le conoce como economía lineal.

Este patrón de actividad económica subyace a numerosos problemas medioambientales a los que nos enfrentamos actualmente, esto contribuye a que el modelo lineal sea insostenible, y el plazo para cambiarlo sea cada vez más corto, por lo que es necesario avanzar en la implementación de un modelo de desarrollo y crecimiento que permita optimizar la utilización de los recursos, materias y productos disponibles manteniendo su valor en el conjunto de la economía durante el mayor tiempo posible y en el que se reduzca al mínimo la generación de residuos.

Con este objetivo se acuña el término de **economía circular**; una economía circular es aquella que es restaurativa y regenerativa a propósito, y que trata de que los productos, componentes y materias mantengan su utilidad y valor máximos en todo momento.

La transición de una economía lineal a una economía circular requiere de una actividad coordinada entre las Administraciones, los sectores económicos y el conjunto de la sociedad. En este proceso de cambio hacia un modelo circular es necesario desarrollar y aplicar nuevos conocimientos, que den lugar a nuevos desarrollos tecnológicos, a procesos, productos y servicios innovadores, que permitan a través de su adopción contribuir a la competitividad de las empresas, a la vez que se generen nuevas oportunidades de negocio y se creen nuevas cadenas de valor, que lleven aparejada la creación de empleo en sectores más sostenibles y menos perjudiciales para el medioambiente.

Por ello considero una gran motivación para realizar este Proyecto Final de fin de grado, tener la oportunidad de Analizar un negocio y poder proponer soluciones que vayan encaminadas hacia un futuro modelo circular, sin perder el objetivo final de todos los negocios que es seguir siendo rentable económicamente y con un impacto positivo en todos sus stakeholders.

1.4. Justificación del TFG

¿Por qué Economía Circular en el Mercado de Vallehermoso?

Como acabamos de mencionar, la Economía Circular requiere de la acción conjunta de diferentes agentes, y el Mercado de Vallehermoso, situado en el madrileño barrio de Chamberí en una pieza clave que relaciona muchos de ellos. Por lo que considero necesario comenzar a circularizar entornos clave como el Mercado de Vallehermoso; dado que ya no solo es beneficioso para sus clientes, sino que ayudará a la concienciación social sobre la necesidad de cambio del modelo lineal de economía actual que tanto urge en el planeta.

¹ ESTRATEGIA ESPAÑOLA DE ECONOMÍA CIRCULAR. (2020). Retrieved 12 November 2020, from https://www.miteco.gob.es/images/es/180206economiacircular_tcm30-440922.pdf

² HACIA UNA ECONOMÍA CIRCULAR: MOTIVOS ECONÓMICOS PARA UNA TRANSICIÓN ACELERADA. (2020). Retrieved 12 November 2020, from https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Executive_summary_SP.pdf



Lo que queremos hacer en Vallehermoso es un pequeño paso, pero como dice el termino es economía CIRCULAR, (en mayúsculas), sea ser que poco a poco irá impactando en más y más personas y segmentos de esta sociedad.

1.5. Limitaciones del Proyecto

Durante este proyecto me iré enfrentando a determinados obstáculos. Unos irán surgiendo sin haberlos precedido, pero algunos podemos ir ya concretándolos:

A) COVID

Este 2020 ha cambiado por completo nuestra manera de vivir el día a día, por lo que dada la situación este TFG estará sujeto en cierta parte a la incertidumbre de la pandemia que aún nos rodea, que a su vez limitará encuentros cercanos con el cliente o con stakeholders del negocio.

B) Teletrabajo

Hace unos años era impensable normalizar el Teletrabajo, pero ahora es clave; muchas oportunidades de contacto directo se pierden, pero se facilitan otros tipos de herramientas online que son más flexibles.

C) Datos

El Mercado de Vallehermoso no ha sido analizado en profundidad y todos los estudios de los que actualmente disponemos no se acercan demasiado a la realidad, por lo que la escasez de Datos será un problema a la hora de enmarcar y contextualizar Picón.

D) Economía Circular

Este nuevo modelo económico trata en definitiva de desvincular el desarrollo económico global del consumo de recursos finitos.³ Poco a poco se comienza a dar importancia y cada vez hay más estudios que animan a implantarlo alrededor, pero sigue siendo desconocido para muchos. Por lo que considero que va a ser complicado el entendimiento del consumidor o incluso del propietario de Picón.

³ CURSO: ECONOMÍA CIRCULAR, LA TRANSFORMACIÓN HACIA UN MODELO REGENERATIVO FUNDACIÓN (2020). Retrieved 12 November 2020, Retrieved from <https://ecologing.es/aprende-economia-circular-online/>



1.6. Resumen Ejecutivo

- A. Diagnóstico de la situación:** Tras haber realizado un exhaustivo análisis externo del entorno de Picón nos lleva a concluir que los factores de inestabilidad Política y Económica podrán afectar de manera negativa al negocio. Pero en cuanto al factor socioeconómico, el factor tecnológico, legal y medioambiental de Madrid nos indican que el desarrollo del negocio hacia un paradigma circular estará respaldado por importantes iniciativas públicas durante los próximos años.

En cuanto a la situación interna de la compañía destacamos que cuenta con clientes bastante fieles y poco influenciados por pequeñas subidas del precio de sus productos, estos clientes están siendo identificados y son muy concretos. Por otra parte, no tiene una competencia demasiado clara, pero son los productos sustitutivos los que más daño pueden hacer al negocio. Creo que la mayor dificultad a la que se enfrenta Picón es su alta dependencia de los productores y proveedores de Canarias y el auge del comercio Online en el que aun no está involucrado. Por último, quiero destacar que sus productos son de alta calidad, por lo que son muy atractivos y se espera alcanzar mayor número de clientes gracias a ir acercándose a un modelo cada vez más circular, potenciando las campañas promocionales a las que hoy en día no ha sacado demasiado partido; llegará a alcanzar una ventaja competitiva aún mayor y un posicionamiento más diferenciado y distinguido.

- B. Plan de marketing:** Los objetivos de este plan están centrados en la introducción del canal online, una mayor promoción del negocio y estrategias concretas que acercarán a un negocio cada día más sostenible permitiendo a Picón alcanzar dos nuevos sectores de clientes y aumentar por ende su número de ventas.

El modelo operativo nuevo que se desarrollará a través de los objetivos del plan de marketing se centrará en una profunda selección y revisión de sus proveedores, metodología más precisa de fijación de precios, más hincapié en su packaging y ecología de productos, y la realización de varias campañas y eventos enfocados a nichos concretos de clientes que fomenten la interacción con el consumidor.

Llevar a cabo estas acciones supondrá un coste de entre 10.000€ y 15.000€ anuales durante los próximos 3 años y aunque estas acciones se desarrollarán en su mayoría durante H1, hay algunas que se extenderán a H2 u H3. Estos costes traerán como resultado un aumento considerable en el número de clientes, del total de ventas, la consolidación de su posicionamiento y la reducción de su impacto medioambiental

- C. Plan estratégico de negocio:** Picón crea valor en su negocio a través de los Proveedores, el transporte de sus productos, el propio mercado y el cliente.

Los recursos nuevos que va a necesitar Picón para desarrollar su estrategia no serán muchos más de los que ya dispone, pero destacan nuevos cubos de basura, dominio y web online, dos nuevos empleados del mercado, más aprovisionamiento y nuevos packs. Las inversiones no son muy altas 6.000€, pero no tienen en cuenta ciertos cambios de costes o aumento de ellos en su ritmo habitual del negocio que traerán las nuevas iniciativas. Importante comentar que Picón no se financia de manera externa, y pretende optar a subvenciones tanto a nivel nacional y europeo por promover una economía más verde.



D. Plan de operaciones: El desarrollo del servicio que ofrece Picón en su modelo tienda-restaurante B2C, va a progresar en un B2B y en su canal online a corto plazo. Y en un largo plazo de 5 años ofrecerá productos de 5ª gama en packs sostenibles e iniciativas conjuntas a nivel mercado como el reparto a domicilio o un menú del día.

Como es de esperar el aprovisionamiento se realiza a través de proveedores canarios seleccionados, aunque para la restauración los productos frescos se compran en el mercado en diferentes puestos. Quiero destacar lo importante que es para Picón su calidad tanto en tienda como en restauración, todos sus productos y materias primas se someten a controles. La tecnología necesaria para la actividad del negocio no es muy amplia, el almacenamiento se hace en el mercado y en otro almacén de Guadalajara debido a que los pedidos a Canarias suelen ser solo una vez al mes y llegan grandes cantidades para almacenar. En cuanto a sus operaciones distinguimos los costes operativos directos aquellos que podemos asociar con el producto que se va a vender como los packs, consumibles, productos, materia prima de restauración y los indirectos que hacen referencia a aquellos que inciden sobre varias de las actividades del negocio sin poder distribuirse cierta cantidad a cada uno de los productos como las nóminas de los empleados, la publicidad, el alquiler entre otros muchos.

E. Plan RRHH: Actualmente solo cuenta con un empleado dedicado al 100% al negocio, pero hay otras personas y empresas subcontratadas apoyando en ciertas tareas que permiten a Picón cumplir con sus objetivos. La dirección y gestión encabezarían la parte alta de la organización, de las que surge un departamento paralelo de Finanzas. Las otras áreas principales son sencillas y están a la misma altura; atención al cliente y cocina, aprovisionamiento, pedidos y entregas, comunicación y circularización. El número de empleados ha ido oscilando en el transcurso del negocio, pero se estima próximamente incrementar la plantilla y que no sea Javier su socio el que gestione la gran mayoría de subdepartamentos.

Por último, a pesar de que Picón es una empresa pequeña y no ha trabajado demasiada gente para ella siempre ha promovido el desarrollo de personas y gestión de su talento gracias a 4 buenas prácticas como son: permitir la creatividad de los empleados, desafío continuo, reconocimiento del potencial de liderazgo desde el inicio y evaluación del desempeño con un feedback continuo. Y esto tiene a la larga bastante más valor que cambios en recompensas intrínsecas o extrínsecas.

F. Plan fiscal y jurídico: Según en base a varios criterios Picón es una empresa del sector terciario, de tamaño PYME, ámbito regional-nacional y forma jurídica sociedad Limitada. El hecho de que sea S.L hace que tenga obligaciones periódicas como llevar una contabilidad ordenada y documentación mercantil actualizada, pero también tiene obligaciones fiscales como Impuesto de Sociedades, Impuesto sobre el Valor Añadido, Impuesto General Indirecto Canario, Seguridad social de sus trabajadores e Impuesto de Bienes Inmuebles.

G. Plan financiero: Desde 2018 que Picón comenzó su actividad los resultados no fueron demasiado positivos ya que estaban poco a poco fidelizando a sus clientes y haciéndose un hueco en el Mercado de Vallehermoso. El ahorro de costes, mayoritariamente salarios tras los primeros periodos, y su nuevo posicionamiento y líneas estratégicas hacen de Picón una empresa rentable de cara a futuro y con el ritmo de crecimiento esperado podrá seguir reinvertiendo sus ganancias en una mayor circularidad y expansión. He de señalar que gracias a sus nuevas inversiones en sus partidas financieras se ve reflejada una mayor solvencia, liquidez y rentabilidad del proyecto, aunque la VAN y TIR siguen siendo negativas, pero se espera que tras los tres hitos próximos empiecen a tornarse positivas.



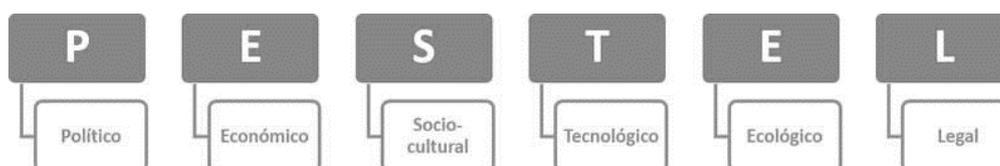
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

2.1. Análisis externo

2.1.1. Análisis Entorno

Analizar tanto internamente como externamente es fundamental para saber qué posibilidades reales existen de que tu idea de negocio salga adelante.

Para proceder a analizar todo lo que afecta a Picón; esta vez de manera externa vamos a usar la herramienta de análisis: PESTEL.



A) Factor Político

En España, desde hace ya dos años, en 2018 pasó de gobernar el “Partido Popular” a gobernar el “Partido socialista” debido a una moción de censura. Actualmente tras las elecciones de 2019 en nuestro país contamos con un gobierno de coalición acordado por “Partido Socialista” y “Unidas Podemos” cuyo presidente es Pedro Sánchez (PSOE), ambos partidos son considerados de ideologías de izquierdas. La pandemia del Covid ha puesto de manifiesto las dificultades de consenso a las que se enfrenta España sobre cómo debe funcionar un país y el debilitamiento de sus instituciones.

El Gobierno del país comparte poderes con los Gobiernos Autonómicos, en nuestro análisis nos compete el gobierno de la Comunidad de Madrid que aunque se ha enfrentado a cierta inestabilidad a comienzos de este 2021, tras las elecciones del pasado 4 de Mayo continuará siendo presidenta de la CCAA de Madrid Isabel Díaz Ayuso perteneciente al “Partido Popular” ya sin la coalición de Ciudadanos como sigue ocurriendo en la alcaldía de la ciudad con José Luis Martínez Almeida “Partido Popular” y Begoña Villacís “Ciudadanos”.

El Gobierno de la CCAA y la alcaldía de Madrid tiene unas posiciones ideológicas más enmarcadas hacia un Centro-Derecha, lo contrario que el Gobierno del País, por lo que ya se han visto varios desencuentros entre el Presidente de España y la CCAA de Madrid. En cuanto al acercamiento de posiciones interno se ha visto que la presidenta autonómica, y su número dos no congenian, como sí lo hacen el alcalde y la vicealcaldesa de la capital.

Estudiando estos factores se puede deducir que, actualmente, una empresa localizada en Madrid sea viable, pero si hay decisiones que afecten a nivel del país se difiera en cierta medida.

B) Factor Económico

2020 fue un año atípico, histórico, inimaginable al cierre de 2019, y de muy difícil predicción. La irrupción de la COVID-19, convertida en pandemia global a principios del pasado marzo, y



la lucha para su control a partir de ese momento, está condicionando a escala mundial la vida de las personas, y por ello también, el devenir económico de los territorios en los que habitan.⁴

La crisis actual, la derivada del “Gran Confinamiento”, difiere en su génesis y evolución de las crisis que hasta 2020 se habían producido, de carácter cíclico, lo que, desde el punto de vista económico ha añadido el reto adicional de cómo abordar su análisis y proyección con el fin de poder adoptar las medidas más adecuadas para paliar los efectos adversos que de esta gran anomalía se están derivando.⁵

El inicio de 2021 resultó adverso, enturbiándose una situación ya muy complicada con nuevos obstáculos: la situación epidemiológica se complicó con una tercera ola de contagios y la borrasca Filomena y la ola de frío posterior paralizaron la actividad en la región durante varios días. Además, aunque ahora se está mejorando el inicio del proceso de vacunación fue muy lento, contribuyendo a mantener niveles bajos de confianza que retrasan las expectativas de recuperación.⁶

Para poder ver mejor reflejado lo que está suponiendo todo esto ya en 2021 vamos a continuación vamos a estudiar varios indicadores económicos (debido a la incertidumbre y situación cambiante he considerado oportuno poner datos muy recientes):

- Producto Interior Bruto (PIB)⁷: se puede definir el PIB como el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de una región durante un período determinado. En términos interanuales, el PIB modera su ritmo de caída del -8,9% del IV trimestre de 2020 al -4,3% en el I trimestre de 2021. Pero de momento, el PIB se sitúa aún un 8,3% por debajo del nivel previo a la pandemia (comparado con el mismo trimestre de 2019). (*Anexo I*)
- Índice de Precios al Consumidor (IPC)⁸: Una forma de analizar la economía de un determinado lugar es mediante el IPC. Este índice muestra cómo han aumentado o disminuido los precios de unos bienes y servicios “básicos”. La inflación de la Comunidad de Madrid anotó en enero de 2021 la primera tasa positiva desde marzo de 2020. Durante el I trimestre 2021, la tasa interanual del IPC dibuja una senda alcista. Así, la inflación media en el primer trimestre del año es del 0,4%.

Para mi plan de negocio, al tratarse de un establecimiento de comercio y restauración atípico, sería interesante una bajada del IPC, ya que la gente podría gastar menos dinero en los productos y servicios básicos, y así gastar en nuestros productos.

⁴ SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2020. (2020). Retrieved 17 November 2020, from https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/doc/economia/situacion_economica_cm_ii_2020.pdf

⁵ SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2020. (2020). Retrieved 17 November 2020, from https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/doc/economia/situacion_economica_cm_ii_2020.pdf

⁶ SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2021. (2021). Retrieved 17 May 2021, from https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/doc/economia/situacion_economica_cm_i_trim_2021.pdf

⁷ SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2021. (2021). Retrieved 17 May 2021, from https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/doc/economia/situacion_economica_cm_i_trim_2021.pdf

⁸ SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2021. (2021). Retrieved 17 May 2021, from https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/doc/economia/situacion_economica_cm_i_trim_2021.pdf



- Tasa de Desempleo⁹: Echando la vista atrás tanto en España como en la CCAA Madrid no habíamos recuperado las cifras bajas de desempleo previas a la crisis de 2008, sumado a la crisis de la COVID en la Comunidad de Madrid. El número de parados actual supera en un 24,3% el número de parados pre-covid (febrero 2020) y en un 26,1% al dato de abril de 2019, lo que supone un retroceso de cerca de 5 años, volúmenes similares a los de mayo de 2016. (*Anexo II*)

En cuanto respecta a mi modelo de negocio, es verdad que ha tenido que reducir plantilla, pero ya observa a corto plazo la vuelta a su plantilla normal.

C) Factor Sociocultural¹⁰

El mercado se sitúa en el Distrito/ Barrio de Chamberí. Consideramos que los mayores clientes de todos los negocios del Mercado de Vallehermoso son gente del barrio, por lo que lo más adecuado es analizar la población de esta área. Chamberí cuenta a fecha de 1 de enero de 2020 con 140.866 habitantes de los cuales 123.791 son de nacionalidad española y 17.075 de nacionalidad extranjera. (*Anexo III*)

Cuenta con una pirámide en forma de bulbo o regresiva típica de países desarrollados, con tasas de natalidad y mortalidad muy bajas, lo que se traduce en un crecimiento natural muy bajo, llegando incluso a ser reducido. La concentración de la población se encuentra en la parte central de la pirámide que comprende los rangos de entre 25 y 60 años, se observa claramente que hay una tendencia hacia el envejecimiento, pues la esperanza de vida es muy alta. También destaca mayor cantidad de mujeres de edad media y alta.

Por otra parte, considero importante el nivel de educación y formación de las personas que habitan el barrio y sus respectivos distritos. Como el nombre del mercado indica entraría dentro del distrito de 076. de la ciudad de Madrid denominado Vallehermoso. Que cuenta con una población con bastante nivel cultural más incluso que la media del barrio de Chamberí. (*Ver Anexo IV*). Esto es un factor muy favorable para el negocio, ya que contamos con clientes que parecerían conocedores de cierta parte de la cultura canaria y de la situación actual del planeta por lo que probablemente comprometidos con el medioambiente y por tanto receptivos a la Economía circular.

D) Factor Tecnológico

En la actualidad una de las maneras más prácticas y rentables que tienen las empresas para sacar cierta ventaja competitiva reside en el factor tecnológico y su I+D+i.

Uno de los problemas que los expertos detectan dentro de España, es que en nuestro país hay una importante carencia de desarrolladores y de investigadores en los diferentes campos de la tecnología y ciencia.¹¹

⁹ SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA COMUNIDAD DE MADRID 2021. (2021). Retrieved 17 May 2021, from https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/doc/economia/situacion_economica_cm_i_trim_2021.pdf

¹⁰ DISTRITOS EN CIFRAS (INFORMACIÓN DE BARRIOS) - AYUNTAMIENTO DE MADRID. (2020). Retrieved 20 November 2020, from <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Estadistica/Distritos-en-cifras/Distritos-en-cifras-Informacion-de-Barrios-/?vgnextfmt=default&vgnextoid=0e9bcc2419cdd410VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnnextchannel=27002d05cb71b310VgnVCM1000000b205a0aRCRD>

¹¹ GROUP, I. (2020). EL CRECIMIENTO DE LA INVERSIÓN TECNOLÓGICA EN ESPAÑA SE RALENTIZÓ EN 2019. Retrieved 20 November 2020, from <https://www.itrends.es/actualidad/2020/01/el-crecimiento-de-la-inversion-tecnologica-en-espana-se-ralentizo-en-2019>



Para un proyecto como al que nos estamos enfrentando sobre la implantación de un modelo de circularización la tecnología juega un papel importante para incorporar innovaciones en procesos y productos y también servicios, así como facilitar el acceso al mercado y la demanda de esos nuevos productos y servicios.

Por ejemplo, es frecuente encontrar casos en los que determinados materiales, que hasta hace poco tiempo se gestionaban como residuos, han pasado a ser la materia prima de nuevos productos que se introducen en el mercado en los ámbitos de la cosmética, la agroalimentación o los bioproductos, aprovechando tecnologías novedosas de extracción o transformación.¹²

Dentro del contexto Madrid 2030; apuestan por una ciudad que fomente el desarrollo de nuevas tecnologías, impulse la I+D+i y la transferencia de conocimiento en torno a la transición energética.¹³

Sin lugar a duda, otro de los principales factores tecnológicos que cualquier empresa debe explotar es el uso de sus RRSS e Internet. Cualquier marca necesita apoyarse en internet para hacer prosperar su negocio y llegar a más nichos de mercado. En los últimos años, tener una página web ha pasado de ser una ventaja a ser una necesidad, ya sea como canal de venta del producto o servicio, o como canal de marketing.

E) Factor Ecológico

Aunque los españoles están entre los europeos a los que más preocupa el cambio climático, también están entre los más reticentes a cambiar de hábitos y vivir de una manera más responsable y sostenible.¹⁴

Los estudios indican que alrededor de la mitad de la sociedad está dispuesta a renunciar a determinados hábitos nocivos desde un punto de vista ecológico, pero casi el 40% rechaza cambiar sus hábitos si ello supone algún tipo de esfuerzo o renuncia. El grupo demográfico más comprometido son las mujeres de entre 45 y 66 años y con un nivel formativo medio o alto.¹⁵

Patrocinada por Siemens y llevada a cabo por la consultora KPMG la investigación “25 Ciudades Españolas Sostenibles”¹⁶ concluyó que la mayor parte de las ciudades analizadas tienen programas y políticas destinadas a mejorar su rendimiento medioambiental y cumplir con las metas y recomendaciones de organismos internacionales, y es Madrid la ciudad que encabeza esta lista.

¹² ESTRATEGIA ESPAÑOLA DE ECONOMÍA CIRCULAR. (2020). Retrieved 12 November 2020, from https://www.miteco.gob.es/images/es/180206economiacircular_tcm30-440922.pdf

¹³ CASTAÑO, J. (2020). MADRID 2030, NUESTRO MODELO DE CIUDAD. Retrieved 12 November 2020, from https://elpais.com/ccaa/2019/05/04/madrid/1556983103_372937.html

¹⁴ MAJARÍN, Y. (2020). CUMBRE DEL CLIMA: A ESPAÑA LE PREOCUPA LA ECOLOGÍA, PERO SIGUE SIN CAMBIAR DE HÁBITOS. Retrieved 1 December 2020, from <https://www.elperiodico.com/es/port/ideas/20191203/cumbre-clima-habitos-ecologicos-espana>

¹⁵ MAJARÍN, Y. (2020). CUMBRE DEL CLIMA: A ESPAÑA LE PREOCUPA LA ECOLOGÍA, PERO SIGUE SIN CAMBIAR DE HÁBITOS. Retrieved 1 December 2020, from <https://www.elperiodico.com/es/port/ideas/20191203/cumbre-clima-habitos-ecologicos-espana>

¹⁶ KPMG Y SIEMENS (2020). Estudio realizado por Análisis e Investigación, patrocinado por Siemens y verificado por KPMG. Retrieved 1 December 2020, from <https://gobernanzalocal.files.wordpress.com/2012/11/25ciudadesespac3b1olassostenibles.pdf>



Dentro del programa que ya mencioné previamente llamado Madrid 2030: fomentan la creación de empleo verde en torno a la economía circular, la rehabilitación energética, la movilidad sostenible o el despliegue de una red de energías y tecnologías renovables en la ciudad. Impulsando un tejido emprendedor y empresarial verde y social, que identifique nuevas oportunidades de negocio en este sector, y se sitúe en una posición de liderazgo también en los mercados internacionales.¹⁷

Una de las propuestas destacadas de la CCAA de Madrid es MADRID7R Economía Circular, en la que animan a los ciudadanos, empresas, organizaciones sin ánimo de lucro y administraciones públicas a cambiar la lógica de “extraer, fabricar, usar y tirar” por la de “reutilizar, reparar, renovar y reciclar” imitando a la naturaleza, en la que todo se aprovecha, para conseguir una economía sostenible, eficiente en el uso de los recursos y competitiva.¹⁸

Podemos decir que nuestro reenfoque de negocio sobre Picón, va de la mano con el aumento de concienciación que quieren impulsar los gobiernos sobre los ciudadanos en materia medioambiental.

F) Factor Jurídico-Legal

Como el proyecto no consiste en crear una empresa desde 0, asumimos que Picón ya está sujeto desde su creación como S.L a las principales leyes sobre el empleo recogidas en el Estatuto del Trabajador; cómo pueden ser el *salario mínimo interprofesional, las horas de jornada laboral, o el pago de la seguridad social a los trabajadores de la empresa.*

Por otra parte, tienen que seguir las normativas impositivas de declaraciones y pagos correspondientes en referencia a; *Impuesto de Sociedades, IVA, Retenciones del IRPF, Impuesto de Actividades Económicas, Declaración de operaciones con terceros, Presentación de las cuentas anuales y Cotizaciones a la Seguridad Social* (ya mencionadas anteriormente en el apartado de los trabajadores)

Como en este caso es una empresa relacionada con el sector del comercio minorista, hay otras leyes específicas que se deben cumplir como la *ley de comercio minorista de la Comunidad de Madrid y directrices concretas sobre los mercados municipales.*

También es importante conocer las leyes de protección al consumidor; entre otras desde finales del 2018 contamos con una *nueva ley de protección de datos* a nivel europeo que dicta que las empresas tengan un cuidado especial con el tratamiento de los datos de los clientes.

Por último, como el objetivo del proyecto es circularizar un negocio es imprescindible tener en cuenta la normativa europea y española sobre Economía circular.

El 2 de junio de 2020, el Consejo de ministros del Gobierno de España dio luz verde a la Estrategia Española de Economía Circular (EEEC);” España *Circular 2030*” que sienta las bases para impulsar un nuevo modelo de producción y consumo en el que el valor de productos,

¹⁷ CASTAÑO, J. (2020). MADRID 2030, NUESTRO MODELO DE CIUDAD. Retrieved 12 November 2020, from https://elpais.com/ccaa/2019/05/04/madrid/1556983103_372937.html

¹⁸ MADRID7R - ECONOMÍA CIRCULAR. (2020). Retrieved 8 December 2020, from <http://www.madrid7r.es/sobre-nosotros>



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.¹⁹

A nivel europeo destaca el “*Green Deal 2020*” cuyo objetivo principal era que Europa persiga tener una economía limpia, con cero emisiones, que proteja nuestro hábitat natural para mejorar el bienestar de las personas, de las empresas y que tome el liderazgo en la acción climática en todo el planeta. Entre las acciones más destacadas contamos con que en 2018 se dio un paso importante hacia la limitación y/o prohibición completa de plásticos de un sólo uso para 2021.²⁰

2.1.2. Análisis del Sector

Según su código CNAE4711 - Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco.

Cabe destacar que, aunque no tenga una licencia de restauración como tal en mercados municipales está permitida la degustación para los comercios de alimentación.

2.1.2.1. Tamaño²¹

El comercio de la Comunidad de Madrid constituye uno de los sectores empresariales productivos más relevantes, con el 13,6% del PIB regional, del que el 6,6% corresponde al comercio minorista.²² (Ver Anexo V)

De las que 51.723 empresas de comercio minorista de la CCAA de Madrid el 19,93% se dedica al comercio de alimentos, bebidas y tabaco que corresponde con el sector de Picón.

Dentro del comercio minorista, el sector de la alimentación es esencial, destacando el papel que juega el comercio de productos cotidianos agrupado en Mercados y Galerías Comerciales de Alimentación. Así, en la Comunidad de Madrid existen 55 Mercados, mayoritariamente de titularidad municipal. Entre los que se encuentra el Mercado de Vallehermoso.

2.1.2.2. Barreras

Las barreras para Picón un negocio ya avanzado en madurez van a estar enfocadas en como introducir la Economía Circular en su comercio. Las principales barreras que hemos podido detectar son:

- Falta de apoyo por parte de las instituciones públicas: Aunque en estos últimos tiempos los gobiernos tanto a nivel nacional como europeo han aumentado sus esfuerzos respecto a desarrollar políticas medioambientales aún considero que faltan estímulos facilitadores para las empresas en esta materia. Las normativas cada vez son mayores

¹⁹ CURSO: ECONOMÍA CIRCULAR, LA TRANSFORMACIÓN HACIA UN MODELO REGENERATIVO FUNDACIÓN (2020). Retrieved 29 November 2020, Retrieved from <https://ecologing.es/aprende-economia-circular-online/>

²⁰ CURSO: ECONOMÍA CIRCULAR, LA TRANSFORMACIÓN HACIA UN MODELO REGENERATIVO FUNDACIÓN (2020). Retrieved 29 November 2020, Retrieved from <https://ecologing.es/aprende-economia-circular-online/>

²¹ CC.AA DE MADRID (2020). Retrieved 1 December 2020, from https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/el_comercio_de_madrid_en_cifras_-_27_de_noviembre_0.pdf

²² DIRECTORIO CENTRAL DE EMPRESAS (DIRCE) a 1/1/2019 INE. Instituto Nacional de Estadística. (2020). Retrieved 1 December 2020, from <https://www.ine.es/>



y más redirigidas a una economía circular, pero es necesario que las instituciones ayuden en esta transición.

- Escasa aceptación cultural: Cada vez más las decisiones de compra de los consumidores son influenciadas por criterios de sostenibilidad, pero actualmente ese cumplimiento no es prioritario aún. El problema reside en la poca información que se facilita a los clientes los en cuanto a los orígenes y recursos utilizados durante toda la cadena de un producto
- Necesidad de un aumento de inversión y acceso a financiación: Los requerimientos técnicos que implican estos nuevos modelos de negocios “verdes” hacen que sus costes aumenten por lo que sin duda es una barrera para la adopción de prácticas de sostenibilidad de las pymes.
- Falta de conocimientos y competencias técnicas: Por la escasez de información es complicado identificar y poner en práctica técnicas dirigidas a un cambio desde un paradigma lineal hacia un horizonte circular.
Es importante remarcar que todos esos requerimientos técnicos que en primera instancia requerirán inversiones considerables, pero que, en un futuro supondrán ahorro de costes, así como una mejora en el impacto medioambiental.

Como conclusión de las barreras a las que se enfrenta Picón podemos señalar que todo el ámbito de introducción de economía circular está madurando poco a poco y cada vez estará más impregnado en nuestro día a día por lo que el hecho de ser alguno de los primeros promotores puede ser un factor muy positivo.

2.1.2.3. *Grado de Concentración Competidores*

En los siguientes apartados se mostrará más detalladamente sus competidores y sustitutivos.

He identificado que Picón no tiene una gran competencia como tal, porque su modelo de negocio no es ofrecido de la misma manera por ninguno de sus competidores, pero lo que más se asemeja es:

- a) Restaurantes y Tiendas Canarias en Madrid: Hay 5 en Total, y cada una de ellas es para un tipo de consumidor en especial. Todos estos negocios serían PYMES.
- b) Webs venta productos canarios: Contamos con varias webs en Internet que ofrecen productos canarios:

Ej: TuCanarias.com, Seseo.com

La competencia no es mucha, y son todas PYMES. Por una parte, los restaurantes y tiendas canarios de Madrid preocupan menos que la web online que dada la situación actual son más accesibles. Podemos concluir que el grado de concentración de los competidores es bajo, y que no contamos con datos suficientes para mostrar su Marketshare. Los productos sustitutivos podríamos definirlos como los verdaderos competidores.



2.1.2.4. *Tendencia Sector*

La nueva situación que estamos viviendo a nivel global está afectando a todos los sectores empresariales. Aunque, en la mayoría de los casos este impacto es negativo, existen sectores como el comercio minorista que está viviendo un crecimiento.²³

Un estudio del BCG estima que el 60% de los consumidores planea reducir el gasto en restaurantes y aumentar la alimentación en el hogar, incluso cuando se levanten las restricciones de COVID-19.²⁴

Por lo que considero que, aunque el comercio minorista tiene que reinventarse y adaptarse a esta situación, este sector puede salir bastante reforzado de la pandemia.

2.1.2.5. *5 fuerzas de Porter*

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico de gestión que permite analizar la competencia de una empresa en el sector en el cual opera. Para realizar este análisis, Porter analizó cinco factores que muestran el grado de rivalidad que tiene la empresa en su entorno

A) Nuevos Competidores

Debido a que es un modelo de negocio un tanto especial; porque como hemos comentado previamente, dentro del mercado se permite unir el sector comercio y la degustación en una especie de modelo de restauración dividimos los futuros nuevos competidores los varios perfiles:

- Tienda/Restauración de Productos Canarios: Consideramos que debido a que los productos no son elaborados u obtenidos dentro de la Península el hecho de tener un acceso complicado a los canales de distribución es un factor importante y actualmente Javier González, uno de los dueños de Picón es uno de los principales distribuidores de productos canarios en Madrid y España. Por lo que será más complicado para los competidores querer entrar en este mercado.
- Tienda/Restauración Nueva en el Mercado: Van a abrir una tienda y córner de degustación de Vinos y Embutidos Gourmet dentro del Mercado. Podría ser un principal competidor ya que la gran mayoría de productos de Picón son los vinos, quesos y embutidos. La cualidad que le hace que sea su competidor es el hecho que ofrezcan degustaciones y que sus productos sean de cierta calidad, porque las charcuterías usuales dentro del mercado o en el mismo barrio no las podemos considerar como competidoras al no ofrecer una gama de productos similar en lo que a calidad y procedencia se refiere.

B) Negociación proveedores

Los proveedores son una pieza clave para cualquier negocio, ya que sin ellos Picón no podría operar.

²³ DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA (MERCADO IBÉRICO) | DBK OBSERVATORIO SECTORIAL. (2020). Retrieved 8 December 2020, from [https://www.dbk.es/es/sectores/distribucion-alimentaria-\(mercado-iberico\)](https://www.dbk.es/es/sectores/distribucion-alimentaria-(mercado-iberico))

²⁴ BCG.LAS TENDENCIAS QUE DEFINIRÁN EL FUTURO DEL CONSUMO EN SUPERMERCADOS Y TIENDAS MINORISTAS. (2020). Retrieved 8 December 2020, from <https://www.bcg.com/en-pe/press/17june2020-trends-that-will-define-future-consumption-supermarkets-retail-stores>



Este es un negocio con pocos proveedores y todos ellos bastante concretos, ya que el producto que ofrece Picón es bastante diferenciado, el número de proveedores es escaso, teniendo un poder de negociación bajo con proveedores.

Si que es verdad que se contrarresta con el hecho de que las relaciones con los proveedores son fuertes y habituales y al ser mayoritariamente negociación directa con los productores se ahorran costes de intermediarios.

Por otra parte, como no solo Javier González gestiona la distribución de productos para su negocio Picón, sino para otros establecimientos las cantidades son mayores por lo que puede ayudar a la hora de negociar condiciones y precios.

C) Negociación Clientes

Como ya hemos señalado los productos que ofrece Picón, son productos bastante diferenciados y poco accesibles, el poder de negociación de los clientes sobre el precio final de los productos de Picón es bastante bajo, ya que no tendrán otras alternativas.

D) Productos sustitutivos

Como comentábamos son productos muy concretos y específicos por lo que sustitutivos claros no tiene.

Si que es verdad que algunos de sus productos sustitutivos podrían ser embutidos y quesos de calidad de cualquier región de España o país extranjero.

Otros sustitutivos podrían ser los productos de Charcutería y colmado de varios puestos dentro del mercado. Pero los productos de Picón son productos muy concretos que solo se comercializan en Canarias y no tienen semejantes.

Por lo que el peligro de sustitutivos es bastante bajo aunque más alto que el de los competidores.

E) Rivalidad entre competidores

Nos comentaba Javier González que para él la competencia de Picón está un poco difusa. Yo le comentaba que había visto que había 4 restaurantes canarios y otras 3 tiendas en Madrid de productos canarios, pero el me insistía que más que competencia es promoción de la gastronomía canaria y eso da más visibilidad a su negocio.

Así mismo como Javier González se dedica en gran parte a la distribución de los productos canarios en territorio peninsular, es el distribuidor/proveedor de mucha de “la competencia” por lo que la rivalidad es bastante baja.

2.1.3. Análisis del Mercado

2.1.3.1. Demanda

Los clientes de Picón no experimentan diferencias notables cuando sus precios son modificados; cabe destacar que no solo aumentan de precio algunos productos si no que otros bajan y en ninguno de estos dos escenarios baja o sube el consumo.

Como excepción en determinados productos como los vinos quizá si se nota más el consumidor que va a lo barato o el que no le importa pagar más si hay calidad. Pero podemos concluir que



en el caso de este negocio caso al menos el cliente no se fija demasiado en el precio por lo que la demanda sería inelástica, ya que los clientes habituales no dejan de comprar a pesar de las variaciones de precio.

2.1.3.2. Público Objetivo

Aunque en principio su público objetivo era el cliente del Barrio o el Canario tras 3 años abierto se han dado cuenta que sus principales clientes los podemos concretar varios perfiles:

- Cliente Canario: Aquellos cuya procedencia es canaria, pero que vive en Madrid y echa de menos los productos de su tierra; de vez en cuando le apetece volver a tomarlos aunque no sea en las islas.
- Cliente con relación con Canarias: Persona que tiene una relación con Canarias; ya sea que tiene familia en Canarias, ha trabajado durante un tiempo, ha hecho un viaje reciente a Canarias...
- Cliente del Barrio: Son el segmento de clientes mayoritario, son aquellos habituales que compran cada semana en el Mercado y que determinados días compran algún producto de Picón.
- Espontáneo: Aquellos que pasan por Picón se paran a ver lo que ofrece y compran, sin una decisión premeditada. Entrarían en este grupo los que se toman algo en la parte de degustación y luego les apetece llevarse para casa parte de lo que han probado.
- Interés por un Producto: Este no sería un perfil habitual, pero hay veces que publican una receta en el periódico o comentan algo sobre canarias en RRSS y te apetece probarlo y para ello necesitas ingredientes. También entraría en este segmento los clientes que buscan productos super específicos que puede ser que Picón sea el único lugar de Madrid donde se pueden adquirir. No es un cliente recurrente, pero su perfil está bastante concretado



FIGURA 1: Gráfico Segmentación de Clientes

Como podemos observar (Ver Anexo VI) en los gráficos que se han elaborado con los datos proporcionados por el banco sobre las compras concluimos que la mayoría de los clientes:

- Tienen una edad media de entre 30-39 años
- Suelen ser asalariados de Renta Alta
- Suelen comprar más hombres que mujeres.



2.1.4. La Competencia

2.1.4.1. Matriz

	PICÓN	El Escaldón	Gofio	7 Delicatessen	El jardín de las Hespérides	Tiendas ONLINE	Seseo.com	Tiendas Mercado de Vallehermoso
Modelo de Negocio	Tienda + Degustación	Restaurante	Restaurante	Gastrobar	Tienda	Web Venta	Web Venta	Variado
Tipo Cliente	Medio-Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Localización	Centro (Mercado de Vallehermoso)	Centro	Centro	Centro. (Mercado de S.Antón)	Centro	Online	Online	Centro (Mercado de Vallehermoso)
Valoración Google	4,5	3,9	4,4	3,5	4,8			
Web Venta	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	Algunas
Venta Productos	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Concienciación Origen	SI	-	-	-	-	-	SI	La Mayoría

TABLA 1: Matriz Competencia



2.1.4.2. Construcción y conclusiones Matriz

- a. Modelo de Negocio: Considero importante las tipologías de negocio ya que de los negocios competidores ninguno tiene un modelo similar por lo que destacarlo es fundamental.
- b. Tipo de Cliente: Creo que el tipo de cliente define tu negocio bastante por lo que para la diferenciación es útil.
- c. Localización: El radio de localización es muy similar, pero para tenerlo en cuenta es necesario.
- d. Valoración Google: Hoy en día tu nota de Google como negocio es un reflejo claro de tu servicio y calidad
- e. Web: El tener o no web de comercialización puede afectar bastante a los clientes objetivos.
- f. Venta de Productos: Que ejerza como tienda, además, es importante.
- g. Concienciación Origen: La concienciación con el origen de los productos es una diferenciación más con la que cuenta Picón y que hay que aprovechar frente a los competidores los cuales en su gran mayoría no dan importancia.

Continuando la idea que ya introducía anteriormente, estos negocios no pueden ser considerados competidores como tal. Lo primero y más importante el modelo de negocio es distinto y el cliente al que va dirigido por ende también. Por lo que no se podría calcular una cuota de mercado como tal entre todos los competidores ya que el público objetivo es totalmente distinto.

Me gustaría profundizar en por qué he introducido Tiendas del Mercado de Vallehermoso; ninguna de ellas es competidora como tal pero las charcuterías o alguna tienda que vende vinos de calidad entrarían en la categoría de sustitutivos y contarían con más peso en importancia que las que he mostrado como competidoras.

2.2. Análisis Interno

2.2.1. La compañía

Picón es un puesto del Mercado de Vallehermoso que surge porque Javier González vio que había una carencia en la Península de productos de las Islas Canarias; tanto a nivel de tienda como de restauración.

La misión de Picón desde su creación ha sido dar a conocer la gastronomía canaria de calidad a todos los niveles tanto a cocineros como consumidores finales.

En cambio, la visión del proyecto que en un principio era seguir llegando a más público y crecer como lugar de restauración, el COVID ha cambiado un poco el enfoque de la restauración para dar paso a crecer como distribuidores intentando evitar intermediarios.

2.2.1.1. Historia y Organización

Picón nace de la mano de 3 socios en 2017;

- Javier González: Tiene 47 años y es canario. Se dedicaba a la fotografía y decidió dar un cambio radical a su vida, la idea ya le llevaba rondando la cabeza unos años. Javier González es el máximo colaborador del negocio.



- Susana Salazar: Tiene 48 años, es la esposa de Javier González, y no se dedica al negocio ya que cuenta con otro empleo, aunque desde comienzos del COVID echa una mano a Javier González con todo lo que puede.
- Juan Lorenzo: Tiene 44 años y es amigo de Javier González, es hostelero y tiene un restaurante en Canarias al que dedica la mayor parte de su tiempo. Ayuda a Javier González con algún tema de logística en la distribución de productos y proveedores desde Canarias y también es su consejero hostelero.

2.2.1.2. *Modelo de Negocio (EcoCanvas)*

La metodología Ecocanvas, se basa en la construcción bloque a bloque de un prototipo de modelo de negocio inspirado en la metodología CANVAS orientado para quiera repensar un proyecto u oferta de productos y servicios dentro del paradigma de la Economía Circular. Por lo que he considerado más útil el EcoCanvas que el Canvas para presentar la reestructuración del modelo de negocio. Aunque está compuesta por otros lienzos, creo que para este trabajo con el Lienzo que nos muestra a grandes rasgos el modelo de negocio que se pretende implementar en Picón.



A · ECOCANVAS: DISEÑO DE NEGOCIOS PARA LA ECONOMÍA CIRCULAR

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

<p>ANTICIPACIÓN e IMPACTO AMBIENTAL · AIA</p> <p>¿Cuáles son y cómo afectarán los aspectos ambientales más importantes a tu negocio en los próximos años? Piensa en el calentamiento global, la escasez de recursos, etc.</p> <p>La escasez de recursos creo que será el problema que más afecte al negocio por lo que tendrá que reducir su catálogo de productos e ir adaptándose.</p> <p>Aunque vamos a reducir considerablemente el uso de plásticos y la gestión de los residuos seguirán teniendo cierto impacto Ambiental.</p> <p>La eficiencia energética de algunos de los electrodomésticos que poco a poco se irán cambiando seguirán impactando negativamente al uso de energías no limpias y calentamiento global.</p> <p>Ve a la herramienta ANÁLISIS PESTAL</p> <p>Aquí abajo indica cuáles son los impactos ambientales que vas a generar: positivos y negativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducir consumo de plásticos - Reciclaje - Reutilización de Materiales - Concienciación de productores y consumidor final 	<p>CADENA DE VALOR CIRCULAR · CVU</p> <p>¿Quiénes son los principales grupos de interés (STKs) que van a afectar el proyecto o pueden ser afectados por él?</p> <ol style="list-style-type: none"> Productores Transportistas Medios de Comunicación Madrid-Chamberí Otros Negocios Hostelería Consumidor final <p>Ve a la herramienta MAPEO CIRCULAR</p>	<p>PROBLEMA / NECESIDAD · PRO</p> <p>¿Cuál es el problema / necesidad que has identificado y pretendes resolver?</p> <p>El consumo innecesario de plásticos y materiales no reutilizables en toda la cadena de producción del negocio. Mejora de su cadena productiva e implicación de proveedores</p> <p>Ve a la herramienta NECESIDADES / PROBLEMA</p>	<p>PROPUESTA ÚNICA DE VALOR CIRCULAR · PUC</p> <p>¿Cuál es tu propuesta de valor única para cada segmento de cliente? ¿Cuál es el valor único (que no se puede copiar) que generas? Describe la propuesta de valor.</p> <p>Ofrecer productos Canarios de Calidad y elaboración artesana cuidando al máximo su distribución y todos los residuos que genera minimizando al máximo el impacto al medioambiente.</p> <p>Describe los productos y servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de productos elaborados y no elaborados B2C - Degustación - Distribución B2B <p>Ve a la herramienta PROPUESTA ÚNICA DE VALOR CIRCULAR</p>	<p>RELACION CON CLIENTES y STAKEHOLDERS · REL</p> <p>¿Cómo es tu relación con tus clientes y grupos de interés?</p> <p>La relación es muy cercana. El cliente pide consejo y se le ofrece toda la información.</p> <p>Con los Proveedores más de lo mismo, se les conoce uno a uno individualmente.</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES · SCL</p> <p>¿Quiénes son / son afectados por el problema? ¿Quiénes son tus principales segmentos de clientes? ¡Sé lo más específico posible. Si tienes varios usa colores diferentes.</p> <p>Mis clientes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Canario - Relación con Canarias - Del Barrio - Espontáneo - Interesado en el producto <p>+ Concienciado con lo ECO</p> <p>+ Da importancia a la Marca España y la procedencia.</p> <p>Ve a la herramienta PROPUESTA ÚNICA DE VALOR CIRCULAR</p>	<p>ANTICIPACIÓN e IMPACTO SOCIAL · AIS</p> <p>¿Cuáles son y cómo afectarán los aspectos sociales más importantes a tu negocio en los próximos años? Piensa en tecnología, cultura, redes sociales.</p> <p>La concienciación de la gente joven muchas veces a través de las RRSS va a lograr que el consumo en negocios que cuiden sus procesos y que sus productos todos tengan un origen conocido aumenten sus ventas.</p> <p>El impacto social también hace referencia al cambio de hábitos de las personas</p> <p>La tecnología nos ayudará a que los materiales de envasado y embalaje para entrega o transporte de nuestro producto sea</p> <p>Ve a la herramienta ANÁLISIS PESTAL</p> <p>Aquí abajo indica cuáles son los impactos sociales que vas a generar: positivos y negativos.</p> <p>Positivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer gastronomía Española de regiones menos conocidas. - Fomentar el consumo responsable
<p>RECURSOS CLAVE · REC</p> <p>¿Qué recursos (físicos, humanos, financieros...) necesita tu empresa para funcionar? ¿Cuál es tu relación con el capital natural?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Local y el Entorno del Mercado - Materias primas - Empleados - Productores y proveedores - Clientes - Otros negocios <p>Ve a la herramienta MAPEO CIRCULAR</p>		<p>COMUNICACIÓN y VENTA · CMV</p> <p>¿Cómo atraerás a los clientes y comprometes a las partes interesadas? ¿Cómo se presta el servicio? ¿Cómo y dónde se vende?</p> <p>Algo que no se había hecho hasta ahora es dar suficiente valor a la Artesanía y al proceso de elaboración de cada uno de los productos por lo que lo consideramos clave para mejorar la EXPERIENCIA DE VENTA.</p>		<p>FLUJO DE INGRESOS · ING</p> <p>¿Cuáles son los diferentes flujos de ingresos por el valor que creas y entregas al mercado?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de productos. - Aportaciones de los socios - Ayudas al mercado del Ayuntamiento - Nuevas subvenciones 		
<p>ESTRUCTURA DE COSTES · COS</p> <p>¿Cuáles son los costes en que incurrirá tu negocio implementando las actividades y utilizando los recursos necesarios? Piensa bien en todas las fuentes de gasto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materias primas. - Empleados nuevos: Gestos circular y encargado reciclaje - Campañas marketing - Gestión de residuos y nuevos cubos - Nuevos Electrodomésticos - Estudio de procesos 		<p>MODELOS DE NEGOCIO E INNOVACIÓN (CIRCULAR) · CRC</p> <p>¿Cuáles son las características clave de tu modelo de negocio circular? Aplica las estrategias de circularización y describe aquí el resultado</p> <p>Minimización de Envases, Materiales fáciles de Superlicar, Servicios de Marca Compartida (Too Good TO Go), Educar e Informar, proveedores y productores nacionales, prefabricación, trazabilidad e información, marketing Verde, programas de devolución o loop y valorización en Cascada.</p> <p>Ve a la herramienta IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES CIRCULARES y después a la herramienta ESTRATEGIAS DE CIRCULARIZACIÓN para generar nuevas ideas y evaluar el potencial de la circularización.</p>				



2.2.1.3. Estrategia Actual de la Empresa

La estrategia que Picón está desarrollando hoy en día se basan en seguir aumentando su número de clientes, pero siempre enfocados a segmentos muy concretos, con el fin de una larga permanencia en el mercado.

Actualmente la empresa busca crecer como distribuidora de productos de calidad canarios tanto a restaurantes como consumidores finales.

La estrategia de diferenciación está basada en las Genéricas de Porter. Picón ofrece a sus clientes un conjunto de características en sus productos, de tal manera que estos las valoren y perciban y estén dispuestos a comprar ese producto.

- *Calidad:* La gran mayoría son productos elaborados artesanalmente. Para que el consumidor perciba su valor único, y no la producción en masa actual que se da en el modelo económico lineal.
- *Medioambiente:* Contamos con un comercio cada vez más “eco friendly”, es decir, respetuoso con el medioambiente. Se está empezando a dar más importancia a ciertas acciones como limitar el uso de materiales muy contaminantes en toda su cadena de valor y se harán campañas para que los clientes se mentalicen de un consumo responsable y apoyen la causa.
- *Precio:* Son productos que, aunque no tienen un coste super elevado, no son productos accesibles para un consumo diario de un cliente de nivel medio.

2.2.1.4. Cadena de Valor

PASO 1: Selección de Productos: La clave del éxito para Picón está sin duda en la selección de sus proveedores. Tienen que seguir unos cánones de elaboración artesana y de calidad. Imprescindible saber que muchos de esos productos son de temporada y no están disponibles durante todo el año.

PASO 2: Transporte: Los productos proceden Canarias y no cuentan con una distribución semanal ya que se realizan pedidos grandes cada más tiempo. Aproximadamente contener de 600kg de materia prima traen de Canarias cada 2-3 semanas en barco.

PASO 3: Venta-Degustación: El trato cercano y directo con el cliente que suele pedir consejo, es idóneo para generar confianza en el negocio y en la gama de productos que ofrece Picón. La degustación es también gancho para la tienda, generando más valor en el negocio.

PASO 4: Servicio Pre y Post Venta: Gracias a las RRSS ayudan al cliente con sus consultas además de compartir los productos que van llegando al establecimiento y nuevas recetas con los mismos.

2.2.1.5. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de Picón es la manera de ofrecer sus productos de calidad de origen canario acompañados de un servicio único, todo enmarcado dentro de un entorno excepcional como es el Mercado de Vallehermoso.



2.2.1.6. Posicionamiento

El posicionamiento de Picón va muy de la mano con la esencia que el Mercado proyecta de autenticidad. En el mercado la gran mayoría de los puestos similares a los de Picón tienda/restauración son corners especializados para nichos de clientes concretos que ofrecen algo único que probablemente una tienda o un restaurante de pie no te lo ofrezca.

Por lo que el posicionamiento de Picón gira entorno a algo más allá una tienda de productos canarios, es una oficina informal de turismo de Canarias, a diferencia de sus competidores que son una tienda o un restaurante nada más allá de lo ordinario.

2.2.2. Modelo Operativo Actual

Como este TFG no se trata de crear una empresa si no de cambiar su enfoque hacia uno más sostenible y circular primero vamos a analizar las famosas 4p's de Marketing Actual.

2.2.2.1. Producto

Muchos de los productos son temporales o se traen en determinadas ocasiones, pero vamos a hacer una recopilación de los más recurrentes.

Los productos estrella de Picón son los quesos y los vinos, pero tienen una amplia gama de productos que voy a resumir:

- Vinos: Cuentan con una amplia gama de Denominaciones de Origen y bodegas dentro de cada una de ellas.
 - D.O Islas Canarias: Tajinaste, Viñátigo, El Sitio, Alejandro Gallo y El Lomo.
 - D.O. Valle de la Orotava (Tenerife): Suertes del Marqués, Tajinaste, Quinta San Antonio y Bodega La Haya
 - D.O. Tacoronte – Acentejo (Tenerife): Cándido Hernandez Pío, Marba, Crater y Bodegas Insulares Tenerife
 - D.O. Ycoden-Daute-Isora (Tenerife): Ignios, Artífice y Envínate
 - D.O. Valle de Güimar (Tenerife): Cándido Hernandez Pío y Bodega Comarcal Valle de Güimar
 - D.O. Abona (Tenerife): Altos de Trevejos



Ilustración 1: Una de las vitrinas donde se muestran los vinos.

- D.O. La Palma: El Níspero, Vega Norte, Matías i Torres, Llanovid-Llanos Negros y Bodegas Teneguía
- D.O. Lanzarote: Los Bermejós, Vega de Yuco, Puro Rofe, Taro y Bodegas Tisalaya
- D.O. Vinos de La Gomera: Bodegas Montoro.
- D.O. El Hierro: Bimbache Vinícola.
- Otros sin D.O: La Bardona, Sortevera, Envínate, Tierra Fundida, Ikewen y Artífice.



Muchos de estos vinos están incluidos en el sistema de Parker; que es una escala de calidad a nivel internacional y como la Guía Peñín, del español José Peñín, que también se basa en un sistema similar para puntuar los vinos; ambas puntuaciones van de 0-100. Podemos afirmar que bastantes de los vinos de que ofrece Picón superan los 90 puntos por lo que contamos con productos de fabulosa calidad.

- Licores: Desde Gin Ave del Paraíso y Ron Aldea hasta Vermut Primo, Frizzante Mora o Passion y Platé Semi o Afrutado.
- Quesos:
 - Almogrote La Reina: Es una pasta de queso para untar muy curado con aceite, ajo y pimienta palmera.
 - De Gran Canaria: Bolaños, Naroy, Caidero, Cortijo de Pavón, Altos de Moya de D.O.P. Flor de Guía, Cortijo de Caideros de D.O.P. Flor de Guía, Los Castañeros, La Gloria, Tasartesano, Cortijo de Danela y Finca Fuente Morales
 - De Tenerife: 5senti2
 - Fuerteventura: Maxorata y Tetir.
 - La Gomera: La Empleita
 - La Palma: El Valle Palmero y Luna de Awara.
 - El Hierro: Herreño
 - Lanzarote: Filo El Cuchillo y Tinache



Ilustración 2: Vitrina de Quesos

- Mojos: Es la salsa más famosa de las Islas, se usa como acompañamiento de algunos platos típicos como las papas arrugadas. Todos son de Ayanto una pequeña empresa familiar de delicatessen.
- Mermeladas: De la misma casa de los mojos Ayanto.
- Miel y miel de palmera: Extracto de Savia de Palmera Canaria en varios formatos y Oromiel Mil Flores.
- Gofio: es una variedad de harina de maíz o harina de millo tostada de forma artesanal varias tipologías pero todas de marca Imendi.
- Vinagres: Vinagre Macho de Bodegas Monje y Cremas de Vinagre de sabores Platé.
- Dulces: Crema de Guayaba Tirma, Dulce de Plátano Platé, Dulce de Batata Delicia Palmera y Pastas Gomeras Masapé (Galletas)
- Chocolates Lava: Gran variedad de una fábrica de chocolates 100% artesanales.
- Snacks: Bimbachitos Salados (Platano tostado de El Hierro), Batatitos (Chips de Batata amarilla de Lanzarote), Ambrosías Tirma y Munchitos.
- Frescos: Chorizo Palmero, Chorizo Teror, Morcilla Dulce Teror, Pata Asada, Salmón de Uga, Peto Ahumado y Costilla Salada
- Refrescos: Appletisser, Clipper Fresa y Nestea Mango/Piña.
- Cervezas: Dorada y Tropical.
- Cervezas Artesanas: Vagamundo, Larrancadilla Palm Honey, Tacoa, 7 Islas, Nao, Grito Sordo e Isla verde.



La carta de Degustación es cambiada dependiendo de los productos de temporada que muchos de ellos que por ser algo fresco no se compran en Canarias los distribuye otro puesto del mercado.

En cuanto 'packaging' o embalaje de los productos sería e el siguiente:

- Para compras directas en tienda cuentan con bolsas de papel reciclado con el logo de la empresa.
- Cajas con el logo para empaquetar los pedidos con varios productos diferentes
- En caso de vino o cerveza en sus propias cajas del distribuidor.
- Tienen cajas de regalo que pueden ser personalizadas a gusto del cliente

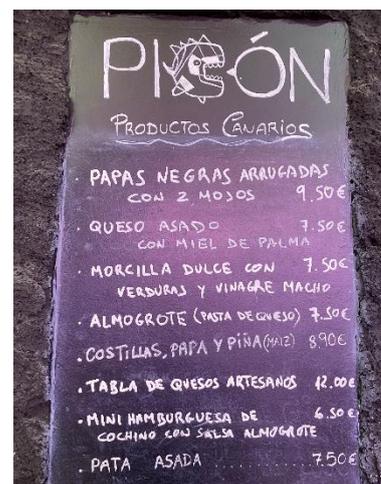


Ilustración 3: Carta de degustación Octubre 2020

2.2.2.2. Precio

Dado que la estrategia de la empresa no es para nada el liderazgo en costes, los precios no son bajos. A la hora de la fijación de los PVP solo se tiene en cuenta el coste inicial de la materia prima y desde ahí se establecen márgenes por lo que podríamos decir que no hay una regla de fijación de precio concreta pero aproximadamente para la distribución a otros negocios:

- Se suma un margen del 50% al coste de los productos, generalmente.
- Los quesos suelen seguir la regla general del margen del 50% pero sí que es verdad que cuanto más caros menos porcentajes, por lo que los quesos más caros simplemente un 40%.
- En cambio, en los vinos suman simplemente un margen del 30% (los vinos más caros solamente un 20% de margen)

Algunos de los productos de venta al público directa en el Mercado de Vallehermoso suelen añadirle hasta un 60% (sin contar vinos y quesos)

2.2.2.3. Distribución: punto de Venta o Canal

La sede central de Picón es su córner que se localiza en el Mercado de Vallehermoso como ya he mencionado a lo largo del trabajo. Pero para entender mejor su distribución lo primero es saber dónde almacena todos sus productos y materias primas; Cuenta con un almacén privado en la parte de abajo del mercado que dispone de dos neveras y un congelador. Por otra parte, tiene un espacio alquilado en Guadalajara donde almacenan tanto las cervezas y los vinos y según los necesitan en Madrid lo van trayendo.

Teniendo esto en cuenta sus metodologías de venta serían las siguientes:

- Venta en el local del Mercado de Vallehermoso: Dispone de un espacio para poder consumir los distintos productos, pero también se podrán comprar allí. No habrá restricciones respecto a la cantidad, pudiendo comprar unidades individuales.
- Venta por teléfono o RRSS: Se podrán encargar a través del teléfono y de las RRSS, posteriormente los productos que serán enviados.



- Venta a otros negocios: Picón distribuye sus productos a 4-5 restaurantes de Madrid periódicamente y a nuevos clientes o empresas con las que van contactando.

En cambio, la venta que no se realiza directamente en el Mercado Utilizan 2 métodos:

- RMC: es una empresa de transporte que a su vez trabaja con varias mensajerías, suele derivar a GLS o Correos Express. Ellos mandan los datos y les dan una etiqueta para recoger y hacer la entrega.
- También directamente desde el almacén de Guadalajara la empresa que lo gestiona CARCABA se encargan de hacer envíos directos de cerveza y vino.

Todas las metodologías de venta que usan actualmente son Directas ya que tratan directamente con los consumidores de sus productos sea ya un usuario o empresa.

2.2.2.4. Comunicación y Promoción

El objetivo de este punto es tratar de informar a los clientes potenciales de sus productos, e intentar convencerles para que adquieran esos productos.

- Redes sociales: Como empresa, Picón tiene perfiles en Instagram, Twitter y Facebook, que justamente corresponden con las redes sociales más usadas en España. En estas redes se muestran mucha de las historias y procesos de elaboración de nuestros proveedores, la carta de degustación que cambia cada mes ofreciendo nuevas recetas, se informará de la llegada de nuevos productos, se publicará las últimas novedades y eventos a los que asisten, y, sobre todo, el objetivo es de tener contacto cercano con todos los clientes, tratando de resolver las dudas que puedan tener (tanto de disponibilidad de productos, horarios, reservas...) e incluso pueden realizar encargos para recoger en tienda o para domicilio.
- Eventos gastronómicos. Con la participación en eventos como el Gastrofestival de Madrid o Gaztapiles; es una manera muy práctica de dar a conocer el establecimiento, ya que a este tipo de actos van personas de gustos muy diversos y es esencial para darse a conocer.
- Catas de Vinos, maridajes y demostraciones: Con la colaboración de muchos de los proveedores han hecho ya varias demostraciones en directo de como hacer queso, como maridar el vino etc... Es una manera de lograr conexión con el cliente y que su experiencia de compra sea distinta.
- Promociones económicas. A través de la App del Tenedor con promociones económicas como descuentos en la carta de degustación de hasta el 30% se tratará de atraer más clientes.



Ilustración 4: Una de las demostraciones por parte de un proveedor y chef



2.3. Análisis DAFO

2.3.1. Matriz

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad y promoción - Gestión de los residuos - Gran uso de plásticos - Inexperiencia Hostelería - Transporte y stock de los productos y materias primas 	<ul style="list-style-type: none"> - COVID - Mucha dependencia del Mercado Vallehermoso
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Producto único - Trato cercano con cliente - Competencia casi inexistente 	<ul style="list-style-type: none"> - Web Online - Circularización del Negocio - Mucha dependencia del Mercado Vallehermoso - Productos de 5ª Gama - Distribución a Domicilio

TABLA 2: Matriz D.A.F.O

2.3.2. Análisis

A) Debilidades

- Publicidad y promoción: No se invierte demasiados esfuerzos en hacer una publicidad dedicada a sus nichos de clientela, por lo que aún hay bastante por hacer en este campo.
- Gestión de los residuos: El espacio limitado del corner no permite separar los residuos correctamente.
- Gran uso de plásticos: El hecho del transporte desde Canarias y que traen bastantes cosas frescas al vacío hace que se use bastante plástico.
- Inexperiencia Hostelería: Javier González es el que dirige el negocio en su mayoría y anteriormente no se había dedicado a la hostelería, aunque su socio le da bastantes consejos, Javier González es el que toma las decisiones del día a día.
- Transporte y stock de los productos y materias primas: Al no comprar semanalmente y no disponer de mucho espacio en el mercado no siempre hay disponibilidad inmediata de los productos.

B) Fortalezas

- Producto único: Son productos que no se pueden encontrar en casi ningún lugar.
- Trato cercano con cliente: Sin duda alguna el trato de Javier González con todos sus clientes le hace tener cierta clientela fija que se deja aconsejar por la confianza que les transmite.
- Competencia casi inexistente: Muy relacionado con el producto único. Como casi nadie ofrece la oferta de Picón no tiene casi competencia, salvo alguna web concreta en el ámbito de tienda.



C) Amenazas

- **COVID:** Como todo el mundo está ralentizándose, la incertidumbre hace que los negocios vayan con cuidado limitando el almacenamiento de stock, pudiendo ofrecer menos productos, limitando sus opciones debido a las restricciones del gobierno entre muchas otras cosas.
- **Mucha dependencia del Mercado Vallehermoso:** Al estar enmarcado en el contexto de todo el Mercado las tendencias de este le influyen; por ejemplo, las temporadas en las que traen conciertos o actividades en el Mercado se nota mucho el ambiente.

D) Oportunidades

- **Web Online:** Están pensando el hacer una Web para poder vender sus productos online. Esto ampliaría considerablemente su mercado a las afueras de Madrid.
- **Circularización del Negocio:** El hecho de que Picón poco a poco se vaya acercando a un negocio más circular no solo tiene un impacto positivo en el planeta, sino que le ayudará en llegar a otros segmentos de clientes.
- **Mucha dependencia del Mercado Vallehermoso:** He decidido tomar esta característica particular como también una gran oportunidad, ya que en los últimos años el Mercado de Vallehermoso se está convirtiendo en un centro neurálgico de gastronomía en la capital por lo que impulsará el negocio a nuevas oportunidades y promociones como un posible Menú conjunto del mercado o delivery Vallehermoso en bicicleta.
- **Productos de 5ª Gama:** Esta idea surgió ya hace tiempo, pero con esto de la pandemia se paralizó un poco y ahora se quiere retomar a más largo plazo.
- **Distribución a Domicilio:** El COVID también trae cosas buenas, como tiempo para repensar el cómo hacer las cosas en un negocio. En Picón quieren aprovechar el tirón de la distribución a domicilio y potenciar esta línea del negocio en conjunto con otros puestos del mercado.

2.4. Análisis CAME

El análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar) es una herramienta que se utiliza de manera complementaria al análisis DAFO que he realizado en el apartado anterior.

Por una parte, con el análisis DAFO se puede ver la situación actual de la Picón, y con el análisis CAME las acciones a llevar a cabo para mejorar esa foto actual del DAFO.

Debilidades	▶▶▶	Corregir
Amenazas	▶▶▶	Afrontar
Fortalezas	▶▶▶	Mantener
Oportunidades	▶▶▶	Explotar

A) Corregir las debilidades.

Varias de debilidades de la empresa como la publicidad y los errores de decisiones hosteleras son causadas por la inexperiencia de Javier González en el sector. Pero tras casi ya 3 años esta inexperiencia empieza a ser experiencia sumado a que se pueden realizar estudios para asegurar que las acciones de publicidad concretamente van dirigidas a sus segmentos de clientes. Una buena forma de reducir esta inexperiencia es seguir contando con personas de confianza que ya hayan trabajado en la hostelería, de modo que puedan aconsejar.

En cuanto a la gestión de los residuos y el gran uso de plásticos son dos de los aspectos que vamos a mejorar con la estrategia de circularización.



Por último, el transporte y gestión del stock, es una debilidad porque hay veces que los clientes reclaman un producto que no está disponible, pero la escasez también causa en el cliente más necesidad sobre ese producto, considero que la única forma de resolver esto es hacer pedidos más grandes que se almacenen en Guadalajara.

B) Afrontar las amenazas.

Combatir la gran dependencia del Mercado es lo más complicado, pero cuando haya pasado un tiempo que no haya ciertos días o eventos especiales dentro del mercado fomentar la promoción de catas o jornadas gastronómicas exclusivas de Picón que acompañadas de una buena promoción por RRSS aumentarán su clientela. Pero este factor de dependencia del Mercado de Vallehermoso es una moneda de doble cara esto puede ayudar a que los negocios que lo forman se aprovechen de las sinergias que hay entre ellos; ya sea de compra entre los mismos puestos, ahorro de costes por acciones conjuntas etc..

Es muy importante destacar que el Mercado cuenta con el apoyo de la Dirección de Comercio del Ayuntamiento de Madrid que le ayudará a mitigar todos los efectos económicos del COVID y encaminará a Picón y demás negocios a impulsar estas nuevas oportunidades como la introducción de este modelo de economía circular.

En cuanto a las amenazas como el COVID la única manera que veo de solucionarlas es que en vez de que el negocio espere sentado a que toda esta situación pase que se centre más en las oportunidades nuevas de negocio que ha generado la pandemia: distribución a domicilio y los productos de 5ª gama.

C) Mantener las fortalezas.

Las fortalezas que tiene Picón son sus productos únicos y de calidad junto a la atención cercana del personal; la clave está en seguir haciendo las cosas bien y cuidar las relaciones con los proveedores para seguir disponiendo de todos los productos. En cuanto a la poca competencia, creo que no podrá aumentar demasiado ya que el traer productos desde Canarias es bastante complicado, y la mayor parte de productos los gestiona Javier González junto a otros socios distribuidores.

D) Explotar las oportunidades.

Las oportunidades que se deben explotar principalmente son hacer uso de nuevas formas de distribución de los productos no solamente que puedan ser adquiridos en la tienda; tanto con la creación de la web, participación en ferias teniendo la posibilidad de llevar Picón fuera del mercado, caterings... lo que abrirá las puertas a bastantes nuevos clientes.

Por otra parte, la circularización de Picón y del Mercado en general abrirá las puertas a nuevos segmentos de clientes, a darse a conocer por la implementación pionera de modelos circulares en un Mercado de Barrio en España, y también a ir aprovechando sinergias con otros puestos del mercado.

Igualmente, los productos de 5ª gama considero que van a dar bastante juego a la hora de ampliar la oferta de degustación y que ya no solo se lleven los clientes sus productos a casa para elaborar recetas si no que puedan llevarse la receta hecha para un mayor disfrute.



3. PLAN DE MARKETING

3.1. Justificación del Plan de Marketing

El anterior punto del análisis CAME nos indica que el negocio tiene bastantes debilidades que se pueden mejorar considerablemente con un reenfoque de la estrategia hacia una economía circular entre otras cosas. Según el último estudio IPSOS²⁵ sobre consumo de productos, un 83% de los consumidores valoran que las empresas integren la ecología en sus procesos productivos y no solo eso hay usuarios que ya solo demandan productos que claramente tengan certificaciones ecológicas.

Por otra parte, hay que corregir y mejorar la promoción de la empresa para ir logrando que esos clientes sean cada vez más fieles a comprar en Picón, por lo que este Plan de Marketing se va a basar prioritariamente en acercar a Picón e ir marcándole el camino hacia un negocio circular o al menos más sostenible de lo que era antes y en desarrollar una estrategia que permita a Picón seguir creciendo como negocio.

3.2. Definición de Objetivos Plan de Marketing

Vamos a definir nuestros objetivos a través de la metodología SMART, ya que nos va a permitir que estos sean fáciles de entender y de medir, de forma que en Picón tengan claro hacia donde deben dirigirse sus esfuerzos y, a su vez, tengan claro en qué punto se encuentran en el momento.

- A) Introducción a 2 nuevos segmentos de clientes (aquellos que valoren el proceso y procedencia de todos los productos ofrecidos por Picón) en los próximos 12 meses para poder seguir creciendo.
- B) Publicar 150 contenidos en las redes sociales (Instagram y Facebook) durante los próximos 12 meses para seguir atrayendo y promocionando y llegar a convertirse en el rincón de referencia de comida canaria en Madrid en los siguiente.
- C) Desarrollo de 1 evento cata o demostración cada 3 meses en los próximos 12 meses para aumentar y atraer a un 20% más de clientes en temporada baja.
- D) Incremento de sus ventas a domicilio u a otras empresas en un 10% en los próximos 12 meses para poder seguir invirtiendo en mejorar el modelo de distribución.
- E) Aumentar las ventas en un 12-15% en tienda y restauración en los próximos 12 meses, para poder invertir en cambiar el mobiliario y que sea más eficiente energéticamente.
- F) Reducir el uso de los plásticos en un 15% anual de aquí a 4 años para tener un menos impacto ambiental
- G) Reciclaje de todos los tipos de residuos de aquí a 6 meses.
- H) Creación de dos nuevos puestos a nivel mercado que se encargaran de ayudar en los procesos de reciclaje y en el camino a la circularización del mercado. Se introducirán en los primeros 6 meses y es posible que se conviertan en posiciones fijas.
- I) Revisar los procesos de elaboración de todos sus productos de aquí a 2 años para mejorar relaciones con los proveedores y seleccionar aquellos que no tengan un impacto ambiental alto
- J) Aprovechamiento de toda la materia prima que va a caducar a través de programas de empresas como TooGoodToGo
- K) Introducción de nuevos packagings más sostenibles y algunos reusables de aquí a 12 meses.
- L) Creación de una Página Web en la que vender los productos online en los próximos 12 meses. gama

²⁵ Investigación de Mercados sobre el consumo de productos | Ipsos. (2020). Retrieved 1 December 2020, from <https://www.ipsos.com/es-cl>



3.3. Marketing Estratégico: Nueva estrategia y Plan de Acción

3.3.1. Nuevo Posicionamiento

Partimos de un posicionamiento en el que Picón es lugar que ofrece productos distintos, la esencia de lo único y de la importancia de los procesos artesanos.

Esa esencia queremos que siga presente, pero queremos añadir esa característica en la que la mayor parte de sus productos van a maximizar su proceso ecológico evitando impactos medioambientales innecesarios y haciendo selección de los mismos entrando más en detalle de su proceso de elaboración incluso pudiendo colaborar con esos proveedores para avanzar hacia una economía circular conjunta.

3.3.2. Segmentación

No considero que haya que cambiar o dejar de lado a la segmentación de clientes que ya tenía si no atraer a otros segmentos concretos de clientes:

- **Marca España:** Aquellos clientes que valoran la importancia de la marca España y que consumen la mayoría de los productos de origen español.
- **ECO:** Relacionado con los productos procedentes de consumo de proximidad tienen que ver con productos dentro del marco de Economía Circular y aquí entra un segmento de clientes que valore esa procedencia próxima cuya cadena de valor sea sostenible para el medioambiente.

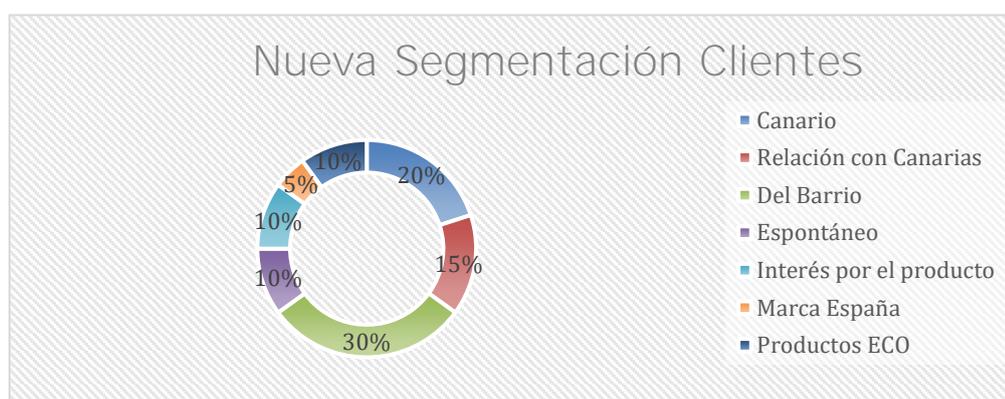


FIGURA 2: Gráfico Nueva Segmentación de Clientes

3.4. Marketing Operativo: Nuevo Modelo

3.4.1. Producto

Como ya avanzaba en el apartado del posicionamiento, no se pretende cambiar los productos ni mucho menos, pero, aunque la mayoría de ellos sigan procedimientos artesanos queremos que todo lo que acompañe al producto no solo su proceso de elaboración siga una serie de principios medioambientales. Por lo que después de esta revisión de catálogo exhaustiva que se realizará de aquí a 2 años aquellos productos que se salgan de esos principios previamente definidos se pasarán a negociar y a intentar mejorar lo que proceda con los productores para así tanto ellos hacen más eficiente ecológicamente hablando todo su proceso y en Picón siguen contando con sus proveedores habituales, pero en versión mejorada, sin duda sería un win-win.



3.4.2. Precio

Entrando en la materia de fijación de precios considero que los márgenes o reglas no están suficiente bien estudiados. Por lo que vamos a conservar las categorías por las que separaban estos productos, pero no la metodología de cálculo del PVP de estos.

Seguiremos también un método de fijación de precios a partir de su coste directo pero tendremos en cuenta otro tipo de costes. Dentro del PVP final del producto queremos tener cuenta su coste medio y luego se sumará sobre eso un margen de beneficio. Aunque este sistema no tiene en cuenta a los clientes y la competencia consideramos que Picón tiene una tipología de clientes bastante fiel y que la demanda era inelástica al precio por lo que esto es un punto a favor a la hora de aplicar esta metodología.

1º Definimos coste medio: Tenemos en cuenta coste de materia prima, transporte a la Península, almacenamiento, nuevo packaging y otros procesos a los que quizás se someta

2º Aplicamos los siguientes márgenes a ese coste medio calculado anteriormente*:

Productos generales Venta	+35%
Quesos	+35%
Vinos	+25%
***Productos Online	+10% de su precio de categoría

TABLA 3: Fijación de Precios

***Anteriormente no había un orden ni se tenían en cuenta otros costes que afectaban al PVP, por lo que analizar y tener en cuenta otros costes relacionados con el producto final nos va a servir para las futuras tomas de decisiones de los mismos y ver si esos costes extra son un valor fundamental en el producto final que se entrega al consumidor.

3.4.3. Punto de venta o Canal

La distribución anterior va a conservarse tal cual estaba desarrollándose por lo que seguirá contando con:

- a. Venta en el local del Mercado de Vallehermoso
- b. Venta por teléfono o RRSS
- c. Venta a otros negocios

Pero a mayores de aquí a 1 año se prevé la apertura de una Web online a través de la cual se podrá comprar. El envío siempre será a cargo del cliente y su coste y tardanza dependerá de la localización, pero contamos con empresas bastante competitivas en el transporte.

3.4.4. Comunicación y Promoción

Considero que uno de los fallos de Picón es su comunicación y promoción por lo que hay que mejorar parte de las acciones que ya se venían implementando y aumentar otras



nuevas cuyo objetivo final es darse a conocer más en los segmentos definidos y aumentar su clientela ya sea en Tienda física o web:

- Redes sociales: Como antes habíamos mencionado, Picón cuenta con perfiles en Instagram, Twitter y Facebook, a los que se sube prácticamente lo mismo. De aquí a un año calculamos que haya 150 nuevas publicaciones que equivale a una publicación cada 2,5 días. Los establecimientos más activos en RRSS y publicaciones más destacadas son reposteadas en las cuentas del Mercado de Vallehermoso, por lo que al potenciar nuestras RRSS tendremos más fácil contar con el apoyo y promoción indirecta en los perfiles en redes del Mercado. Por otro lado, sabemos con certeza que Instagram es la red social más usada actualmente entre nuestros clientes por lo que realizaremos varias campañas publicitarias en Instagram dirigidas a nuestros segmentos definidos y potenciales.
- Eventos gastronómicos. Picón sin duda alguna seguirá participando en múltiples eventos del Barrio y de la ciudad siempre con el respaldo del Mercado para continuar dándose a conocer
- Catas de Vinos, maridajes y demostraciones: Queremos que Picón aumente este tipo de promociones trayendo a muchos de sus proveedores y artesanos para que puedan interactuar con el cliente. Intentaremos que coincida con temporadas más bajas de afluencia en el mercado para que a través de nuestras RRSS atraigamos a nueva gente y que pueda volver a comprar a Picón.
- Promociones económicas. Seguiremos lanzando alguna promoción a través de la App del Tenedor en determinadas temporadas.
- Web Online. A través de la nueva Web online promocionaremos determinados productos dependiendo en que época del año nos encontremos podremos adherirnos a periodos de Rebajas, Black Friday, gastos de envío gratuitos.
- Too Good To Go. Es una aplicación que te permite generar ingresos con tus excedentes de comida; de esta manera a la vez que das a conocer Picón a través de una plataforma externa que sirve como promotora, estas reduciendo los desperdicios de tu negocio que sirven como alimento a otras personas obteniendo parte de ese beneficio económico. Esta acción no se realizará periódicamente, solo cuando se necesite.



3.5. Presupuesto y Cronograma

3.5.1. Tabla de Acciones y Coste

La tabla representa las acciones a desarrollar del plan de Marketing durante los tres siguientes periodos.

Acción	H1	H2	H3
<i>Análisis de Los segmentos de Clientes</i>	1.500,0 €		
<i>Campañas promocionales concretas</i>	1.000,0 €	3.000,0 €	1.000,0 €
<i>4 eventos-catas anuales</i>	1.200,0 €	1.200,0 €	1.200,0 €
<i>Reestructuración método de Precios</i>	1.000,0 €		
<i>Web Online</i>	7.572,3 €	5.386,8 €	5.631,1 €
<i>Análisis Proveedores</i>	0,0 €	0,0 €	0,0 €
<i>Too Good To Go</i>	0,0 €	0,0 €	0,0 €
<i>Nuevos Packs</i>	750,0 €	750,0 €	850,0 €
<i>Cubos Basura</i>	500,0 €		
<i>Encargado reciclaje</i>	1.100,0 €	1.116,5 €	1.133,2 €
<i>Gestor circular</i>	1.100,0 €	1.116,5 €	1.133,2 €
TOTAL	3 7 0 9 4 3 4 0 7 8	3 4 0 7 8	3 2 0 ; 6

TABLA 4: Acciones y Coste

3.5.2. Calendarización de Acciones

La mayor parte de la implantación de las acciones del plan están enmarcadas en el primer periodo H1, pero hay algunas que se extenderán durante el año siguiente. Considerando que el Plan de Marketing es un conjunto de acciones a corto plazo

	ene-H1	feb-H1	mar-H1	abr-H1	may-H1	jun-H1	jul-H1	ago-H1	sept-H1	oct-H1	nov-H1	dic-H1	H2
Análisis de Los segmentos de Clientes	■												
Campañas promocionales concretas				■									
4 eventos-catas anuales		■			■			■			■		
Reestructuración método de Precios	■												
Web Online	■												
Análisis Proveedores	■												
Too Good To Go	■												
Nuevos Packs	■												
Cubos Basura	■												
Encargado reciclaje	■												
Gestor circular	■												

TABLA 5: Calendarización Acciones



3.6. Control del Plan

3.6.1. Cuadro de Mando

Muchas de las acciones que va a emprender Picón son muy cualitativas por lo que la definición de ciertos KPI y la frecuencia su medición es compleja.

AREA	OBJETIVOS	KPI		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
		Indicador	Meta	
Finanzas	Incremento de sus venta domicilio u a otras empre	Comparativa Ventas años anteriores	↑10%	Semestralmente
	Aumentar las ventas en tienda	Comparativa Ventas años anteriores	↑12-15%	Semestralmente
	Reestructuración método Precios	Comparativa Precios años anteriores	6 meses	Anual
Medioambiental	Reducir el uso de los plásticos	Comparativa Cubos años anteriores	15%	Anual
	Reciclaje de Total de Todos residuos	-	6 Meses	-
	Revisión Procesos de Producción	-	2 años	Semestralmente
	Aprovechamiento de toda materia prima	Cantidad de desperdicio	6 meses	-
	Uso Packagings Reusables	Número de Packs	12 meses	Cuatrimestralmente
Clientes/Promoción	Análisis de Los segmentos Clientes	Número de Segmentos	3 meses	-
	Campañas promocionales RRSS	Comparación cliente por segmento antes despues	2 años	Semestralmente
	Eventos/Catas	nº de catas	4 anuales	Trimestralemnte
	Creación Web Online	Activación Web	12 meses	-
Trabajadores	Encargado Reciclaje	Cantidad de desperd reutilizable	60%	Semestralmente
	Gestor Circular	Concienciación comerciantes y clien	70%	Semestralmente

TABLA 6: Cuadro de Mando corto plazo

3.6.2. Plan de Contingencias

Me gustaría centrar el plan de contingencias por áreas:

A) **Finanzas:**

- a. Si no se alcanzan los objetivos marcados de Ventas tanto en distribución como en tienda se invertirán más esfuerzos en Promoción para atraer clientes.



- b. En cuanto a la reestructuración del método de precios si por lo que fuese no hubiese dinero para contratar a la empresa externa para que nos estudie los costes se mantendrá la antigua metodología

B) Medioambiental:

- a. La reducción de plásticos sobre todo en el embalaje va a tener que llevarse a cabo con la colaboración de los proveedores, si estos no quieren aceptar se debería bajar la cantidad de compra de estos o dejar de comprarlos.
- b. El reciclaje total de residuos si no funciona considero oportuno elevar el asunto a nivel mercado ya que los medios serán mayores y las soluciones conjuntas son mejores.
- c. Si la metodología Too Good To Go de aprovechamiento no fuese efectiva nos pondríamos en contacto con comedores sociales para otro tipo de aprovechamiento.
- d. El uso de packagings reusables es un objetivo urgente pero la selección del proveedor va a ser clave por lo que ni importa que el objetivo temporal se incumpla. Mientras tanto vamos a sugerir a los clientes que traer sus propios recipientes y bolsas reusables de casa tendrá beneficio

C) Cientes/Promoción

- a. El análisis de los segmentos de clientes y como promocionar Picón a cada uno de ellos va a ser el primer paso que queremos dar y en lo que vamos a invertir, si por un casual no pudiese darse se realizarán encuestas a los consumidores para suplir ese estudio.
- b. Las campañas en RRSS es el siguiente paso al estudio, aunque las RRSS de Picón están cuidadas no se ha pensado una estrategia para sus publicaciones por lo que depende del estudio o encuestas nos centraremos más en promoción de gastronomía o eventos o incluso otro tipo de promoción que no sea en RRSS.
- c. Si por la situación actual no se pueden hacer las catas o eventos tenemos un plan de interacción virtual en catas o eventos desde casa donde se mandarían los productos a domicilio.
- d. La creación de la Web Online está pensada para que entre en funcionamiento cuando todos los productos estén disponibles en la misma, pero si se complicara se empezarán a vender los productos más demandados y poco a poco poder ir añadiendo más.

D) Trabajadores:

- a. Ambos perfiles son bastante técnicos con habilidades concretas que sabemos que van a ayudar correctamente hacia el camino circular, si no funcionase el grupo Ecologing se encargaría de estos dos puestos aumentando el coste total de estas líneas del proyecto.



4. PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO

4.1. Creación de Valor.

- I. Proveedores: La clave del éxito para Picón está sin duda en la selección de los proveedores de sus productos. Desde los inicios del negocio los productos de cada proveedor tienen que seguir unos cánones de elaboración artesana y de calidad. A lo largo de estos años la selección del producto y los proveedores se ha vuelto más exhaustiva llegando actualmente a ser uno de los objetivos próximos, el hecho de interesarse más a fondo por los procesos de elaboración de cada uno de los productos para que dentro de no mucho todos los productos sean 100% artesanos. Por otra parte, es imprescindible saber que muchos de esos productos son de temporada y no están disponibles durante todo el año. Por último, he de destacar que anteriormente tenían mucha dependencia de intermediarios lo que permitía conocer menos a los proveedores, a día de hoy casi no dependen de ellos y por ello tienen una relación cercana con cada uno de ellos.

- II. Transporte: Como el 90% de los productos proceden de Canarias podemos considerar al transporte como un proveedor más, ya que interviene en el proceso de manera fundamental e influyen en la calidad final de cada uno de los productos. No suele contar con una distribución semanal ya que se realizan pedidos grandes cada más tiempo. Aproximadamente contenedor de 600kg de materia prima traen de Canarias cada 2-3 semanas en barco a través de la Naviera Transmediterránea y se encargan del transporte hasta el propio Mercado de Vallehermoso.

- III. Mercado: Se ofrece un modelo híbrido Venta-Degustación en el propio Mercado, así que podríamos decir que ningún puesto como tal en Vallehermoso ofrece degustar sus propios productos unido al trato cercano y directo con el cliente que suele pedir consejo, es idóneo para generar confianza en el negocio y en la gama de productos que ofrece Picón. La degustación es también gancho para la tienda, generando más valor en el negocio.

- IV. Cliente: Gracias a las RRSS ayudan al cliente con sus consultas además de compartir los productos que van llegando al establecimiento y nuevas recetas logrando así su fidelización y que el propio cliente compre periódicamente los productos y sea un método de publicidad para que el establecimiento crezca.

4.2. Objetivos estratégicos

Todas las acciones a corto plazo están orientadas a mantener presente esa esencia que ha ido labrando Picón estos años, pero nos gustaría añadir a toda esa esencia de sus productos y forma de ser del negocio una maximización en su proceso ecológico, evitando impactos ambientales innecesarios y haciendo selección de los proveedores entrando más en detalle de su proceso de elaboración, incluso pudiendo colaborar con aquellos proveedores que quieran avanzar con nosotros hacia una economía circular conjunta. Podemos ver que la proyección de Picón está alineada con muchas de las acciones que comentábamos más atrás:

- Uno de los objetivos estratégicos que hoy desarrolla Picón está enfocado a **augmentar su número de clientes**, pero siempre enfocada a segmentos concretos, con el fin de permanecer en el mercado durante largo plazo. Los segmentos concretos serían:



- **Ciente ECO:** Se trata de que muchos de nuestros productos tengas etiquetados o certificaciones ecológicas y sostenibles, para demostrar y en cierta parte ganar a nuevos clientes, siendo transparentes con todos nuestros productos y productores.
- **Ciente Marca España:** Aunque todos nuestros productos provienen de España, más concretamente de las islas Canarias, es importante hacer hincapié en ello ya que cada vez aumenta la preocupación de los españoles sobre el origen de todos los alimentos que ingieren y sus denominaciones de origen, por lo que se podría ganar clientes, simplemente usando algo que es inherente a la marca de Picón, potenciando su promoción.
- La creación de **una página web**²⁶ para vender los productos online durante el próximo año, con el fin de llegar a más gente.
 - Por un lado, la web será un **e-commerce**; en la que se podrán adquirir todos los productos que normalmente están disponibles en la tienda física.
 - Por otro lado, la web será también una **herramienta de promoción** en la que se compartirán noticias o curiosidades de los productos, para dar más visibilidad a sus productores artesanos y que los clientes tengan más información de lo que consumirán.



Ilustración 5: Website Picón

- Estrategia de **Circularización del Negocio:**

a) *Iniciativas individuales:*

- **Recogida de Aceite:** La parte de cocina usa considerables cantidades de aceite, que a partir de ahora tendrán un segundo uso gracias a la empresa Discoil²⁷ que cuenta con años de experiencia en la recogida de cada gota de aceite usado, dándole una segunda vida convirtiéndole en energía renovable; como por ejemplo en Diésel verde un combustible totalmente compatible con todos los motores diésel y la infraestructura de distribución de combustible diésel, desde la refinería hasta las estaciones de servicio y los usuarios finales.
- Aprovechamiento de toda la materia prima que va a caducar a través de programas de empresas como **TooGoodToGo**. De manera esporádica cuando se perciba demasiado stock para una fecha de consumo preferente a través de la aplicación estarán disponibles packs de oferta para recoger en el Mercado y así evitar el desperdicio de determinados productos.
- Se va a realizar una **revisión y sustitución de todos los envases y embalajes** de los proveedores y productos aplicando varias soluciones:
 - i. Reducción considerable del plástico u otros materiales con gran impacto para el medioambiente.
 - ii. Uso de envases de productos mono-materiales²⁸ para así facilitar el proceso de reciclaje en el propio puesto.
 - iii. Introducción de packs reusables que el cliente puede adquirir en Picón o traer desde casa.

- b) *Iniciativas conjuntas*, dentro del mercado aprovechando sinergias y uniendo fuerzas con otros puestos como:

²⁶ BRANDELICIOUS: <https://brandelicious.es/>

²⁷ DISCOIL: <https://www.discoil.net/>

²⁸ PLASBEL: <https://plasbel.com/mdo-pe/>



- **Proceso reciclaje conjunto:** Uno de los principales problemas del mercado es la falta de espacio y concienciación para reciclar todas las materias sobrantes de sus procesos de venta. Por lo que, empezando por la concienciación de los comerciantes, vemos claro que se fomente una acción conjunta para llevar a cabo esta tarea fundamental en la cadena de la circularidad.

La idea se basa en que un empleado, sufragado por todos los puestos sea el encargado de gestionar cada día los residuos de los puestos que quieran sumarse a la iniciativa.

Todo esto tiene que estar acompañado con el reacondicionamiento de cubos²⁹ y metodologías de separación de residuos en cada puesto, desde Picón vamos a adquirir próximamente este tipo de contenedores que cuentan con ruedas para facilitar el trabajo. Estos cubos son fabricados por una empresa madrileña.



Ilustración 6: Nuevos Cubos

- **Entrega a domicilio:** Al igual que el empleado contratado encargado del proceso de reciclaje, pretendemos contratar a una persona (si tiene acogida se podrá aumentar el personal) que se encargue de las entregas de productos de los diferentes puestos del mercado por todo el Barrio de Chamberí. Tomando como referencia la entrega en patinete que se hace en el Mercado de las Maravillas.

Por consiguiente, queremos ir eliminando poco a poco la dependencia de ciertas empresas de Delivery que están bastante alejadas en ciertos criterios que nosotros consideramos esenciales para la circularización del mercado.



Ilustración 7:
Nuevas Bolsas

- **Gestión de packs y embalaje:** Creemos que es imprescindible contar con bolsas³⁰ provenientes de materiales reciclados y a la vez compostables y con más vida y posibilidad de reutilización, por lo que poder hacer pedidos grandes a nivel mercado de estos productos favorece en cuanto a costes y a que todos empiecen a tomar medidas iguales y que lo vea reflejado el cliente del barrio que compra en diferentes puestos cada semana y se pueda favorecer de la iniciativa.

- **Concienciación y mercado Circular:** Al igual que vamos a realizar varios eventos dentro de Picón para hacer llegar al cliente la cercanía con los productores, la importancia de conservar procesos artesanos y nuestra implicación en la economía circular, también se realizarán varios eventos o campañas promotoras y concienciadoras de la economía circular, que al final es una forma de vida en la que es necesario la implicación de todos los eslabones de una cadena.
- **Menú diario del mercado:** Aunque muchos puestos, individualmente desarrollan iniciativas cuyo objetivo es no desperdiciar nada a través de servitizaciones y promociones de apps externas como Too Good To Go, se pretende que tanto comercios como puestos de restauración colaboren para ofrecer un menú del día take away de productos y recetas MADE in Vallehermoso. Cuyo beneficio se use para cubrir gastos de las futuras iniciativas conjuntas de circularidad. Este punto se prevee a más

²⁹ HOSTELERÍA 10: <https://hosteleria10.com/cocina/cubos/cubis-portasacos-doble.html>

³⁰ BIONATICS: <https://www.bionaticspain.com/producto/bolsa-asa-rollo-bio-40-x-50-cm-m/>



4.3. Análisis de Recursos.

La empresa cuenta con ciertos recursos que conforman el negocio y posibilitan dar los servicios correspondientes ahora y en un futuro como pueden ser:

- Personal: Actualmente solo se encuentra Javier a cargo, con ayuda de su mujer en determinados días.
 - *Nuevo*: Se espera volver a contratar al personal previo que estaba formado por 2 camareros-tenderos y un cocinero a tiempo completo cuando mejore la situación. Asimismo, en un futuro con la posible introducción de la 5ª gama habrá un cocinero a tiempo parcial trabajando en un obrador externo en las recetas
- Mobiliario: Estanterías, pequeños electrodomésticos, menaje, frigoríficos y vitrinas.
 - *Nuevo*: Contenedores de reciclaje (*hostelería 10*)
- Tecnología: TPV, ordenador, móvil, datafono, acceso a internet y caja registradora.
- Aplicaciones Informáticas: Los softwares y aplicaciones para la edición de contenido para RRSS y la aplicación para el TPV y caja registradora que permite hacer seguimiento de las ventas.
 - *Nuevo*: Web y e-commerce: Que incluye los dominios correspondientes y el hosting de la web.
- Productos y materias primas: Todo lo que se compra mensualmente y se vende o transforma en platos y recetas.
 - *Nuevo*: Envases y packagings reciclables
- Tienda: El propio local en el Mercado de Vallehermoso.
- Almacenes: En Guadalajara y Mercado.
- Ayudas financieras: Todas las ventajas de pago y financiación que ofrece el Banco Santander.
 - *Nuevo*: Acceso a ayudas y financiación a nivel local, nacional y europeo por desarrollo de economía circular y sostenible.
- Innovación: Como capacidad de querer mejorar el modelo de negocio.
- Habilidades tecnológicas: Que permiten crear contenidos y poder generar engagement en los clientes de Picón.
- Reputación: La imagen y la marca es la base que permite conservar clientes fieles.
- Relación con los proveedores: Y alejándonos de la perspectiva cliente en la otra cara de la moneda están los productores con los que ya se está llevando una relación cercana que logran dar continuidad al negocio, incluso intentando entre ambas partes generar modelos sostenibles.
- Entorno: Por último, el hecho de formar parte del entorno del Mercado de Vallehermoso le permite tener acceso a nuevas iniciativas del Ayuntamiento de Madrid o La Cámara de Comercio, potenciando relaciones de colaboración que ayudan en su promoción y desarrollo, que se pueden considerar recursos intangibles.



4.4. Ventaja Competitiva.

Actualmente la empresa busca crecer como distribuidor de productos canarios de calidad tanto a restaurantes como a los consumidores finales. Picón ofrece a sus clientes una serie de características en sus productos, para que los valoren y perciban los mismos, y estén dispuestos a comprar ese producto.

La ventaja competitiva de Picón que quiere seguir proyectando y mejorando es su distinción medioambiental sin dejar de lado su manera distinguida de ofrecer productos de calidad de origen canario acompañados de un servicio único, todo enmarcado dentro de un entorno excepcional como es el Mercado de Vallehermoso.

Dentro del Mercado de Vallehermoso, desde varios puestos estamos promoviendo acciones cuyo fin es convertir a todo este mercado del madrileño barrio de Chamberí en pionero y centro de referencia de Economía Circular en España, ya que consideramos que es un lugar idóneo porque es un cruce de caminos en el que interviene la sociedad y gente del barrio, el ámbito de negocio privado como son cada uno de los puestos y una parte institucional y pública como es el ayuntamiento de Madrid y la cámara de comercio que gestionan el propio Mercado; y todos juntos haremos que la Economía Circular tenga un verdadero impacto y sea la mayor ventaja competitiva para este negocio en un futuro cercano.



4.5. Planificación, implantación y control de estrategias.

4.5.1. Despliegue estrategia

Los objetivos estratégicos van a empezar a desarrollarse todos durante en H1 pero la implantación total para considerarlo “*Business As Usual*” (BAU) será a partir de H2. Destacar las 3 últimas iniciativas que están pensadas para un largo plazo por lo que aún no se puede entrar en detalle.

	IMPLANTACIÓN	DURACIÓN	QUIÉN	CÓMO
Aumentar su número de clientes (ECO y Marca España)	H1	BAU (a partir de finales de H2)	Empleados Picón + age Marketing	Campañas promoción R y eventos (algunos coste)
Creación Web	Q2- H1	BAU (Q4- H1)	Brandelicious	Desembolso Inicial + Fe mantenimiento
Recogida de Aceite	Q1- H1	BAU (Q1- H1)	Discoil	Empresa Externa (sin Coste)
Envases y embalajes: Reducción del 10% anual plástico	Q1- H1	H1-H4	Empleados, Proveedores Transporte	Busqueda de alternativas inversión
TooGoodToGo	Q2-H1	BAU (Q2-H1)	Empleados Picón + Too Good To Go	A través del alta en u plataforma (15% del p final del pack)
Gestión de packs y embalaje	Q2-H1	BAU (H2)	Proveedor: Bionaticspain	Compra nuevas bolsa
Envases y embalajes: Uso de envases de productos mono-materiales	Q3- H1	BAU (H3)	Empleados Picón+ Plásticos	Busqueda de alternativas inversión
Envases y embalajes: Introducción de packs reusables	Q3- H1	BAU (Q3- H1)	Empleados Picón + Plásticos	Busqueda de alternativas inversión
Proceso de reciclaje conjunto Mercado	Q3-H1	BAU (H2)	Empleados Picón+ Empleado Común Contratado	Compra Contenedores Hosteleria 10 y Pago S Empleado
Concienciación y mercado Circular	Q3- H1	H1-H2	Gerencia Mercado y Empleados Puestos	Planificación Eventos Iniciativas. Coste para gerencia.
Menú diario del mercado	Largo Plazo	Largo Plazo	Empleados Picón+ Empleado Común Contratado	Planificación y Organiza Pendiente
Productos de 5ª Gama	Largo Plazo	Largo Plazo	Empleados Picón	Planificación y Organiza Pendiente
Entrega a domicilio	Largo Plazo	Largo Plazo	Mercado+ Empleados Picón+ Empresa aún por definir	Por definir

TABLA 7: Despliegue estrategia



4.5.2. Factores del entorno No Controlables

- Aparición de Modelos de Negocio similares, próximos o mismamente dentro del entorno de Vallehermoso: Como ya he dicho, al final lo que hace a Picón un negocio excepcional es su diferenciación de productos, y la versatilidad de su modelo de negocio. Por lo que la aparición de algo similar sería bastante perjudicial para el futuro.
- Crisis: La recesión provocaría que muchos clientes perdiesen parte de su capacidad de adquisición y por ende que se redujesen las ventas de Picón. Afectaría de manera inminente, ya que se prevé que con las estrategias se alcancen nuevos segmentos y a una mayor cantidad de clientes, pero si estos no pueden permitirse los productos de nuestro establecimiento sería trabajo en vano.
- Restricciones gubernamentales prolongadas: Debido al COVID-19 podría imposibilitar o retrasar con creces los planes estratégicos previstos para los siguientes meses. Esto afectaría tanto a los hábitos de compra de los clientes, como a las acciones del negocio.
- Aprovisionamiento: Actualmente, al contar con pequeños productores que dependen de la temporalidad de muchos productos en determinados momentos podríamos no recibir lo esperado para comercializarlo.

4.5.3. Cuadro de Mando largo plazo

OBJETIVOS	KPI		FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	Indicador	Meta	
Aumentar su número de clientes (ECO y Marca España)	Comparativa Segmentaria año 2020	2 nuevos segmentos	Anual: 1º Final H1 2º Final H2
Creación Web	Implantación SI o NO	SI	Comprobación Final Q2
Recogida de Aceite	Nº Bidones	4-5 bidones de 30 L	Semestralmente
TooGoodToGo	Nº Packs	5 mensuales	Bimensualmente
Envases y embalajes: Reducción Plástico	Nº Bolsas Residuo Plástico	Reducción del 10% anual plástico	Anualmente
Envases y embalajes: Uso de envases de productos mono-materiales	Tipología envases proveedores	Cambio del 20% anual de envases NO Mono-material	Anualmente
Envases y embalajes: Introducción de packs reusables	Tipología envases final consumidores	Cambio del 20% anual de envases reusables	Anualmente
Proceso de reciclaje conjunto	Implantación Nuevo proceso	Reciclaje correcto 100% residuos	Semestralmente
Gestión de packs y embalaje	Nuevas Bolsas comunes el Mercado	100% puestos usen las mismas bolsas, y sean reutilizables	Comprobación Final Q2
Concienciación y mercado Circular	Nº de Eventos, campañas Gestor Circular	5 post mensuales en RRS y Evento mensual	Trimestralmente
Menú diario del mercado	Implantación Nuevo proceso	Colaboración puestos en elaboración de 100 raciones diarias	Trimestralmente
Entrega a domicilio	Implantación Nuevo proceso	H4 propio proceso de entrega a domicilio	Semestralmente
Productos 5ª Gama	Implantación Nuevo proceso	Elaboración recetas en envases de conservación ecológica	Semestralmente

TABLA 8: Cuadro de mando largo plazo



4.6. Plan de inversiones

4.6.1. Inventario de Inversiones

Al tratarse de un negocio ya en funcionamiento desde 2018, nos vamos a centrar en por una parte en el dinero que se invirtió en su día previo a la apertura. La inversión inicial fue de unos **3 4 2 0 2**, aproximadamente que incluía:

Inversiones Iniciales	2018
<i>Construcción de todo el puesto</i>	25.374,5 €
<i>Mobiliario y maquinaria</i>	23.620,5 €
<i>Sistema de extracción de humos y otras instalaciones</i>	18.424,1 €
<i>Equipos Informaticos</i>	2.538,7 €
<i>Sueldos de los primeros empleados</i>	12.500,0 €
<i>Constitución de la empresa</i>	3.500,0 €
<i>Primeros alquileres</i>	4.246,3 €
<i>Primeras compras de bienes y productos</i>	10.545,9 €
<i>Menaje, vajilla, cristalería</i>	3.000,0 €
<i>Dinero en efectivo</i>	16.250,0 €
TOTAL	3 4 2 0 2

TABLA 9: Inversiones Iniciales

Actualmente no se pretende hacer ninguna inversión para cambiar el propio puesto o modelo de negocio en sí, sino para ir a adaptándose junto a otros puestos del mercado a un modelo de economía circular. Las inversiones que se realizarán en un futuro próximo, mayoritariamente están relacionadas con las nuevas iniciativas que ya se han adelantado a lo largo del proyecto como son;

Nuevas Inversiones	H1
<i>Analisis Nuevos Segmentos Cliente</i>	1.500 €
<i>Analisis Reestructuración de Precios</i>	1.000 €
<i>Nuevos Cubos</i>	500 €
<i>Web Online</i>	3.000 €
TOTAL	8 0 2

TABLA 10: Nuevas Inversiones

Por otro lado, hay que tener en cuenta que, aunque no sean muchas las inversiones, las nuevas medidas de transformación del negocio se centran en nuevos costes operativos o cambio de la estructura de costes actuales,

Se estima que estas inversiones a largo plazo generen nuevos clientes y estos, mayores beneficios, más allá de que estas iniciativas darán acceso a nuevas fuentes de financiación relacionadas con promover economías verdes. He de señalar que parte del beneficio que se generará con todas las nuevas iniciativas hacia un camino de modelo de negocio circular, será reinvertido en dar continuidad a nuevas propuestas.



4.6.2. Inmovilizado material e inmaterial

Muchos de los recursos actuales de los que Picón dispone se avanzaron en el punto 4.3. *Análisis de Recursos*. Activos de los que dispone la empresa para cumplir los planes operativos (a corto-medio plazo) que configuran el plan estratégico (a largo plazo)

La empresa cuenta con **recursos materiales** que conforman el negocio y posibilitan dar los servicios correspondientes ahora y en un futuro como pueden ser:

- Mobiliario: Estanterías, pequeños electrodomésticos, menaje, frigoríficos y vitrinas.
 - *Nuevo*: Contenedores de reciclaje
- Tecnología: TPV, ordenador, móvil, datafono, acceso a internet y caja registradora
- Tienda: El propio local en el Mercado de Vallehermoso.
- Almacenes: En Guadalajara y Mercado.

Pero también son fundamentales los **recursos intangibles** como:

- Ayudas financieras: Todas las ventajas de pago y financiación que ofrece el Banco Santander. No es un recurso material, pero sirve para adquirir nuevos recursos materiales
 - *Nuevo*: Acceso a ayudas y financiación a nivel local, nacional y europeo por desarrollo de economía circular y sostenible.
- Desarrollo e Innovación: Como capacidad de querer mejorar el modelo de negocio. Aquí entraría todo los esfuerzos económicos e intelectuales para querer transformar el negocio en circular.
- Software informático: Tanto los programas para edición de contenido para redes sociales, como aquellos instalados en la TPV que permite hacer un seguimiento de las ventas del negocio.
 - *Nuevo*: Web y e-commerce.
- Marca: La patente de la imagen y la marca del negocio, que ha generado una identidad propia de Picón.
- Derechos de traspaso: Aquellos que se pagaron cuando se adquirió el negocio.
- Concesiones Administrativas: Actualmente tiene simplemente la licencia de tienda que en mercados permite realizar degustaciones.
 - *Nuevo*: Esta en el proceso de solicitud de ampliar su licencia a una de restauración, con la que podrá realizar más servicios.



4.6.3. Gastos fijos y variables

Para poder prever en un futuro los gastos he basado la metodología en estimar una media del pasado de los gastos ya existentes, y proyectar niveles de inflación del 1,5 % en determinados servicios de cara al futuro.

Por un lado, tenemos los gastos fijos que no variaran según el nivel de negocio, y que estaban presentes desde los comienzos:

GASTOS FIJOS	2018	2019	2020	H1	H2	H3
Alquiler	5.394 €	5.610 €	5.160 €	5.237 €	5.316 €	5.396 €
Suministros	1.785 €	3.856 €	1.025 €	1.040 €	1.055 €	1.071 €
Limpieza	162 €	181 €	60 €	61 €	62 €	63 €
Seguro	0 €	0 €	621 €	630 €	640 €	649 €
Asesoría	3.109 €	3.622 €	2.778 €	2.778 €	3.053 €	3.040 €
TOTAL	3 2 0 6 7 2 3 5 0 4	8 : " p 0 8 6 6 "	p 0 9 6 9 '3 p 0 3 4 8 '3 p 0 4			

TABLA 11: Gastos Fijos

Por otro lado tenemos los gastos variables, que van cambiando dependiendo de las nuevas líneas del negocio y el nivel de ventas y necesidades. Aunque la estimación no será tan precisa como los gastos fijos preveemos aproximadamente:

GASTOS VARIABLES	2018	2019	2020	H1	H2	H3
Nominas	52.098 €	48.548 €	26.767 €	53.291 €	54.357 €	54.830 €
Servicios Profesionales	14.210 €	8.026 €	3.069 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Transporte	518 €	3.123 €	1.721 €	3.435 €	3.607 €	3.787 €
Groupon	862 €	29 €	0 €	0 €	0 €	0 €
IVA Importación	432 €	387 €	259 €	259 €	322 €	322 €
Almacén de Cerveza	0 €	0 €	1.690 €	1.690 €	1.690 €	1.690 €
TOTAL	8 : 0 3 4 2 8 p 0 3 3 5 '5 p 0 7 2 8 7 p 0 8 9 7 8 p 0 ; 9 8 '8 p 0 8					

TABLA 12: Gastos Variables

Pero como han surgido nuevos horizontes y objetivos estos gastos fijos y variables se verán incrementados en las siguientes líneas:

NUEVOS GASTOS FIJOS	H1	H2	H3
Web	4.572,33 €	5.386,80 €	5.631,14 €
Eventos/Catas	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Encargado reciclaje	1.100,00 €	1.116,50 €	1.133,25 €
Gestor circular	1.100,00 €	1.116,50 €	1.133,25 €
TOTAL	9 0 ; 9 4 " p 0 : 4 2 " p 0 2		

TABLA 13: Nuevos Gastos Fijos



NUEVOS GASTOS VARIABLES H1	H2	H3
<i>Too Good To Goo **</i>	0,00 €	0,00 €
<i>Recogida de Aceite **</i>	0,00 €	0,00 €
<i>Nuevos Packs 250€ orden</i>	750,00 €	750,00 €
<i>Promos y publicidad 100€ campaña</i>	1.000,00 €	3.000,00 €
TOTAL	3 0 9 7 2 "	5 0 9 7 2 " 1 3 0 :

TABLA 14: Nuevos Gastos Variables

** No suponen gastos como tal, porque ya están contemplados en otras líneas, pero considero importante tenerlos identificados como variables.

4.6.4. Fuentes financieras

Picón nunca ha solicitado préstamos bancarios en sí, su inversión inicial de 120.000 euros (40.000 euros por miembro) salió de las finanzas personales de cada socio.

Con la apertura solicitaron una subvención que otorga el Ayuntamiento de Madrid para los mercados de Madrid; consistía en el 30% de lo invertido en la construcción, por lo que se concedieron 15.000€ aprox. Así que ese dinero se retuvo para futuras inversiones y gastos imprevistos.

Fuentes Financieras	2018
<i>Presupuesto emprendedor</i>	120.000,00 €
<i>Subvención</i>	14.992,38 €
TOTAL	3 5 6 0

TABLA 15: Fuentes financieras

A largo plazo las inversiones en circularización se pretenden sufragar con los propios beneficios generados por el negocio. Por otra parte, muchas de las inversiones que se harán como están relacionadas con estrategias sostenibles, economía verde... en la que las instituciones públicas podrán dar subvenciones para sufragar estos gastos, aunque no se van a considerar en principio ninguna para el plan financiero. Es el ejemplo de:

- Fondos Nacionales- Locales: El Ayuntamiento de Madrid concede ayudas a las que puede aplicar Picón:
 - *Subvenciones para el fomento de la digitalización en el sector comercial 2020-2022*³¹: Basadas en la financiación de instrumentos y herramientas que faciliten la implantación y gestión operativa de los procesos de transformación digital de asociaciones de comerciantes y entidades concesionarias de mercados municipales. Por lo que gracias a estas ayudas Picón podría sufragar el 85% de los gastos generados en la digitalización de esta, como ha sido la creación de la web y el e-commerce.

Por otra parte, la Comunidad de Madrid cuanta con varios programas de ayudas a las que sería posible optar:

³¹Subvenciones para el fomento de la digitalización en el sector comercial 2020-2022 - Gestiones y Trámites. (2021). Retrieved 1 February 2021, from <https://sede.madrid.es/sites/v/index.jsp?vgnextoid=1010e46747f03710VgnVCM2000001f4a900aRCRD&vgnnextchannel=23a99c5ffb020310VgnVCM100000171f5a0aRCRD>



- *Plan Estratégico de la Consejería de Medio Ambiente, Ordenación del Territorio y Sostenibilidad 2020 -2023*³²: Destinará un total de 166.852.869 € para proyectos dirigidos a la preservación y mejora del medio ambiente.

Entre las muchas categorías y situaciones que entrarían, Picón estaría implicado en la cual respecta a la agricultura, la ganadería y la alimentación en la que se concederán ayudas dirigidas al sector de la transformación, comercialización y/o desarrollo de los productos agrícolas, para la cooperación en el fomento de circuitos cortos y la comercialización de proximidad. Muy relacionado con todo lo que está promoviendo de selección de proveedores, minimización de intermediarios.

- *Deducción en el Impuesto de Sociedades por inversiones para la protección del medio ambiente*³³: Estas ayudas tiene el objetivo de incentivar la realización de inversiones que favorezcan la protección y mejora del medio ambiente en las empresas madrileñas. La cuantía en una deducción en la cuota íntegra del Impuesto sobre Sociedades por las inversiones realizadas.
- Fondos Europeos:³⁴ Para contribuir a reparar los daños económicos y sociales causados por la pandemia de coronavirus, la Comisión Europea, el Parlamento Europeo y los dirigentes de la UE han acordado un plan de recuperación que permitirá salir de la crisis y sentar las bases de una Europa moderna y más sostenible.

El presupuesto de la UE a largo plazo, junto con NextGenerationEU, el instrumento temporal diseñado para impulsar la recuperación será el mayor paquete de estímulo jamás financiado a través del presupuesto de la UE. Un total de 1,8 billones de euros ayudarán a reconstruir la Europa post-COVID.

Y para nuestra suerte más del 50% del importe se destinará a la modernización, por ejemplo, mediante la lucha contra el cambio climático, que cuenta con el 30% de los fondos de la UE, la mayor proporción jamás alcanzada por el presupuesto europeo. Ya que Picón es un negocio que persigue esa lucha y esa modernización de la UE convirtiéndose en más sostenible, contará con el acceso a parte de estos fondos para el desarrollo de nuevas iniciativas

³² Destinaremos más de 166 millones a proyectos para la preservación y mejora del medio ambiente. (2021). Retrieved 2 February 2021, from <https://www.comunidad.madrid/noticias/2020/06/13/destinaremos-166-millones-proyectos-preservacion-mejora-medio-ambiente>

³³ Gestión ambiental e incentivos a la empresa. (2021). Retrieved 2 February 2021, from <https://www.comunidad.madrid/servicios/urbanismo-medio-ambiente/gestion-ambiental-e-incentivos-empresa>

³⁴ Recovery plan for Europe. (2021). Retrieved 3 February 2021, from https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_en



4.6.5. Impuestos y tasas.

Estos impuestos y tasas a los que se va a enfrentar Picón:

Impuestos, tasas	2018	2019	2020	H1	H2	H3
<i>Seguridad Social</i>	4.800,00 €	6.240,00 €	2.581,52 €	7.296,00 €	7.441,92 €	7.441,92 €
<i>IVA</i>	11.723,63 €	11.315,82 €	9.887,92 €	12.703,84 €	14.304,62 €	14.685,68 €
<i>IVA (importación)</i>	431,60 €	387,16 €	258,80 €	258,80 €	321,65 €	321,65 €
<i>Impuesto Sobre Sociedades</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	4.665,07 €	7.292,25 €	11.887,07 €
<i>IBI, Basuras, Alcantarillado**</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL	3 8 0 ;	7 7 3 9 0 ;	6 5 3 4 0 9	4 : 4 6 0 ;	4 6 4 6 0 5	8 2 5 6 0 5

TABLA 16: *Impuestos y Tasas*

Simplemente he de destacar que los primeros 3 años al tener beneficios negativos no pagó IS, que se acumuló para ser descontado en los ejercicios posteriores. Por otra parte el IBI y otras tasas del ayuntamiento de Madrid están incluidas en la cuota de arrendamiento del mercado por lo que no tenemos el desglose, aunque son cantidades mínimas.



5. PLAN ESTRATÉGICO DE OPERACIONES

5.1. Desarrollo del servicio

Como ya señalaba anteriormente el modelo Tienda-Restauración es el que se ha ido desarrollando desde que Picón abriese sus puertas en 2018, pero en estos últimos tiempos se ha ido transformando y adaptando a los nuevos tiempos y acontecimientos:

- Web: Se veía visualizando esta necesidad desde hace tiempo, y tras el COVID vieron que es necesario disponer de otro canal de venta que no sea simplemente el mercado, todo esto sumado a que cada vez eran más los usuarios que solicitaban productos desde otras ciudades a través de las redes sociales.
Por lo que ya está en marcha el proyecto de la Web en el que se podrán comprar los productos de Picón desde todas las partes del Mundo llegando a muchos más mercados, pero probablemente a los mismos perfiles de consumo anteriormente ya estudiados.
- Distribución: Debido a la calidad que ofrecen todos los productos que se venden en Picón, muchas empresas o establecimientos hosteleros quieren disponer de ellos. El simple hecho de que tengan que ser transportados de Canarias hace que sean poco accesibles para determinados negocios, por lo que desde Picón han visto que es una oportunidad muy grande poder ofrecer sus productos ya no solo al consumidor final si no a otros establecimientos.

Dentro de la propia actividad ordinaria se esperan desarrollar servicios extra de cara a un futuro si todas las nuevas medidas van de manera correcta pero veo necesario contemplarlos en este punto :

- Menú del día: Como ya adelantábamos, junto a otros puestos nos uniremos para no desaprovechar ciertos alimentos creando un menú del día con diferentes platos elaborados con alimentos de los puestos de abasto en los establecimientos de restauración. Todo lo obtenido será usado para nuevas propuestas de circularización como mejora del uso energético, estructura del propio mercado...
- Reparto a Domicilio: Aunque se atendían y preparaban ciertos envíos a particulares queremos desde todo el Mercado impulsar aún más las compras dentro del barrio facilitando la entrega a domicilio de productos de todos los puestos. Por lo que se añada un nuevo servicio más para los clientes de Picón. Incluso es una magnífica oportunidad para que clientes habituales de otros puestos se atrevan a probar nuestros productos.
- Productos de 5ª Gama: Pueden ser definidos como: *“aquellos productos que han sido sometidos a una mayor intervención y que, normalmente, vienen ya emplatados y casi terminados, que apenas necesitan una mínima preparación y un último golpe de calor para finalizarlo.”*³⁵ . La elaboración es similar o casi idéntica a la de las recetas disponibles en la parte de restauración, sin perder la esencia bastante alejado de los platos precocinados. Todo esto se elabora en un obrador externo un cocinero lleva preparando muchas de las recetas de Picón para que las puedas disfrutar desde casa o simplemente para facilitar la labor en el propio establecimiento y disponer de recetas casi terminadas y ampliar su oferta.

³⁵ Alimentos de quinta gama: por qué son importantes en los restaurantes - SAIA. (2021). Retrieved 7 February 2021, from <https://saia.es/alimentos-quinta-gama-restaurantes/>



5.2. Aprovisionamiento

Javier, uno de los dueños y el que lleva principalmente Picón, al ser también Canario, previamente a la apertura del negocio ya conocía a bastantes de los proveedores que le han suministrado los productos desde los comienzos.

Pero durante este año ha decidido dejar a un lado todos los intermediarios posibles, ya solo dependiendo de alguno para las cervezas y algún vino. Esto va muy en la línea con el proceso de selección y negociación con los pequeños productores.

Los criterios en los que se basa Javier para seleccionar a sus proveedores es que mayoritariamente sean productores artesanos, con productos de calidad y siempre pagando un precio justo, algo que no era completamente seguro a través de algún intermediario. Esto obviamente es más costoso en cuanto a tiempo de trabajo, pero la relación con cada uno de ellos, el conocimiento real de cada artículo que pones a la venta aumenta, por lo que el servicio al cliente final es más valioso.

Los pedidos se gestionan mensualmente, salvo algún mes puntual que se hace más de 1 pedido según demanda y estacionalidades. Este lote mensual es gestionado por la empresa Naviera Transmediterránea y enviado a Madrid. Algunos de sus proveedores canarios serían:

- Quesos Artesanos Bolaños³⁶
- Ganadería La Pared³⁷
- Cooperativa de Quesos Herreño
- Mojos Ayanto³⁸
- Molino de Gofio Imendi³⁹
- Salmón de Uga⁴⁰

Otros productos con intermediario como son las cervezas y alguna bebida son gestionados y enviados por ellos a Madrid o al almacén de Guadalajara. Algunos de sus proveedores de bebidas son:

- Cervecera Isla Verde⁴¹
- Bodegas Blasco: Cerveza Dorada y Tropical⁴²
- Bodegas Viñatigo⁴³
- Bodegas Suertes del Marques⁴⁴
- Bodega Comarcal Valle de Güímar⁴⁵

También he de señalar que para la restauración los productos frescos se compran en el mercado en diferentes puestos como:

- Embutidos y Carnicería: Antonio.
- Frutería: Torijano y Varas.
- Pescadería: Martín de los Ríos.

³⁶ BOLAÑOS: <https://www.quesoscanariosartesanalesbolanos.es/?fbclid=IwAR3STR6XKex7-zWTq97JiEH8BAIIaQ7qh6E521RiOKZJI7jGI1-SIO9xYm8>

³⁷ GANADERÍA LA PARED: <http://www.quesolapastora.es/>

³⁸ AYANTO: <http://www.mojosayanto.es/>

³⁹ MOLINO DE IMENDI: <https://www.facebook.com/MolinoImendi/>

⁴⁰ SALMÓN DE UGA: <https://www.facebook.com/ahumaderiadeuga/>

⁴¹ CERVECERA ISLA VERDE: <https://cervezaislaverde.com/>

⁴² BODEGAS BLASCO: <https://www.bodegablasco.com/blog/cervezas-nacionales/>

⁴³ VIÑATIGO: <https://vinatigo.com/en/>

⁴⁴ SUERTES DEL MARQUÉS: <http://www.suertesdelmarques.com/>

⁴⁵ VALLE DE GUÍMAR: <http://bodegavalledeguimar.com/>



5.3. Gestión del sistema de venta

Como contamos con un negocio que es considerado comercio, pero a la vez restauración separaremos los sistemas de producción para estos dos servicios, alejados de una cadena de producción como tal:

A) Tienda:

1. *Búsqueda de Productores:* Aunque ya hay proveedores que llevan años con nosotros, nunca se dejan de buscar productos de calidad, muchas veces nuevos para darles la visibilidad que se merecen, siempre que estén bajo los criterios de calidad del negocio.
2. *Selección y compra de productos:* Tratando buscar productos de temporada.
3. *Empaquetado de pedidos:* Por parte de los proveedores, pero siguiendo indicaciones y criterios nuestros.
4. *Transporte del pedido:* Transmediterránea para la mayor parte de los productos, aunque las cervezas las gestione Bodegas Blasco y Caraba (almacén en Guadalajara)
5. *Almacenamiento pedido:* Por parte de Caraba y ya en manos de Javier en Vallehermoso.
6. *Venta de productos:* Ahora mismo solo en el propio Mercado, próximamente a través de un e-commerce también.

B) Restauración: Contaríamos con el mismo proceso que la tienda, pero a mayores; en la restauración se venden platos como quesos o embutidos que ya están finalizados y solo habría que emplatarse, pero otros productos que son recetas más elaboradas como los mojos, o guisos requieren de un proceso de elaboración y, aprovisionamiento en el Mercado de Vallehermoso, de muchas veces más materia prima.

5.4. Control de calidad

El control de calidad de cada producto no lo hace Picón, sino que lo hacen los productores-proveedores. Los controles a los que principalmente se someten son:

- Condiciones sanitarias en el proceso de elaboración: Que cumplan los protocolos y controles sanitarios estipulados.
- Etiquetado de ingredientes: Correctamente señalados sus ingredientes y % según la normativa europea.
- Fechas de consumo preferente: Marcada su fecha de caducidad para información el consumidor final.
- Embalaje: Aunque hasta ahora con que cumpliera la normativa era suficiente, a partir de ahora desde Picón exigiremos una serie de condiciones.
- Procedencia: Además, muchos de ellos cuentan con etiquetas de Denominaciones de Origen que implican ciertos cánones de calidad.
- Distinciones: sellos de Calidad y premio por lo que se asume que son sometidos a las pruebas y controles precisos.

Cuando llega un pedido se echa un vistazo a que todo esté correcto y así poder dar el okey a los proveedores y poder poner a la venta los productos. Por último, Javier se encarga de preguntar a los clientes recurrentes sobre productos nuevos que han traído y han probado, para comprobar de primera mano si cumple los criterios de Calidad fijados por Picón para los productos y así poder tomar futuras decisiones con determinados proveedores.



5.5. Control de los costes operativos

Debido a la gran variedad de productos que se venden en Picón, es prácticamente imposible estimar costes unitarios, que en este caso no serían de producción si no de comercialización y restauración ya que es el servicio que ofrece la empresa.

- **Directos:** Son aquellos que podemos asociar con el producto que se va a vender o con su elaboración.

Costes Operativos Directos	2018	2019	2020	H1	H2	H3
Consumibles	1.072,44 €	1.296,40 €	957,02 €	648,20 €	680,61 €	714,64 €
Genero	11.151,63 €	15.408,72 €	7.982,20 €	17.720,03 €	18.606,03 €	19.536,33 €
Producto	35.891,48 €	30.851,01 €	41.076,13 €	33.936,11 €	39.026,53 €	42.929,18 €
Iva importación	431,60 €	387,16 €	258,80 €	258,80 €	321,65 €	321,65 €
Impuesto (IVA)	10.609,68 €	10.986,50 €	8.749,21 €	15.655,92 €	17.639,75 €	19.850,41 €
Embalaje ECO	0,00 €	0,00 €	0,00 €	750,00 €	750,00 €	850,00 €
TOTAL	63.977,23 €	69.910,19 €	59.981,16 €	75.048,86 €	88.992,74 €	93.203,21 €

TABLA 17: Costes Directos

- **Indirectos:** Estos costes hacen referencia a aquellos que inciden sobre varias de las actividades del negocio sin poder distribuirse cierta cantidad a cada uno de los productos

Costes Operativos Indirectos	2018	2019	2020	H1	H2	H3
Alquiler	5.394,37 €	5.609,58 €	5.159,82 €	5.159,82 €	5.159,82 €	5.159,82 €
Suministros	1.784,64 €	3.856,49 €	1.024,50 €	1.024,50 €	1.024,50 €	1.024,50 €
Limpieza	162,07 €	180,57 €	60,22 €	60,22 €	60,22 €	60,22 €
Servicios Profesionales	14.209,54 €	8.025,56 €	3.068,60 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Nóminas	52.097,88 €	48.548,49 €	26.767,39 €	53.291,01 €	54.356,83 €	54.830,01 €
Transporte	518,47 €	3.122,86 €	1.720,69 €	3.435,15 €	3.606,90 €	3.787,25 €
Groupon	862,49 €	28,74 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Almacén de Cerveza	0,00 €	0,00 €	1.690,48 €	1.690,48 €	1.690,48 €	1.690,48 €
Seguro			620,80 €	620,80 €	620,80 €	620,80 €
Asesoría	3.109,40 €	3.621,53 €	2.778,34 €	2.778,34 €	3.053,41 €	3.039,57 €
Web				4.572,33 €	5.386,80 €	5.631,14 €
Publicidad				1.000 €	3.000 €	1.000 €
Eventos/Catas				1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Encargado reciclaje				1.100,00 €	1.116,50 €	1.133,25 €
Gestor circular				1.100,00 €	1.116,50 €	1.133,25 €
TOTAL	75.948,78 €	107.600,87 €	80.409,13 €	120.485,05 €	128.992,82 €	134.933,06 €

TABLA 18: Costes Indirectos

**Las líneas en color verde corresponderían a los nuevos gastos generados por un modelo más circular.

5.6. Tecnología necesaria

La tecnología necesaria es bastante básica al no tratarse de un negocio tecnológico:

- **Electrodomésticos:** Cámaras frigoríficas, vitrinas, Thermomix, Batidora, Microondas y fogones
- **TPV y caja registradora:** Para llevar las compras y cobros del negocio.
- **Datafono:** Ofrece la posibilidad de pagos con tarjeta.
- **Ordenador:** Ya que el mail es muchas veces la vía de comunicación o de gestiones que acompaña a las compras de productos es necesario para poder desarrollar la actividad.



- **Dispositivo Móvil:** Función similar a la del ordenador, sirve como medio de comunicación tanto con proveedores como clientes, así mismo para poder manejar las redes sociales día a día y promocionar todos los productos.

5.7. Almacenamiento y gestión de stocks.

Con perspectiva a futuro parece que va a aumentar sus espacios de almacenamiento, pero por el momento cuenta con 2 espacios diferenciados:

- **Mercado:** Su local del Mercado de Vallehermoso cuenta con un pequeño almacén privado en la parte de abajo, que dispone de dos neveras y un congelador. Aquí es donde se conserva el stock de los productos para la venta.
- **Almacén Guadalajara:** Por otra parte, tiene un espacio alquilado en un pueblo de la provincia de Guadalajara donde almacenan tanto las cervezas y los vinos y según los necesitan en Madrid lo van trayendo.

Por otro lado, la gestión de stock está relacionada con que realiza 1 gran pedido al mes, y los 10 días antes de la orden de este hace inventario de lo que dispone, gracias a una de las funciones del TPV que permite automatizar la gestión del stock. En cuanto a las bebidas parte se encuentran en el almacén del mercado, y cuando se van terminando se las envían desde el almacén de Guadalajara en 1-2 días.

5.8. Logística y distribución

- Revisión Stock:** 10 días antes de realizar el orden de pedido revisan las existencias de ambos almacenes. Y con esos datos y pensando en el mes que se viene se hace un borrador de la orden.
- Realización del Orden:** Se envía el borrador a cada proveedor-productor y los productores la aceptan o no dependiendo de su disponibilidad. Ellos se encargan de depositar los productos en el container correspondiente de la empresa naviera.
- Gestión transporte:** La Naviera Transmediterránea que se encarga del transporte en barco, y de hacer llegar los productos a Madrid. Tarda 5 días en total.
- Recepción Producto:** Una vez recibidos los productos, se revisa que estén correctos y se da el okey a cada uno de los productores.
- Almacenamiento Producto:** Parte de ellos se almacenarán, y otra se dispondrán ya para su venta.

Ya que Picón es distribuidor para otros negocios o clientes privados realizaría otros 3 pasos:

- Recepción información Pedidos:** Sus clientes le ordenan ciertos productos, y el confirmará su disponibilidad.
- Preparación pedidos:** Prepara albaranes, y empaqueta los productos en lote.
- Envío Pedidos:** La compañía de transporte se encarga del etiquetado y de hacer llegar los productos a los clientes. Los plazos de entrega dependerán de la dirección del envío lógicamente



5.9. Servicio post-venta y fidelización de clientes.

El hecho de que sean productos de consumo prácticamente instantáneo hace que no tengan un servicio postventa con garantía como ocurre en una tienda de electrónica, pero no cabe duda de que la relación que Javier y sus empleados tienen con los clientes durante el proceso de venta va más allá que un servicio postventa. Los distintos procesos de venta serían:

- El proceso de venta ordinario: Se acompaña de numerosos consejos de consumo o incluso información sobre el origen del producto, por lo que el cliente crea un vínculo con la marca.
- Sus redes sociales: Es un servicio que da Picón, queriendo acercarse al cliente y ofreciéndole contenidos de su interés constantemente.
- También ocurre con los eventos y degustaciones, que no son productos en sí mismos, sino que son un valor añadido para la tienda.
- Su carta de la parte de restauración es atractiva y no demasiado larga que se cambia temporalmente hace que el cliente quiera probar todos los platos nuevos.



5.10. Sistemas de planificación y control del plan operativo: objetivos, recursos, plazos y presupuestos.

	OBJETIVOS	RECURSOS	PLAZOS	PRESUPUESTOS
Creación Web	Aumentar el número de clientes y por ende las ventas	Empleados Picón + Brandelicious	A partir de H1) @
Recogida de Aceite	Reciclaje total del aceite usado en la restauración	Empleados Picón + Discoil	A partir de H1	Empresa Externa (sin Coste)
Revisión y sustitución de todos los envases y embalajes	Busqueda de alternativa de embalaje reusable y reducción de plástico	Empleados, Proveedores, Transporte	H1-H4	v h
Proceso reciclaje conjunto	Mejorar el proceso de reciclado para aprovechar y reducir desperdicios	Todo los puestos del Mercado y los dos empleados nuevos	A partir de H1	v aprox anual y compra de nuevos c
Concienciación y mercado Circular	Que los comerciantes y parte de los clientes de Picón se unan a la causa del pproyecto	Todo los puestos del Mercado y los dos empleados nuevos	A partir de H1	v aprox anual y eventos promociona
Menú diario del mercado	Aprovechamiento de alimentos frescos de comercio local preferente en la elaboración de recetas que sigan dando cierto valor de marca al Mercado	Todo los puestos del Mercado y los dos empleados nuevos	Largo Plazo	Planificación y Organización Pendie
Productos de 5ª Gama	Que los clientes de Picón puedan consumir sus productos en sus casas ampliando el catalogo del negocio, invirtiendo tiempo en encontrar la metodología correcta de embalaje y el correcto proceso	Empleados Picón	Largo Plazo	Planificación y Organización Pendie
Entrega a domicilio	Optimización de un servicio conjunto a nivel mercado fomentando un correcto uso de los recursos y reduciendo la compra en el mercado a los clientes habituales	Mercado+ Empleados Picón + Empresa aún por definir	Largo Plazo	Por definir

TABLA 19: Sistemas de planificación y control del plan operativo



6. RRHH: DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS.

6.1. Estrategias en la Dirección de personas y la gestión del talento.

¿Qué estrategia se va a seguir para asegurar el cumplimiento de la Misión de acuerdo con los valores de la empresa?

El primer paso para transmitir que merece la pena trabajar en una empresa como Picón es la comprensión de la importancia que posee su visión, su misión y sus valores. Es muy diferente su definición de estos, que llegar a involucrar a todos los stakeholders y conseguir una conexión, ya que la falta de alineación entre los valores declarados y la realidad vivida puede afectar a toda nuestra empresa.

Tener un negocio eco-friendly puede parecer una simple moda o tendencia a corto plazo, pero para Picón la creciente preocupación por el medio ambiente sugiere que entre todos los que forman parte del negocio buscan invertir más tiempo y esfuerzo en iniciativas de sostenibilidad.

Aunque ya se han mencionado en apartados anteriores aquí tenemos la misión, visión y valores:

- La **misión** de Picón desde su creación ha sido dar a conocer la gastronomía canaria de calidad a todos los niveles tanto a cocineros como consumidores finales.
- En cambio, la **visión** del proyecto que en un principio era seguir llegando a más público y crecer como lugar de restauración, el COVID ha cambiado un poco el enfoque de la restauración para dar paso a crecer como distribuidores intentando evitar intermediarios, y fomentando la economía circular en toda su cadena de valor.
- **Valores:**
 - Calidad: Presente en la misión de Picón desde su apertura, la calidad de sus productos es clave para el desarrollo del negocio.
 - Medioambiente: Queremos liderar con el ejemplo, mostrando cómo un negocio responsable que busca la sostenibilidad en todos sus procesos implicando a todos los actores posibles para garantizar el rendimiento empresarial a largo plazo.
 - Comunidad: Para Picón ya no se tiene que escoger entre tener un impacto positivo en la comunidad o que el negocio tenga los resultados esperados. Van de la mano, más allá de perseguir resultados financieros. Quieren implicar a todo su alrededor en su visión de perseguir una economía circular.
 - Mejora continua: Engloba los tres puntos anteriores, Picón siempre busca mejorar la calidad, ser más sostenible y tener un buen impacto en la comunidad

Merece la pena trabajar en Picón si más allá de experiencia en el comercio y la hostelería compartes sus valores y quieres tener un impacto positivo en la sociedad. Para que los trabajadores compartan esos valores y colaboren en el cumplimiento de la misión y visión hay ciertos aspectos estratégicos a tener en cuenta:

- Fomentar experiencias fuera de la empresa: Participación en labores sostenibles más allá del ámbito de la propia empresa, para que vean relacionado el esfuerzo de caminar hacia una economía circular en otros rincones del propio barrio.



- **Formación en la materia:** Los empleados, son embajadores de Picón como promotor de economía circular y tienen que estar al tanto de las novedades tanto de organizaciones sostenibles y ecológicas como de innovaciones de sus proveedores.
- **Toma de decisiones conjunta:** Que ayuden a decidir sobre asuntos que impliquen un cambio de rumbo en la estrategia de Picón o simplemente en decisiones que afecten y apuesten por esa economía circular.
- **Brainstorming:** Todos los miembros del equipo de Picón, incluso algún stakeholder relevante se implicará en los Brainstorming para idear las estrategias de mejora que ocurrirán anualmente, y así conseguir entre todos un negocio que perdure en el tiempo.

6.2. Descripción de puestos y estructura organizativa

6.2.1. Estructura Organizativa

Actualmente solo cuenta con un empleado dedicado al 100% al negocio, pero hay otras personas subcontratadas apoyando en ciertas tareas que permiten a Picón cumplir con sus objetivos y se distribuyen en las siguientes áreas y departamentos:

- a. **Área de Dirección y Gestión:** Contaría con un rol de gestor principal, aunque todos los trabajadores y los socios colaboran en la toma de decisiones. La parte de Finanzas también entraría en esta área. Contaría con ayuda externa.

Al haber dos ámbitos distinguidos podríamos dividir el área en dos departamentos:

- i. *Departamento de Dirección:* Implica decisiones globales de todo el negocio como:
 - Análisis periódico de la empresa
 - Toma de decisiones
 - Definición de estrategias del negocio
 - Gestión y dirección de la plantilla: RRHH.
 - ii. *Departamento de Gestión y Finanzas:* Engloba las cuentas financieras y la gestión del dinero:
 - Política de precios
 - Pago de Salarios e impuestos
 - Pagos de proveedores
 - Aplicación a subvenciones y ayudas
 - Elaboración y seguimiento de los documentos contables
 - Compra de maquinaria y electrodomésticos
 - Varias tareas más operativas
- b. **Área atención al cliente y cocina:** Aquí entrarían todos los camareros y/o cocineros en el puesto del Mercado. Las principales funciones del área serían:
- Atención, recomendaciones y ventas (comercio)
 - Atención en las mesas y barra (restauración)
 - Elaboración y emplatado (restauración)
 - Cobro al cliente
 - Búsqueda de nuevas recetas y elaboración de la carta
 - En un futuro desarrollo productos de 5ª gama y menú del mercado

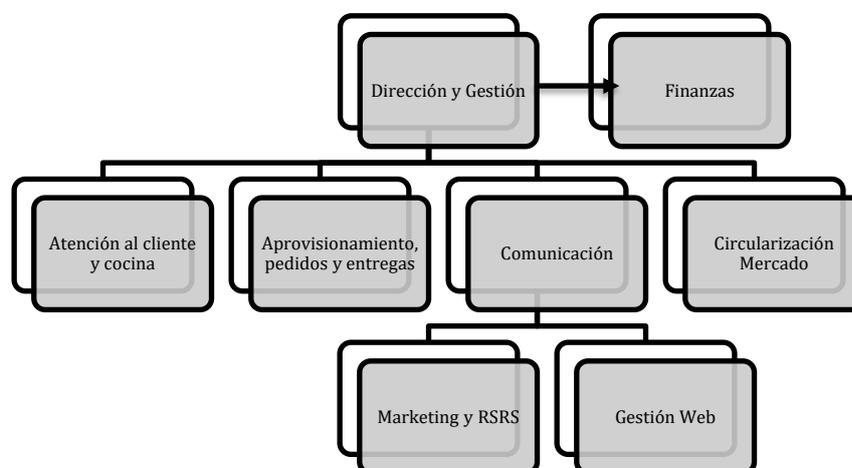


- c. Área de aprovisionamiento, pedidos y entregas: Compuesto por 1 perfil multidisciplinar que hace otras funciones de otra área y próximamente habrá un puesto concreto para llevar esta área. Se encarga de abastecer de productos al negocio, la logística en la distribución de productos y proveedores desde Canarias:
Las principales funciones del área serían:
- Búsqueda de proveedores
 - Selección de productos
 - Gestión y solicitud de pedidos
 - Contratación de transporte
 - Control de Stock
 - Recepción y preparación de pedidos (distribución)
 - Compra de materiales y otros productos necesarios
- d. Área de Marketing y comunicación: Compuesto por 1 perfil multidisciplinar que hace otras funciones de otras áreas, aunque contamos con ayuda de agencia externa. Se encarga a la gestión de RRSS, promociones o campañas y administración de la web. Por lo que podríamos separar en dos departamentos:
- i. *Departamento de desarrollo y gestión de la web*:
 - Creación y selección del contenido fotográfico
 - Subida de contenidos a la web
 - Soporte Web
 - ii. *Departamento de Marketing y Comunicación*: Promoción y comunicación con los clientes. Se encarga de:
 - Desarrollo y ejecución de campañas promocionales
 - Gestión de RRSS: Edición y compartir contenido
 - Eventos y catas
 - Campañas del mercado
 - Comunicación con otras empresas o aplicaciones
- e. Área de Circularización Mercado de Vallehermoso: Quizá no es un área como tal, y cuanto menos nada típica en cualquier empresa. Las personas colaboradoras y que van a llevar esta área común en cada puesto serán trabajadores del Mercado (2 perfiles por el momento) y no pertenecientes a puestos en concreto, independientemente de quien sufrague sus salarios.
Surge de la necesidad del proyecto, creo conveniente señalarla ya que las funciones no encajan en ninguna otra área concreta porque abarcan muchas funcionalidades:
- Velar por la implementación de estrategias circulares en todos los puestos
 - Supervisar y ayudar en el proceso de reciclaje
 - Formación y concienciación a los dueños y trabajadores de los puestos
 - Colaboración hacia un camino circular a través de conversaciones con distintos stakeholders



6.2.2. Organigrama

La dirección y gestión encabezarían la parte alta de la organización, de las que surge un departamento paralelo de Finanzas. Las otras áreas principales son sencillas y están a la misma altura, solamente el área de marketing y comunicación se divide en dos departamentos relacionados, pero necesariamente diferenciados.



6.2.3. Tabla empleados por periodo Picón y costes

Gastos Personal	2018	2019	2020	H1	H2	H3
Nº Empleados	2	2,30	1,30	2,5	2,5	2,5
Nóminas Autonomo	27.995,52	18.437,85	12.840,63	18.806,61	19.182,74	19.566,00
Pago en especie (autonomos)	4.302,36	4.370,64	3.277,98	4.388,41	4.476,18	4.565,00
Nomina Empleados	15.000,00	19.500,00	8.067,26	22.800,00	23.256,00	23.256,00
Total Sin SS	47.298	42.308,49	24.185,87	45.995,01	46.914,91	47.388,00
Seguridad Social	4.800,00	6.240,00	2.581,52	7.296,00	7.441,92	7.441,92
Total Con SS	52.098	48.548,49	26.767,39	53.291,01	54.356,83	54.830,00

TABLA 20: Número de empleados y retribuciones

Los gastos del personal se han ido ajustando según las necesidades de cada año. La nómina de autónomo pertenece a Javier uno de los socios de la empresa, se le da una retribución extra para que pague su cuota de autónomo que no es legalmente asumida por la empresa de manera directa. Los otros empleados serán contratados indefinida o temporalmente.

Por último, destacar que los salarios del encargado de reciclaje y gestor circular no están contemplados en la propia plantilla de Picón al ser un servicio generalista del Mercado de Vallehermoso

6.2.4. Descripción Puestos

Aunque solo hay un puesto fijo hoy y es el de Javier y es bastante transversal voy a describir los previstos de incorporación cuando esta situación pase (alguno de ellos eran perfiles existentes previamente) y los perfiles referentes a la circularización generales al mercado:

**A) Camarero-vendedor**

- i. *Misión del puesto*
 - § Atraer a clientes a comprar o consumir por primera vez y que queden satisfechos con el producto y el servicio que se conviertan en habituales.
- ii. *Funciones*
 - § Atención al cliente
 - § Toma de comandas en zona de restauración
 - § Cobros y gestión de la caja
 - § Ayudar a emplatar en cocina
 - § Gestión de stock
 - § Limpieza básica del puesto
- iii. *Conocimientos y experiencia profesional*
 - § Idiomas: Español Avanzado e Inglés Básico
 - § Se requiere experiencia previa mínima de 1 año en el sector de la hostelería y comercio (con referencias)
 - § Habilidades numéricas básicas para realizar cobros.
- iv. *Competencias*
 - § Capacidad de comunicación: trato amable y familiar.
 - § Orientación a objetivos y resultados
 - § Energía y resistencia física
 - § Capacidad resolutive y proactividad
 - § Empatía e inteligencia emocional: Saber escuchar
 - § Predilección por la comida y la sostenibilidad
- v. *Condiciones*
 - § Salario: 13,200-14.400€ brutos anuales + propinas.
 - § Horario: 40 horas semanales. 2 días libres a la semana (se requiere trabajar durante los fines de semana)
 - § Beneficios: Descuentos de hasta el 30% en otros puestos del Mercado de Vallehermoso. Cursos de formación en materias de hostelería, atención al cliente o economía circular.

B) Cocinero

- i. *Misión del puesto*
 - § Trasladar a los clientes a Canarias a través del sabor de cada plato innovando cada día.
- ii. *Funciones*
 - § Definición de la carta según temporada
 - § Creación de recetas
 - § Listado de compra de materia prima necesaria para la elaboración de recetas
 - § Preparación de recetas y comandas
 - § Emplatado
 - § Limpieza básica del puesto
- iii. *Conocimientos y experiencia profesional*
 - § Idiomas: Español Avanzado
 - § Se requiere formación media en la materia de cocina
 - § Se requiere experiencia previa mínima de 1 año en el sector de la hostelería y en un puesto similar (con referencias)



- iv. *Competencias*
 - § Trabajo en equipo
 - § Orientación a objetivos y resultados
 - § Energía y resistencia física
 - § Capacidad resolutive y proactividad
 - § Predilección por la comida y la sostenibilidad
 - § Autocrítica y aceptación de feedback
 - § Detallista
 - § Creatividad
 - § Limpieza
- v. *Condiciones*
 - § Salario: 15.600-16.800€ brutos anuales + propinas.
 - § Horario: 35 horas semanales. 2 días libres a la semana (se requiere trabajar durante los fines de semana)
 - § Beneficios: Descuentos de hasta el 30% en otros puestos del Mercado de Vallehermoso. Cursos de formación en materias de hostelería, atención al cliente o economía circular

C) Encargado web y distribución

- i. *Misión del puesto*
 - § Dar un servicio ágil a otros negocios y a los clientes online.
- ii. *Funciones*
 - § Recepción de pedidos
 - § Preparación de pedidos
 - § Gestión de stocks
 - § Comunicación con las empresas de transporte
 - § Atención al cliente online
- iii. *Conocimientos y experiencia profesional*
 - § Idiomas: Español Avanzado e Inglés Medio
 - § Se requiere formación en comercio digital y/ procesos logísticos
 - § Buen manejo de EXCEL y otras herramientas analíticas
 - § No se requiere experiencia previa
- iv. *Competencias*
 - § Capacidad de comunicación: trato amable y familiar.
 - § Trabajo en equipo
 - § Orientación a objetivos y resultados
 - § Capacidad resolutive y proactividad
 - § Predilección por la comida y la sostenibilidad
 - § Creatividad
- v. *Condiciones*
 - § Salario: 15.600-16.800€ brutos anuales
 - § Horario: 40 horas semanales. Horario flexible. Fines de semana libres.
 - § Beneficios: Descuentos de hasta el 30% en otros puestos del Mercado de Vallehermoso. Cursos de formación en materias de hostelería, atención al cliente o economía circular

**D) Gestor Circular**

- i. *Misión del puesto*
 - § Velar por que el Mercado de Vallehermoso implemente iniciativas circulares.
- ii. *Funciones*
 - § Proponer nuevas estrategias circulares para cada puesto
 - § Búsqueda de financiación pública para las iniciativas
 - § Orientación y formación circular a los comerciantes
 - § Promotor de eventos e iniciativas de concienciación circular en el mercado
- iii. *Conocimientos y experiencia profesional*
 - § Idiomas: Español Avanzado e Inglés Medio
 - § Se requiere formación de Grado en Administración de Empresas/RRHH/ Relaciones Públicas o Publicidad/ Gestión Medioambiental y cursos relacionados con Materias Circulares
 - § Buen manejo de herramientas como PPT, Excel, edición de documentos ejecutivos
 - § Se requiere experiencia mínima de 5 años en el ámbito de la gestión.
- iv. *Competencias*
 - § Capacidad de comunicación: trato amable y familiar.
 - § Habilidades con personas
 - § Trabajo en equipo
 - § Orientación a objetivos y resultados
 - § Capacidad resolutive y proactividad
 - § Impulsor de medidas sostenibles
 - § Creatividad
- v. *Condiciones*
 - § Salario: 25.000 € brutos anuales
 - § Horario: 40 horas semanales. Horario flexible. Finde de semana libres.
 - § Beneficios: Descuentos de hasta el 30% en otros puestos del Mercado de Vallehermoso. Cursos de formación en materias de hostelería, atención al cliente o economía circular.

E) Persona encargada de Reciclaje

- i. *Misión del puesto*
 - § Promover en cada puesto del Mercado de Vallehermoso un reciclaje correcto.
- ii. *Funciones*
 - § Ayuda a la recolección de residuos de cada puesto
 - § Separación de residuos en el cuarto de basuras
 - § Búsqueda de nuevos métodos de gestión de residuos
- iii. *Conocimientos y experiencia profesional*
 - § Idiomas: Español Avanzado
 - § No se requiere una formación específica
 - § No se requiere experiencia previa
- iv. *Competencias*
 - § Capacidad de comunicación: trato amable y familiar.
 - § Trabajo en equipo
 - § Capacidad resolutive y proactividad
 - § Interés en el reciclaje y la sostenibilidad



v. *Condiciones*

§ Salario: Salario: 13,200€ brutos anuales

§ Horario: 30 horas semanales. Se requiere trabajo los fines de semana.

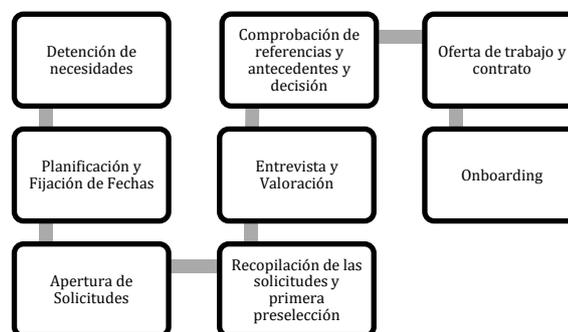
§ Beneficios: Descuentos de hasta el 30% en otros puestos del Mercado de Vallehermoso. Cursos de formación en materias de hostelería, atención al cliente o economía circular

6.3. Procesos de selección

Aunque de momento hasta que la situación económica no mejore no se prevé ninguna incorporación, se estima que serán necesarios estos 5 perfiles:

- Un camarero-vendedor a jornada completa
- Un cocinero a tiempo parcial
- Un encargado de la gestión y preparación pedidas de la web y de la distribución a otras empresas.
- Gestor Circular
- Encargado de Reciclaje

A pesar de que son perfiles variados, e incluso podrán surgir en un futuro otras necesidades los procesos de selección y posterior contratación se desarrollarán en los siguientes pasos:



1. DetECCIÓN DE NECESIDADES: Esto puede parecer una obviedad, pero antes de pensar en cualquier otra cosa en el proceso es necesario saber primero lo que se busca. Habría que realizar un análisis del puesto para entender el nivel de la función y las habilidades que se requieren de la persona que asume el puesto.
2. Planificación y fijación de fechas: Una vez comprendido lo que necesita del puesto, con tiempo de margen suficiente habría que organizar un calendario de contratación, teniendo en cuenta siempre un plan B, porque quizás en esos plazos que se fija no se cumplan.
3. Apertura de Solicitudes: Para poder atraer a los mejores candidatos para el puesto de trabajo, es esencial que la descripción del puesto y las especificaciones de la persona sean concretas, lo que ahorrara tiempo en el siguiente paso, porque evitaras la aplicación de personas que no sean las adecuadas.

En esta descripción habría que incluir las principales responsabilidades, lo que implica el puesto, los retos y las oportunidades, por otra parte habría que asegurarse también de incluir las habilidades, los conocimientos, la educación, la experiencia, las cualificaciones y las características personales que se requieren del candidato ideal, destacando los valores y en el punto de transformación en el que se encuentra Picón para que sean personas que se quieran implicar y participar en la labor de circularización.



Esta es la fase en la que se comparte en distintas plataformas; como las redes sociales (LinkedIn), sitios web especializados y bolsas de trabajo, incluso también se podría contar con personas con referencia a través de otros medios más tradicionales como las conexiones del propio Mercado de Vallehermoso o de gente del Barrio.

4. Recopilación de las solicitudes y primera preselección: Habrá que examinar la solicitud de cada candidato y determinar si cumple los requisitos para seguir avanzando. Una vez que revisadas todas, es conveniente realizar una entrevista telefónica, para hacer un pequeño descarte y saber a quién llevar a la siguiente fase del proceso
5. Entrevista y Valoración: Para las entrevistas presenciales hay que tener muy presente la descripción inicial del puesto para poder compararlo con los candidatos. Habrá que prepararse lo que se va a preguntar para que así los candidatos profundicen un poco más y poder descubrir lo que les diferencia.
Una vez hechas todas las entrevistas habría que quedarse con una lista de preseleccionados de alrededor de 2-5 candidatos
6. Comprobación de referencias y antecedentes y decisión: Con esa lista cerrada hay que comprobar los antecedentes y las referencias, y background y en base a esto y lo que les diferenció en la entrevista identificar la mejor opción siempre teniendo un candidato de reserva, para que en caso de que la primera opción rechace la oferta o las negociaciones no produzcan una carta de oferta firmada.
7. Oferta de trabajo y contrato: Una vez identificado al mejor candidato, habrá que ofrecerle el puesto de trabajo a su candidato, a través de una llamada inicial para darle la buena noticia y seguido de una carta de oferta inicial por correo.
La carta de oferta debe incluir el salario del puesto, los beneficios, el tiempo libre remunerado, la fecha de inicio, la posible indemnización por despido, y otros términos y condiciones de empleo. Y así poder llegar a un acuerdo a través de las negociaciones, previamente habría que tener claro qué elementos de la carta de oferta son negociables y cuáles no. El candidato decide entonces si acepta y firma el documento, negocia o rechaza la oferta final.
8. Onboarding: Aquí se inicia la incorporación que es esencial para asegurar que el nuevo empleado se sienta bienvenido y parte del equipo antes de que haya cruzado las puertas en su primer día. Importarte tener un plan de formación adecuada para que pueda establecerse y llevar a cabo rápidamente el trabajo para el que fue contratado.

6.4. Desarrollo de personas y gestión del talento.

Los restaurantes y comercios como Picón están empujando a la industria alimentaria hacia una revolución, basada en ingredientes de mejor procedencia y cadenas de suministro sostenibles. Con una cultura empresarial y valores bien definidos, no importa cuán de grande sea la empresa que hay que intensificar esfuerzos en la contratación y retención de talento en este sector tan dinámico.

No cabe duda de que la educación es una herramienta de reclutamiento particularmente poderosa con los millennials. *"Los trabajadores millennials son mucho más inteligentes cuando se trata de cosas que no son tangibles y no siempre están motivados por el dinero y la riqueza, sino por el desarrollo de habilidades"*. Según un estudio de BBVA⁴⁶

⁴⁶León, J. (2021). ¿Por qué los 'millennials' son un reto para las empresas? | BBVA. Retrieved 1 March 2021, from <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>



Uno de los principales catalizadores de la falta de compromiso y desarrollo de personas en la primera línea es la insatisfacción con la cadena de gestión. Los buenos empleados activos son escasos y valiosos, pero con demasiada frecuencia la dirección los da por descontados en todos los niveles. Por lo que para que un trabajador quiera progresar hay que evitar la falta de reconocimiento e implicación en los procesos, el exceso de trabajo y la falta de remuneración merecida

Creo que estas 4 buenas prácticas pueden evitar la rotación del talento de calidad y mantener el compromiso del personal en Picón en un futuro:

- Permitir que los empleados sean creativos: Los entornos de servicios son intrínsecamente prácticos, y no hay mayores expertos en los aspectos técnicos del negocio que los camareros y manipuladores de alimentos. Incluso los empleados de menor rango que demuestran su perspicacia en el servicio deberían confiar en la creación de nuevas ideas, promociones y técnicas de venta incluso promover retos de ventas para animar a los vendedores a desarrollar tácticas únicas para la venta de productos.
- Desafiar e invertir en talento: La formación es una faceta constante de cualquier lugar de trabajo. Inevitablemente, los miembros de la plantilla se encontrarán en diferentes situaciones en su experiencia de aprendizaje. Cuando los mejores empleados hayan dominado los aspectos básicos, es importante no impedirles avanzar sólo porque algunos compañeros estén atrasados. Para ello creo que es necesario fijar objetivos con cada empleado permitiendo escalar rápidamente sus habilidades estableciendo objetivos más ambiciosos y animándoles a ampliar sus skills. El potencial de crecimiento nunca debe desaprovecharse; de lo contrario, los empleados corren el riesgo de quedar infra estimulados. Se podrían ofrecer cursos de sumiller, de economía circular, de nuevas tendencias de hostelería o incluso que tuviesen la oportunidad de ir a ver a proveedores en Canarias para conocerlos de primera mano.
- Reconocer el potencial de liderazgo desde el principio: Por lo general varios empleados se quejan de que las vías de liderazgo son arcanas. Las cualidades de liderazgo suelen ser evidentes ya en las entrevistas de trabajo, así que ya de primeras hay que alimentar el potencial naciente desde la incorporación del trabajador asegurando de que los trabajadores adecuados se preparen para ir aumentando las tareas de gestión y liderazgo. Las propuestas de Brainstorming y toma de decisión conjunta pueden ayudar a esta buena práctica y que sirva para identificar ese liderazgo y potenciar a todos los empleados que puedan liderar distintas iniciativas en Picón.
- Evaluación del desempeño y rendimiento: Cada trabajador de Picón fijará unos objetivos que serán evaluados tras 6 meses por él mismo y por los demás compañeros de trabajo independientemente del rango. De esta manera se promueve el feedback y dos análisis anuales del rendimiento donde conseguirán ser conscientes de su desempeño real y su colaboración para el progreso del negocio.

6.5. Compensación y reconocimiento

6.5.1. Recompensas Intrínsecas

Las recompensas intrínsecas son las recompensas no físicas. No se pueden ver ni tocar, pero están conectadas emocionalmente con los empleados del negocio. Estas recompensas están directamente relacionadas con el rendimiento en el trabajo, ya que una tarea exitosa la produce automáticamente. Cuanto mayor sea la tasa de éxito, mayor será la tasa de recompensas intrínsecas que se reciba. Cada persona tiene una percepción diferente y, por



lo tanto, vamos a llevar a cabo varias formas de recompensas intrínsecas muy en la línea de lo hablado en el apartado anterior de desarrollo de personas y gestión del talento:

- Realización de tareas significativas: A través de la definición de objetivos que antes comentábamos podrán ser ambiciosos obteniendo a largo plazo una sensación de nuevas competencias y realización personal.
- Valorar a los trabajadores: Sentir que tu papel es una parte importante del equipo ofrece recompensas intrínsecas que motivarán a los empleados a hacer más y a mantenerse concentrados en sus tareas. Para ello todos los trabajadores y la dirección tienen que reconocer que cada tarea cuenta y suma en el equipo.
- Alimentar y participar en la cultura: Picón tiene una cultura y unos valores bien definidos, pero consideramos fundamental que los trabajadores la hagan suya por lo que queremos que colaboren en la definición de su entorno de trabajo, siendo ellos los responsables de transmitir esa cultura a los clientes y así se sentirán orgullosos de su trabajo y colaboración en la empresa.
- Incluir a los empleados en la toma de decisiones operativas: Pidiendo su opinión antes de cambiar o drásticamente los procesos. De esta manera los empleados tendrán influencia en la forma de todo el trabajo que hay detrás de Picón.

6.5.2. Recompensas Extrínsecas

Las recompensas extrínsecas suelen ser recompensas financieras o tangibles que se dan a los empleados. Son extrínsecas porque son externas a la realización del trabajo en sí y están controladas por personas distintas que el propio empleado. Una recompensa extrínseca también está directamente relacionada con el rendimiento laboral de los empleados, pero no es necesario que los empleados reciban una recompensa cada vez que realicen una tarea. Algunos ejemplos de recompensas extrínsecas son:

A) Percepciones de Carácter salarial

- a. *Retribución Fija*: Todos los trabajadores tienen un salario fijo acorde a sus funciones, horas de trabajo formación y experiencia.
- b. *Retribución Variable*: La retribución variable se basa en las propinas que aporten los clientes.

B) Percepciones de Carácter extrasalarial

- a. *Previstos legalmente*: Son las cotizaciones a la seguridad social por parte de la empresa son pagos obligatorios a las administraciones públicas que dan derecho a recibir una prestación social futura.
Se incluyen prestaciones y complementos de desempleo, prestaciones por accidente, lesión y enfermedad, pensiones de jubilación, invalidez y supervivencia, subsidios familiares, reembolso de gastos médicos y hospitalarios o prestación de servicios hospitalarios o médicos.

- b. Sin previsión legal: Al ser una empresa no muy grande no son grandes estas percepciones, pero están definidas:
 - i. En navidad tendrán una cesta de valor de 100-150€ con productos de Picón y de otros puestos del Mercado de Vallehermoso.
 - ii. Contarán con descuentos de hasta el 30% en puestos del mercado.



7. FISCAL-JURÍDICO

7.1. Tipo de empresa

Vamos a realizar una clasificación de la empresa en base a varios criterios:

- Según el Sector de Actividad: Picón es una empresa del **Sector Terciario** o Servicios, ya que es una empresa dedicada al comercio y la hostelería.
Picón básicamente es intermediario entre los productores y los consumidores, cuya función primordial es la compra y venta de productos prácticamente terminados. Más concretamente pertenecerían al comercio minorista o detallista, vendiendo productos en pequeñas cantidades al consumidor final.
- Según el Tamaño: Picón sería una **PYME**, más concretamente una microempresa ya que cuenta con menos de 10 trabajadores y una facturación bastante inferior a 2 millones de €.
- Según la Propiedad del Capital: Ya que a propiedad del capital que forma Picón está en manos privadas, más concretamente en sus 3 socios, tendríamos una empresa de carácter **Privado**.
- Según el Ámbito de Actividad: Durante estos primeros años la actividad de Picón estaba reducida a un ámbito regional-nacional, con la apertura de la web que hace envíos a todo el mundo pasará a un ámbito más **multinacional**.
- Según la Forma Jurídica: Picón es una **Sociedad Limitada**; los socios son los propietarios, pero cuentan con una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa. Sus 3 socios aportaron el capital a partes iguales.

7.2. La empresa según Forma Jurídica ⁴⁷

A pesar de ser una Sociedad Limitada ya creada, vamos a hacer repaso de las obligaciones periódicas que tiene más allá de las fiscales:

- Contabilidad ordenada de la empresa: Se realiza en lo que denominamos los Libros contables, que son de carácter obligatorio y debe ser legalizado. Se presentarán los balances de situación, información de las distintas operaciones, el inventario y las cuentas tanto trimestrales como anuales.
 - El libro de inventario y cuentas anuales
 - Libro diario
 - Libro Mayor
- Mercantiles: Recogen información de los asuntos fundamentales de la empresa como las contrataciones, Juntas y los socios y sus principales libros serían:
 - Libro de Actas
 - Libro de Socios
 - Libro de Contratos

⁴⁷ ASEPYME . Obligaciones Fiscales de una Sociedad Limitada - ASEPYME. (2021). Retrieved 4 March 2021, from https://asepyme.com/obligaciones-sociedad-limitada/#Otras_obligaciones_de_la_Sociedad_Limitada



7.3. Obligaciones fiscales⁴⁸

Para poder realizar su actividad lo primero que tuvo que solicitar Picón es su Código de Identificación Fiscal, que aparece en las escrituras de la empresa, que se inscribió en el Registro Mercantil.

Posteriormente tuvieron que abrir una cuenta bancaria en la que depositarían el capital social aportado por los 3 socios. Y como ya adelantábamos en el anterior apartado desde el comienzo tienen la obligación de elaborar y legalizar los libros tanto más mercantiles como contables junto con la presentación de las cuentas anuales.

Las principales obligaciones fiscales de Picón actualmente serían:

- **Impuesto de Sociedades (IS)**: Es aquel impuesto que “*grava los beneficios que obtienen las sociedades mercantiles durante un ejercicio*”. Se trata de una declaración trimestral (modelo 202) y una anual (modelo 200), que se presenta posteriormente al final del ejercicio.

Hay ciertos gastos deducibles⁴⁹ de la base imponible para nuestra empresa:

- *Deducciones por incentivos a la inversión*: Cualquier renovación de electrodomésticos o utensilios para mejorar la actividad empresarial entrarían en esta categoría.
- *Deducciones por gastos de formación profesional*: Todos los cursos y formaciones a nuestros empleados.
- *Deducciones por conservación y mejora del medio ambiente*: mucha de las nuevas inversiones que persiguen las estrategias circulares podrían deducirse, aunque no viene explícitamente en la ley.

Tras deducir estos gastos a la Base Imponible al ser una microempresa el gravamen sería 25%⁵⁰ aunque la mayoría de las pequeñas empresas pueden acceder a compensaciones por bases imponibles negativas, con el límite de un 70% de la base imponible y hasta 1 millón de euros.

- **Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)**: “El impuesto que se agrega a la venta de bienes y servicios”. Se presenta de trimestral (modelo 303) y una declaración anual (modelo 390) tras finalizar el ejercicio. Se desgrava el IVA pagado por nosotros a los proveedores del IVA repercutido aquel que han pagado los clientes por compras de nuestros productos o servicios.

Normalmente al comprar y vender productos alimentarios se aplica un 4% o 10% (IVA Superreducido o Reducido), pero en cambio las cervezas y vinos contarían con IVA general del 21%.

Por lo que de media hemos asumido para la parte financiera:

- Repercutido 10% tanto en tienda como en restauración
- Soportado 13% de compras de productos
- Soportado 21% de compras de servicios

⁴⁸ Todo el apartado basado en estas categorías de MBA SEVILLA. Cuáles son las obligaciones fiscales de una empresa. (2021). Retrieved 5 March 2021, from https://www.master-sevilla.com/administracion/obligaciones-fiscales-de-una-empresa/#Obligaciones_Fiscales_de_una_Sociedad_Limitada

⁴⁹ Infoautónomos. Gastos deducibles en el Impuesto de Sociedades | Infoautónomos. (2021). Retrieved 7 March 2021, from <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/gastos-deducibles-en-el-impuesto-de-sociedades/>

⁵⁰ AEAT. Tipo de gravamen y cuota íntegra - Agencia Tributaria. (2021). Retrieved 7 March 2021, from https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales_Folleto_y_Videos/Manuales_practicos/_Ayuda_Folleto_Actividad_economicas/4_Impuesto_sobre_Sociedades/4_3_Tipo_de_gravamen_y_cuota_integra/4_3_Tipo_de_gravamen_y_cuota_integra.html



- **Impuesto General Indirecto Canario (IGIC):** Como la mayor parte de productos del negocio se compran en las Islas Canarias habría que tenerlo en cuenta, pero las empresas canarias facturan a Picón sin IGIC y al pasar la aduana pagan el IVA correspondiente a cada tipo de producto (Ver apartado IVA para cada %)
- **Impuesto de Actividades Económicas (IAE):** Por el momento Picón no cuenta con una cifra de negocio superior a 1 millón € anuales por lo que no tiene la obligación de pagar este impuesto de carácter anual.
- **Seguridad social (SS):** El simple hecho de tener trabajadores contratados implica encuentran las cotizaciones a la Seguridad Social. Esto no sería un impuesto como tal, pero la empresa hacerse cargo de una parte de las cotizaciones y la otra se descuenta de la nómina al repercutirse al trabajador. Para nuestra empresa asumimos un 32% en total.

TIPOS DE COTIZACIÓN RÉGIMEN GENERAL EJERCICIO 2019 – ORDEN TMS/83/2019, de 31/01 (BOE del 02/02)			
Contingencias	Empresario	Trabajador	Total
Contingencias Comunes	23,60	4,70	28,30
Horas extraordinarias (1):			
- Fuerza mayor	12,00	2,00	14,00
- No Fuerza mayor	23,60	4,70	28,30
Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales	(4)		(4)
Otras Cotizaciones			
Desempleo (6)			
Fogasa	0,20		0,20
Formación Profesional.	0,60	0,10	0,70

FUENTE: SEG-SOCIAL

- **Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI)⁵¹:** “Es un impuesto directo de titularidad municipal, de carácter periódico y obligatorio en todos los Ayuntamientos, que grava el valor de los bienes inmuebles” El IBI está incluido en la cuota de alquiler del puesto a la dirección del mercado.
- **Cuota de Autónomos:** Uno de los dueños que posee el 33% de la empresa tiene la obligación a darse de alta como autónomo ya que, aunque posea menos del 50% de Picón, vives con familiares directos (su mujer) que también es socia y la suma de ambas participaciones supera el 50%, sería un 66%.⁵² En 2021 las cuotas van desde la base mínima 286,15€/mes hasta la base máxima 1245,45€/mes.⁵³ Pero como para una empresa es ilegal el pago directo de la cuota de autónomos se hará un pago en especie para sufragar ese gasto.

51 MADRID. Preguntas frecuentes sobre el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI) - Ayuntamiento de Madrid. (2021). Retrieved 7 March 2021, from <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Actividad-economica-y-hacienda/Hacienda/Preguntas-frecuentes-sobre-el-Impuesto-sobre-Bienes-Inmuebles-IBI/?vgnextfmt=default&vgnextoid=b3b0d21bb9589410VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnnextchannel=e51b6d5ef88fe410VgnVCM1000000b205a0aRCRD#:~:text=1.,valor%20de%20los%20bienes%20inmuebles.>

52 PORTAL COMERCIANTE. Fiscalidad de la Sociedad Limitada - Portal del comerciante. (2021). Retrieved 17 March 2021, from <https://www.portaldelcomerciante.com/es/articulo/fiscalidad-sociedad-limitada-sl>

53 MADRID. Preguntas frecuentes sobre el Impuesto sobre Autónomos - Ayuntamiento de Madrid. (2021). Retrieved 7 March 2021, from <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Educacion-y-empleo/Empleo/Preguntas-frecuentes-de-los-autonomos?vgnextfmt=default&vgnextoid=0af4a48cd6dec510VgnVCM2000001f4a900aRCRD&vgnnextchannel=3f50c5dee78fe410VgnVCM1000000b205a0aRCRD#>



- Declaración de Operaciones Intracomunitarias⁵⁴: Actualmente la empresa no tiene actividad económica fuera de España, pero hay que tener en cuenta que habría que presentar el modelo 349, por periodos dependiendo de las cantidades varía desde mensual a anual; es una declaración informativa de aquellas compraventas de bienes o servicios realizadas a una empresa o profesional de otro estado miembro de la UE.

Previamente a declarar una operación intracomunitaria hay que darse de alta en el Registro de Operaciones Intracomunitarias (ROI), disponer de CIF intracomunitario y emitir la factura sin IVA.

- Declaración de operaciones con terceros: Al ser una SL y al haber tanto tenido ingresos y gastos superiores a 3.005,06 € de un solo cliente o proveedor en un año, deberá declararse (modelo 347), aunque solo es una declaración informativa ya que no implica ningún pago.

Aunque ya se hizo una estimación del total de estos impuestos en el apartado 4.6.5. *Impuestos y tasas* se aplicará a las futuras ganancias y estimaciones de resultados todas estas obligaciones que tengan carácter monetario en el futuro Plan Financiero.

54 Infoautónomos. Fiscalidad e impuestos de los Autónomos | Infoautónomos. (2021). Retrieved 7 March 2021, from <https://www.infoautonomos.com/fiscalidad/modelo-349-de-operaciones-intracomunitarias/#:~:text=El%20modelo%20349%20es%20una,estado%20miembro%20de%20la%20Uni%C3%B3n>



8. PLAN FINANCIERO

Antes de comenzar a desarrollar todo el Plan financiero me gustaría aclarar que este no va a ser un Plan Financiero al uso, ya que no se trata de la creación de un nuevo negocio. Picón comenzó su andadura como puesto del Mercado de Vallehermoso en 2018, y ahora lo que busca junto a otros puestos es ir acercándose a un modelo circular, por lo que será necesario el estudio de las finanzas pasadas para poder proyectar su trayectoria y crecimiento, pero el objetivo fundamental de este epígrafe será mostrar el impacto de las nuevas inversiones y gastos en los estados financieros futuros.

8.1. Datos Generales

Aunque ya analizamos previamente las inversiones, ahora vamos a entrar más en detalle en sus amortizaciones. Estás han sido las Inversiones anteriores y las nuevas que analizaremos su rentabilidad detalladamente en otro apartado del Plan Financiero.

INVERSIONES	2018	2019	2020	Porcentaje Amortización	VIDA ÚTIL
ACTIVO NO CORRIENTE (A)					
Mobiliario y maquinaria	23.620,48 €			5%	20,00
Equipos informáticos	2.538,71 €			13%	8,00
Construcción Puesto	25.374,51 €			10%	10,00
Otras Instalaciones	18.424,09 €			13%	8,00
TOTAL NO CORRIENTE	69.957,79	0,00	0,00		
ACTIVO CORRIENTE (B)					
Existencias iniciales	10.545,93 €				
Tesorería (Caja Bancos)	16.249,97 €				
TOTAL CORRIENTE	26.795,90				
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	96.753,69	0,00	0,00		

TABLA 21: Inversiones

NUEVAS INVERSIONES	H1	H2	H3	Porcentaje Amortización	VIDA ÚTIL
ACTIVO NO CORRIENTE (A)					
Análisis Nuevos Segmentos Cliente	1.500,00 €			20%	4,00
Análisis Reestructuración de Precios	1.000,00 €			20%	5,00
Nuevos Cubos	500,00 €			10%	10,00
Web Online	3.000,00 €			20%	5,00
TOTAL NO CORRIENTE	6.000,00	0,00	0,00		
ACTIVO CORRIENTE (B)					
Existencias iniciales					
Tesorería (Caja Bancos)					
TOTAL CORRIENTE					
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	6.000,00	0,00	0,00		

Las amortizaciones de los años previos han sido ajustadas ya que no correspondían los datos facilitados a los reflejados en los Estados Financieros. A partir del H1 ya se emplea el método lineal y las cantidades son correctas.

TABLA 22: Amortizaciones

AMORTIZACIONES	2018	2019	2020	H1	H2	H3	Porcentaje Amortización	VIDA ÚTIL
ACTIVO NO CORRIENTE (A)								
Mobiliario y maquinaria	1.181,02 €	1.181,02 €	1.181,02 €	1.181,02 €	1.181,02 €	1.181,02 €	5%	20,00
Equipos informáticos	317,34 €	317,34 €	317,34 €	317,34 €	317,34 €	317,34 €	13%	8,00
Construcción Puesto	2.537,45 €	2.537,45 €	2.537,45 €	2.537,45 €	2.537,45 €	2.537,45 €	10%	10,00
Otras Instalaciones	2.303,01 €	2.303,01 €	2.303,01 €	2.303,01 €	2.303,01 €	2.303,01 €	13%	8,00
Análisis Nuevos Segmentos Cliente				300,00 €	300,00 €	300,00 €	25%	4,00
Análisis Reestructuración de Precios				200,00 €	200,00 €	200,00 €	20%	5,00
Nuevos Cubos				50,00 €	50,00 €	50,00 €	10%	10,00
Web Online				600,00 €	600,00 €	600,00 €	20%	5,00
Acumulada	6.358,46 €	13.685,88 €	20.024,70 €	27.513,53 €	35.002,35 €	42.491,18 €		
Amortización Anual	6.358,46 €	7.327,42 €	6.338,83 €	7.488,83 €	7.488,83 €	7.488,83 €		



Por otro lado, tenemos las ventas y aprovisionamiento y sus previsiones:

VENTAS	2017	2018	2019	2020	H1	H2	H3
TIENDA+RESTAURACIÓN		100.402,54 €	91.567,11 €				
TIENDA		20.080,51 €	27.470,13 €	29.644,73 €	30.766,55 €	36.919,86 €	40.611,84 €
RESTAURACIÓN		80.322,03 €	64.096,98 €	36.232,44 €	76.916,37 €	84.608,01 €	93.068,81 €
DISTRIBUCIÓN		5.694,26 €	18.297,86 €	21.614,90 €	20.127,65 €	22.140,41 €	23.690,24 €
WEB ONLINE					21.972,99 €	26.367,59 €	34.277,87 €
OTROS INGRESOS					6.775,65 €	6.361,67 €	6.855,35 €
TOTAL INGRESOS	- €	106.096,80 €	109.864,97 €	87.492,07 €	156.559,22 €	176397,5438	198504,1184
Periodo medio de cobro (días)	7						
COMPRAS	2017	2018	2019	2020	H1	H2	H3
PRODUCTOS		35.891,48 €	30.851,01 €	41.076,13 €	33.936,11 €	39.026,53 €	42.929,18 €
GENERO		11.151,63 €	15.408,72 €	7.982,20 €	17.720,03 €	18.606,03 €	19.536,33 €
CONSUMIBLES		1.072,44 €	1.296,40 €	957,02 €	648,20 €	680,61 €	714,64 €
PRODUCTOS WEB					4.072,33 €	4.886,80 €	5.131,14 €
TOTAL COMPRAS	10.545,93 €	48.115,55 €	47.556,13 €	50.015,35 €	56.376,67 €	63.199,97 €	68.311,29 €
Crédito de proveedores (días)	30						
EXISTENCIAS	2017	2018	2019	2020	H1	H2	H3
EXISTENCIAS	10.545,00 €	14.007,50 €	10.898,21 €	3.840,00 €	7.654,98 €	7.345,23 €	7.543,13 €
VARIACIÓN DE EXISTENCIAS	2017	2018	2019	2020	H1	H2	H3
VARIACIÓN DE EXISTENCIAS		3.462,50 €	- 3.109,29 €	- 7.058,21 €	3.814,98 €	- 309,75 €	197,90 €

TABLA 23: Compras, Ventas, Existencias y Variación de existencias

Las ventas y compras del periodo 2017 (meses antes de la apertura) a 2020 son las reales y las de H1, H2 y H3. Las de H1 han tomado como referencia las de 2019 y a partir de ahí se han ido calculando ligadas a un % de crecimiento respecto al periodo anterior. He asumido los siguientes porcentajes en sus líneas fundamentales de Negocio:

Crecimiento Ventas	H1	H2	H3
TIENDA	12%	20%	10%
RESTAURACIÓN	20%	10%	10%
DISTRIBUCIÓN	10%	10%	7%
WEB ONLINE	*	20%	30%
Crecimiento Compras	H1	H2	H3
PRODUCTOS	10%	15%	10%
GENERO	15%	5%	5%
CONSUMIBLES	-50%	5%	5%
WEB ONLINE	*	20%	30%

TABLA 24: Incrementos en Compras y Ventas

*Simplemente hay que señalar que la WEB Online se estrena en H1 y que su primer resultado está ligado a el 20% de las Ventas de los Productos normales y a un 12% de las compras de productos, y desde ahí se aplica la misma metodología de porcentaje de crecimiento respecto al año previo.



Por otro lado, quiero destacar los ingresos que generan las nuevas inversiones, incluidos en línea de Otros Ingresos:

Otros Ingresos	H1	H2	H3
ANALISIS CLIENTES	4.578,36 €	3.230,49 €	3.327,40 €
MARGEN PRECIOS	2.197,30 €	3.131,18 €	3.527,95 €
Total	6.775,65 €	6.361,67 €	6.855,35 €

TABLA 25: Otros Ingresos

Asumimos que los gastos de aprovisionamiento y compras serían todos los variables junto al IGIC ya que dependen de la demanda de los clientes. Y los gastos de explotación y operativos serían los Gastos Fijos. A partir de H1 hemos subido un 1,5% anual en función del IPC:

GASTOS Explotación	2018	2019	2020	H1	H2	H3
Alquiler						
Suministros						
Limpieza						
Servicios Profesionales						
Transporte						
Groupon						
IVA Importación						
Almacén de Cerveza						
Seguro						
Asesoría						
Web						
Nuevos Packs						
Publicidad						
Eventos/Catas						
Encargado reciclaje						
Gestor circular						

TABLA 26: Gastos Explotación

Los gastos en verde son los asociados tanto con nuevas medidas circulares como con las inversiones que algunas general costes. Los nuevos packs generan mayor gasto, pero una reducción considerable de consumibles.

A mayores de estos gastos hay que tener en cuenta los salarios de los trabajadores cuyo desglose sería el siguiente:

Gastos Personal	2018	2019	2020	H1	H2	H3
Nº Empleados	2,00	2,30	1,30	2,50	2,50	2,50
Nóminas Autonomo	27.995,52 €	18.437,85 €	12.840,63 €	18.806,61 €	19.182,74 €	19.566,39 €
Pago en especie (autonomos)	4.302,36 €	4.370,64 €	3.277,98 €	4.388,41 €	4.476,18 €	4.565,70 €
Nomina Empleados	15.000,00 €	19.500,00 €	8.067,26 €	22.800,00 €	23.256,00 €	23.256,00 €
Total Sin SS	47.297,88 €	42.308,49 €	24.185,87 €	45.995,01 €	46.914,91 €	47.388,09 €
Seguridad Social	4.800,00 €	6.240,00 €	2.581,52 €	7.296,00 €	7.441,92 €	7.441,92 €
Total Con SS	52.097,88 €	48.548,49 €	26.767,39 €	53.291,01 €	54.356,83 €	54.830,01 €

TABLA 27: Gastos Personal

Javier su dueño es autónomo por ello creíamos conveniente separar ambas líneas y sus respectivas cuotas de autónomos o Seguridad Social (32%). A partir de H1 se asume un 2% de subida anual en todos los salarios.



8.2. Estados financieros

El proceso que voy a seguir para presentar los estados financieros es el siguiente:

- I. Tomar de base los datos y cifras de negocio (algo limitadas) compartidas por Javier el dueño de Picón, y cuadrar los estados financieros (de la manera más aproximada posible) desde sus inicios hasta ahora proyectándolas en H1, H2 y H3 a partir de medias e hipótesis de crecimiento como si el negocio continuase con las mismas líneas de actividad e ingresos sin tener en cuenta las medidas circulares (Comentadas en 8.1)
- II. Elaborar los nuevos estados financieros teniendo en cuenta por un lado las nuevas inversiones y gastos que van a generar las medias circulares y otras propuestas en los estados financieros a partir del H1.

8.2.1. Cuenta de pérdidas y ganancias

CUENTA DE RESULTADOS	2018	2019	2020	H1	H2	H3
Ventas	106.096,80 €	109.864,97 €	87.492,07 €	156.559,22 €	176.397,54 €	198.504,12 €
Subvenciones						
Otros Ingresos Explotación		16.170,35 €				
Ingresos Explotación	106.096,80 €	126.035,32 €	87.492,07 €	156.559,22 €	176.397,54 €	198.504,12 €
Aprovisionamiento	48.115,55 €	47.556,13 €	50.015,35 €	56.376,67 €	63.199,97 €	68.311,29 €
Variación de existencias	3.462,50 €	- 3.109,29 €	- 7.058,21 €	3.814,98 €	- 309,75 €	197,90 €
Margen Brutos	61.443,75 €	75.369,90 €	30.418,51 €	103.997,52 €	112.887,83 €	130.390,73 €
Gastos de personal y Ssocial	52.097,88 €	48.548,49 €	26.767,39 €	53.291,01 €	54.356,83 €	54.830,01 €
Gastos Explotación/Fijos	26.472,58 €	24.832,49 €	16.382,25 €	25.853,42 €	29.315,09 €	27.965,52 €
Otros gastos			812,77 €	6.000,00 €		
EBITDA	- 17.126,71 €	1.988,92 €	- 13.543,90 €	18.853,09 €	29.215,91 €	47.595,19 €
Amortizaciones	- 8.609,76 €	- 7.327,42 €	- 6.338,83 €	- 7.488,83 €	- 7.488,83 €	- 7.488,83 €
EBIT	- 25.736,47 €	- 5.338,50 €	- 19.882,73 €	11.364,27 €	21.727,08 €	40.106,37 €
Gastos financieros			240,50 €			
Ingresos financieros	316,82 €	256,38 €				
BAI	- 25.419,65 €	- 5.082,12 €	- 20.123,23 €	11.364,27 €	21.727,08 €	40.106,37 €
Impuesto sobre beneficios (IS)	6.354,91 €	1.270,54 €	5.030,81 €	2.841,07 €	5.431,77 €	10.026,59 €
Resultado Neto Ejercicio	-19064,74	-3811,58	-15092,41875	8.523,20	16.295,31	30.079,78

TABLA 28: Cuenta de Perdidas y Ganancias o Resultados

Aunque Picón comienza su actividad en 2018, es importante señalar que muchas compras y gastos los hizo en 2017, por lo que ya tendría PyG previa que estará reflejada en resultado de ejercicios anteriores en el Balance de 2018.

El Impuesto de Sociedades toma el 25% sobre el BAI. Durante los primeros periodos el resultado del ejercicio es negativo por lo que podrán acumularlo para descontarlo a partir de la obtención de resultados Positivos en H1. Esto queda reflejado en el Balance, concretamente en el activo en la cuenta de Créditos por pérdidas a compensar del ejercicio (Impuesto Diferido).

Podemos apreciar que durante los primeros años de actividad los gastos son demasiado altos para las ventas que va haciendo Picón. Pero a partir de H1 con las nuevas inversiones, los clientes concienciados con lo sostenible y la Web como nueva línea de negocios; comenzará a dar resultados positivos.



8.2.2. Balance

BALANCE	2018	2019	2020	H1	H2	H3
ACTIVO						
Inmovilizado Intangible				5.500,00 €	5.500,00 €	5.500,00 €
Inmovilizado Material	69.957,79 €	69.957,79 €	69.957,79 €	70.457,79 €	70.457,79 €	70.457,79 €
Amortización acumulada	- 6.358,46 €	- 13.685,88 €	- 20.024,70 €	- 27.513,53 €	- 35.002,35 €	- 42.491,18 €
Créditos por pérdidas a compensar del ejercicio (Imp Dif)	8.680,13 €	9.950,67 €	14.981,48 €	12.140,41 €		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	72.279,46 €	66.222,59 €	64.914,57 €	60.584,67 €	40.955,44 €	33.466,61 €
Existencias	14.007,50 €	4.898,21 €	3.840,00 €	7.654,98 €	7.345,23 €	7.543,13 €
Clientes	- 1.458,73 €	5.567,96 €	6.098,32 €	4.696,78 €	5.291,93 €	5.955,12 €
Otros deudores				10.098,62 €	13.803,71 €	4.567,89 €
HP Deudora IVA	13.859,28 €	145,56 €	785,64 €			
Inv Financieras CP		344,71 €				
Tesorería	2.459,31 €	5.125,45 €	10.355,18 €	14.107,52 €	18.831,82 €	42.673,82 €
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	28.867,36 €	16.081,89 €	21.079,14 €	36.557,89 €	45.272,69 €	60.739,96 €
TOTAL ACTIVO	101.146,82 €	82.304,48 €	85.993,71 €	97.142,57 €	86.228,13 €	94.206,58 €
PATRIMONIO NETO						
Capital	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Patrimonio Participativo	89.837,71 €	89.838,71 €	107.837,71 €	107.837,71 €	79.837,71 €	51.837,71 €
Reservas	- 650,00 €	- 650,00 €	- 650,00 €	852,32 €	852,32 €	852,32 €
Resultados negativos de ejercicios anteriores	- 6.325,67 €	- 25.390,41 €	- 29.202,03 €	- 21.531,15 €		
Remanente						- 5.235,84 €
Resultado Ejercicio no distribuido	- 19.064,74 €	- 3.811,62 €	- 15.092,42 €		- 5.235,84 €	30.079,78 €
TOTAL PATRIMONIO NETO	66.797,30 €	62.986,68 €	65.893,26 €	90.158,88 €	78.454,19 €	80.533,97 €
PASIVO						
TOTAL NO CORRIENTE	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Proveedores	31.912,08 €	15.540,26 €	12.936,53 €	5.637,67 €	6.320,00 €	6.831,13 €
Deudas CP	- 344,71 €					
Otros Acreedores	2.382,15 €	3.257,53 €	6.948,79 €			4.930,14 €
HP Acreedora IVA				738,02 €	833,78 €	1.291,18 €
HP Acreedora Seguridad Social	400,00 €	520,00 €	215,13 €	608,00 €	620,16 €	620,16 €
TOTAL CORRIENTE	34.349,52 €	19.317,79 €	20.100,45 €	6.983,69 €	7.773,94 €	13.672,61 €
TOTAL PASIVO	34.349,52 €	19.317,79 €	20.100,45 €	6.983,69 €	7.773,94 €	13.672,61 €
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	101.146,82 €	82.304,47 €	85.993,71 €	97.142,57 €	86.228,13 €	94.206,58 €

TABLA 29: Balance de Situación

Una de las cosas que hay que destacar del balance es su disminución de Patrimonio Neto durante los primeros años debido a los resultados negativos, se ve compensado en el periodo 2020 con la aportación de 18.000 € por parte de sus socios.

Por otra parte, la financiación es autofinanciación reflejada en la línea “Patrimonio Participativo”: ya que a partir de H2 debido a un aumento de tesorería y unas ganancias positivas se comienza a devolver parte de ese capital invertido a los socios.

Como ya adelantaba en el epígrafe anterior de Pérdidas y ganancias la línea de Créditos por pérdidas a compensar del ejercicio (Imp Diferido) aumento entre 2018-2020 por los resultados del ejercicio negativos, y se empiezan a compensar a partir de H1 con los resultados positivos y el pago de impuestos de sociedades llegando en H2 a desaparecer.

A partir del Periodo H1 se va viendo un equilibrio del Balance que previamente no había existido, se espera que la actividad continúe así para poder continuar con nuevas inversiones como por ejemplo en electrodomésticos más eficientes energéticamente, el sistema de delivery o el menú de mercado entre otras iniciativas circulares.



8.2.3. Tesorería

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	2018	2019	2020	H1	H2	H3
COBROS				180.843,52 €	213.238,35 €	245.364,26 €
Capital						
Saldo inicial				10.355,18 €	14.107,52 €	18.831,82 €
Ingresos Ventas				151.862,44 €	171.105,62 €	192.548,99 €
Cobros Pendientes Clientes				6.098,32 €	4.696,78 €	5.291,93 €
IVA Repercutido				11.741,94 €	13.229,82 €	14.887,81 €
Devolución IVA pendiente				785,64 €	- €	- €
Otras entradas de caja				- €	10.098,62 €	13.803,71 €
PAGOS				166.736,00 €	194.406,52 €	202.690,45 €
Gastos Operativos				25.853,4 €	29.315,1 €	27.965,5 €
Nóminas (Sin SS)				45.995,0 €	46.914,9 €	47.388,1 €
Seguridad Social				6.903,1 €	7.429,8 €	7.441,9 €
Pago de Compras				50.739,0 €	56.880,0 €	61.480,2 €
Pagos pendientes Proveedores				12.936,5 €	5.637,7 €	6.320,0 €
IVA Soportado				11.360,1 €	12.782,5 €	13.234,4 €
Pago IVA pendiente				- €	738,0 €	833,8 €
Impuesto de Sociedades				- €	6.708,6 €	10.026,6 €
Otras salidas de caja				6.948,8 €	- €	- €
Inversiones				6.000,0 €		
Devoluciones Prestamo Participativo					28.000,0 €	28.000,0 €
Saldo final	2.459,31 €	5.125,45 €	10.355,18 €	14.107,52 €	18.831,82 €	42.673,82 €

TABLA 30: Tesorería

Solamente disponía del resultado total de tesorería y con las partidas del Balance y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias me fue prácticamente imposible desglosar la tesorería de los años previos.

En cuanto a los porcentajes del IVA como no tenía las liquidaciones ni los porcentajes he asumido:

- Repercutido 10% tanto en tienda como en restauración
- Soportado 13% de compras de productos
- Soportado 21% de compras de servicios

El cuadro del IVA anual sería el siguiente, pero las cifras no corresponden con la tesorería debido a que la liquidación del IVA del ultimo trimestre de cada año sucede en Enero del siguiente por lo que queda reflejada en el Balance a 31 de diciembre, pero el cómputo total anual sería:

IVA	2018	2019	2020	H1	H2	H3
Repercutido 10%	10.609,68 €	10.986,50 €	8.749,21 €	15.655,92 €	17.639,75 €	19.850,41 €
Soportado 13%	6.255,02 €	6.182,30 €	6.502,00 €	7.328,97 €	8.216,00 €	8.880,47 €
Soportado 21%	5.468,61 €	5.133,52 €	3.385,92 €	5.374,87 €	6.088,62 €	5.805,21 €

TABLA 31: IVA

La tesorería como es habitual siempre ha sido positiva, pero a lo largo de los años se ha ido incrementando. Quiero destacar que, aunque el H1 haya sido buen año financieramente la tesorería no aumenta tanto debido al impacto de las nuevas inversiones.



8.3. Plan Inversión

Como comentamos al principio al tratarse de un negocio ya en funcionamiento desde 2018, en el Plan de Inversiones nos vamos a centrar en la valoración y análisis de las nuevas inversiones que, aunque no todas ellas tengan persé un objetivo circular implícito, serán las herramientas que ayudaran a obtener gran parte de la autofinanciación para sufragar otros gastos que harán el negocio más sostenible. Los Datos de las inversiones se encuentran en la página 70 y consisten en:

- a. Análisis de Nuevos segmentos de clientes: Nunca se ha invertido tiempo en analizar los clientes que ya tiene Picón y cuales son potenciales. Al desarrollar nuevas iniciativas de economía sostenible y circular se busca atraer a otros segmentos concretos de clientes como aquellos con lo Eco y Bio, y que valoren la procedencia y toda la cadena de producción de estos. Por lo que para que los gastos en campañas de publicidad para promocionar el nuevo enfoque del negocio den sus frutos vemos conveniente invertir en analizar a los consumidores lo que aumentará el valor intangible de Picón.
- b. Reestructuración de precios: Consideramos que los márgenes de precios aplicados no están generando la ganancia que se busca por lo que un análisis para buscar un punto de equilibrio entre el precio que están dispuestos a pagar tus clientes (tras el análisis de los segmentos) y el máximo margen que podemos añadir para aumentar el beneficio y la permanencia del negocio a lo largo del tiempo sería una inversión.
- c. Nuevos Cubos: Una de las acciones que Picón no estaba realizando correctamente es la separación de residuos por distintas tipologías de materiales. Esto se debe a los poco contenedores que hay y el espacio reducido del negocio. Por lo que creemos conveniente para la transición a un negocio circular la renovación de cubos de basura, ya que de esta manera se podrían implementar otras medias de reutilización de materiales y residuos en el futuro.
- d. Web Online: A parte del aumento de clientes potenciales que va a tener Picón tras el análisis de los segmentos, consideramos necesario la apertura de un nuevo canal que potencie sus ventas. En inversiones de la Web se incluiría el siguiente desglose, aunque esto va a generar otros gastos para el negocio que se tendrán en cuenta en los siguientes apartados:

Por otro lado, hay que tener en cuenta que en este apartado de inversión no están incluidas todas las medidas circulares ya que la gran mayoría impactan en nuevos gastos o cambio de gastos antiguos. He de señalar que parte del beneficio que se generará con todas las nuevas iniciativas hacia un camino de modelo de negocio circular, será reinvertido en dar continuidad a nuevas propuestas.



8.3.1. Valoración nuevas inversiones

Para ello vamos a calcular los **ROIC** de cada inversión aislada que es un indicador que mide la rentabilidad que se obtiene por cada euro invertido.⁵⁵ Para ello se calcula Dividiendo el EBIT entre el Capital Invertido. La valoración de inversiones va a seguir la metodología del ROIC que ayuda en el análisis sobre eficiencia y rentabilidad de Picón facilitándote una comprensión sobre que ganancias va de generar a partir del nuevo capital invertido en la empresa.

Su fórmula sería la siguiente para cada una de las inversiones:

a. Análisis de Nuevos segmentos de clientes

Balance	H1	H2	H3
Activo	4.278,36 €	5.208,84 €	8.236,25 €
Inversión	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
AA	- 300,00 € -	600,00 € -	900,00 €
Cash	3.078,36 €	4.308,84 €	7.636,25 €
PN Y PAS	4.278,36 €	5.208,84 €	8.161,25 €
Resultado	4.278,36 €	930,49 €	2.952,40 €
Beneficio No distribuido		4.278,36 €	5.208,84 €

PYG	H1	H2	H3
Ingresos	4.578,36 €	3.230,49 €	3.327,40 €
Costes Directos	-	2.000,00 €	-
Costes indirectos	- €	- €	- €
Amortización	- 300,00 € -	- 300,00 € -	- 375,00 € -
TOTAL	4.278,36 €	930,49 €	2.952,40 €

Flujos de Caja	H1	H2	H3
Cobros	4.578,36 €	6.308,84 €	7.636,25 €
Saldo Inicial	- €	3.078,36 €	4.308,84 €
Ingresos	4.578,36 €	3.230,49 €	3.327,40 €
Pagos	1.500,00 €	2.000,00 €	- €
Inversión	1.500,00 €		
Publicidad		2.000,00 €	
TOTAL	3.078,36 €	4.308,84 €	7.636,25 €

EBIT	Nuevos clientes	H1	H2	H3
Ingresos		4.578,36 €	3.230,49 €	3.327,40 €
Costes Directos		- €	2.000,00 €	-
Costes indirectos		- €	- €	- €
Amortización		- 300,00 € -	- 300,00 € -	- 375,00 € -
TOTAL		4.278,36 €	930,49 €	2.952,40 €

PN+Deuda-Caja				
Capital Invertido		H1	H2	H3
PN		4.278,36 €	5.208,84 €	8.161,25 €
Deuda		- €	- €	- €
Caja		3.078,36 €	4.308,84 €	7.636,25 €
		1.200,00 €	900,00 €	525,00 €

ROIC		357%	103%	562%
------	--	------	------	------

TABLA 32: ROIC Inversión Nuevos Clientes

Era una inversión necesaria que comparando el coste que tiene, por lo que va a impactar de manera muy positiva en un incremento de ventas de los clientes ya existentes del 5% en H1 y un incremento constante del 3% respecto al ejercicio anterior hasta el cuarto año que se estima que este análisis durara. Los 2.000€ de costes serán en Publicidad para una vez obtenido un fuerte conocimiento de los clientes crearle un mayor engagement. No se tiene en cuenta aprovisionamiento ya que estaba previsto y no se vendió.

55 Selfbank Blog. ROIC| (2021). Retrieved 7 May 2021, from [https://blog.selfbank.es/que-es-roic-return-on-invested-capital/#:~:text=El%20ratio%20Return%20on%20Invested,de%20la%20empresa%20\(balance\).](https://blog.selfbank.es/que-es-roic-return-on-invested-capital/#:~:text=El%20ratio%20Return%20on%20Invested,de%20la%20empresa%20(balance).)



b. Reestructuración de precios

Balance	H1	H2	H3
Activo	1.997,30 €	4.928,48 €	8.256,43 €
Inversión	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
AA	- 200,00 € -	400,00 € -	600,00 €
Cash	1.197,30 €	4.328,48 €	7.856,43 €
PN Y PAS	1.997,30 €	4.928,48 €	8.256,43 €
Resultado	1.997,30 €	2.931,18 €	3.327,95 €
Beneficio No distribuido		1.997,30 €	4.928,48 €

PYG	H1	H2	H3
Ingresos	2.197,30 €	3.131,18 €	3.527,95 €
Costes Directos			
Costes indirectos			
Amortización	- 200,00 € -	200,00 € -	200,00 €
TOTAL	1.997,30 €	2.931,18 €	3.327,95 €

Flujos de Caja	H1	H2	H3
Cobros			
Saldo Inicial	- €	1.197,30 €	4.328,48 €
Ingresos	2.197,30 €	3.131,18 €	3.527,95 €
Pagos			
Inversión	1.000,00 €		
TOTAL	1.197,30 €	4.328,48 €	7.856,43 €

EBIT	Reestructuración de Precios	H1	H2	H3
Ingresos		2.197,30 €	3.131,18 €	3.527,95 €
Costes Directos		- €	- €	- €
Costes indirectos		- €	- €	- €
Amortización		- 200,00 € -	200,00 € -	200,00 €
TOTAL		1.997,30 €	2.931,18 €	3.327,95 €

Capital Invertido	H1	H2	H3
PN+Deuda-Caja			
PN	1.997,30 €	4.928,48 €	8.256,43 €
Deuda	- €	- €	- €
Caja	1.197,30 €	4.328,48 €	7.856,43 €
	800,00 €	600,00 €	400,00 €

ROIC	H1	H2	H3
	250%	489%	832%

TABLA 33: ROIC Inversión Reestructuración de precios

Uno de los errores de los primeros años a parte de tener unos gastos de explotación elevados, fue que el margen de los precios de venta no tenía en cuenta esos gastos y era demasiado bajo para que el negocio generase ingresos y resultados positivos.

Por lo que con una inversión mínima la asesoría ha calculado el margen de precio necesario y el incremento anual para que no impacte en los clientes ya adquiridos y no nos dejen de comprar.

Los resultados de los ROICS son impresionantes.

c. Nuevos Cubos

Balance	H1	H2	H3
Activo	- 50,00 € -	100,00 € -	150,00 €
Inversión	500,00 €	500,00 €	500,00 €
AA	- 50,00 € -	100,00 € -	150,00 €
Cash	- 500,00 € -	500,00 € -	500,00 €
PN Y PAS	- 50,00 € -	100,00 € -	150,00 €
Resultado	- 50,00 € -	50,00 € -	50,00 €
Beneficio No distribuido	-	50,00 € -	100,00 €

PYG	H1	H2	H3
Ingresos	- €	- €	- €
Costes Directos			
Costes indirectos			
Amortización	- 50,00 € -	50,00 € -	50,00 €
TOTAL	- 50,00 € -	50,00 € -	50,00 €

Flujos de Caja	H1	H2	H3
Cobros			
Saldo Inicial	- € -	500,00 € -	500,00 €
Ingresos	- €	- €	- €
Pagos			
Inversión	500,00 €		
TOTAL	- 500,00 € -	500,00 € -	500,00 €

EBIT	Nuevos Cubos	H1	H2	H3
Ingresos		- €	- €	- €
Costes Directos		- €	- €	- €
Costes indirectos		- €	- €	- €
Amortización		- 50,00 € -	50,00 € -	50,00 €
TOTAL		- 50,00 € -	50,00 € -	50,00 €

PN+Deuda-Caja	H1	H2	H3
Capital Invertido			
PN	- 50,00 € -	100,00 € -	150,00 €
Deuda	- €	- €	- €
Caja	- 500,00 € -	500,00 € -	500,00 €
	450,00 €	400,00 €	350,00 €

ROIC	H1	H2	H3
	-11%	-13%	-14%

TABLA 34: ROIC Inversión Nuevos Cubos

La inversión en los cubos obviamente es negativa porque no va asociada a ningún incremento en los ingresos de Picón. Pero gracias a los cubos para separar los deshechos se prevé un análisis a nivel mercado para poder emplear esos deshechos y así acercarnos a un modelo circular e, el que nada es desperdicio, generando un valor añadido para los negocios.



d. Web Online

Balance	H1	H2	H3
Activo			
Inversión	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
AA	- 600,00 €		
Cash	- 5.663,34 €	- 4.746,55 €	3.836,18 €
PN Y PAS			
Resultado	- 3.263,34 €	316,79 €	7.982,73 €
Beneficio No distribuido	-	3.263,34 €	2.946,55 €

Flujos de Caja	H1	H2	H3
Cobros			
Saldo Inicial	- €	5.663,34 €	4.746,55 €
Ingresos	21.972,99 €	26.367,59 €	34.277,87 €
Pagos			
Inversión	3.000,00 €		
Mantenimiento	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Aprovisionamiento	4.072,33 €	4.886,80 €	5.131,14 €
Empleados	20.064,00 €	20.064,00 €	20.064,00 €
TOTAL	- 5.663,34 €	- 4.746,55 €	3.836,18 €

PYG	H1	H2	H3
Ingresos	21.972,99 €	26.367,59 €	34.277,87 €
Costes Directos	- 500,00 €	- 500,00 €	- 500,00 €
Costes Indirectos	- 24.136,33 €	- 24.950,80 €	- 25.195,14 €
Amortización	- 600,00 €	- 600,00 €	- 600,00 €
TOTAL	- 3.263,34 €	316,79 €	7.982,73 €
Costes Directos			
Mantenimiento	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Costes Indirectos			
Aprovisionamiento	4.072,33 €	4.886,80 €	5.131,14 €
Empleados	20.064,00 €	20.064,00 €	20.064,00 €
TOTAL	24.136,33 €	24.950,80 €	25.195,14 €

EBIT	Web Online	H1	H2	H3
Ingresos		21.972,99 €	26.367,59 €	34.277,87 €
Costes Directos		- 500,00 €	- 500,00 €	- 500,00 €
Costes indirectos		- 24.136,33 €	- 24.950,80 €	- 25.195,14 €
Amortización		- 600,00 €	- 600,00 €	- 600,00 €
TOTAL		- 3.263,34 €	316,79 €	7.982,73 €

PN+ Deuda-Caja		H1	H2	H3
Capital Invertido				
PN	-	3.263,34 €	2.946,55 €	5.036,18 €
Deuda	-	- €	- €	- €
Caja	-	5.663,34 €	4.746,55 €	3.836,18 €
		2.400,00 €	1.800,00 €	1.200,00 €

ROIC	H1	H2	H3
	-136%	18%	665%

TABLA 35: ROIC Inversión WEB Online

La apertura de la Web online va a suponer un nuevo canal de negocio que va a aumentar las ventas considerablemente. No solo es la inversión y un aumento de la compra de aprovisionamiento, si no que tendrá unos costes de mantenimiento anuales y requerirá un empleado que lleve todos los pedidos y atención al cliente de los clientes online.

Pero se percibe que, aunque obviamente el primer año con el desembolso de la inversión y costes no es rentable a partir del H2 va a suponer rentabilidad absoluta, sin dejar atrás darse a conocer más allá del Barrio de Chamberí.



8.4. Ratios

Se van a calcular y analizar los Ratios Financieros teniendo en cuenta también las cifras de los Estados Financieros previos a las primeras medidas circulares del Negocio y posteriormente a partir de H1 con las nuevas medidas, pudiendo así llegar a conclusiones a través de una metodología comparativa.

8.4.1. Beneficio Neto sobre ventas

Beneficio Neto Sobre Ventas					
2.018	2.019	2.020	H1	H2	H3
-18,0%	-3,5%	-17,3%	5,4%	9,2%	15,2%

Formula à Beneficio neto / Ventas

Los resultados de los primeros ejercicios fueron negativos debido a las grandes cantidades de inversión, muchos gastos de explotación, plantilla sobrante y la poca penetración en el mercado que iba haciéndose poco a poco un hueco y el desconocimiento de sus clientes.

Por lo que las nuevas medidas van a convertir esta ratio en positivo acercándose a un % normal entre 10-15% de beneficio sobre ventas en el sector minorista-hostelería.

8.4.2. Rentabilidad Económica (ROA)

Rentabilidad Económica (ROA)					
2.018	2.019	2.020	H1	H2	H3
-16,9%	2,4%	-15,7%	19,4%	33,9%	50,5%

Formula à EBITDA /Activo

La rentabilidad es nula durante esos primeros ejercicios, pero comenzará a ser muy alta a partir de H1. Lo único que a partir de H1 comienza a pagar mayores cantidades de impuestos y aumentaran las amortizaciones por las nuevas inversiones y no se tiene en cuenta en el ROA debido a que se toma como referencia el EBITDA.

8.4.3. Rentabilidad del Capital (ROE)

Rentabilidad del Capital (ROE)					
2.018	2.019	2.020	H1	H2	H3
-28,5%	-6,1%	-22,9%	9,5%	20,8%	37,4%

Formula à Resultado Neto Ejercicio /Patrimonio Neto

El ROE es menor al ROA debido a que la empresa no dispone de financiación externa. Aparentemente los primeros resultados son un tanto extraños, pero se debe a los resultados de los primeros ejercicios negativos A partir de H1 comienza a estabilizarse.

8.4.4. Ratio Liquidez

Liquidez					
2.018	2.019	2.020	H1	H2	H3
0,84	0,83	1,05	5,23	5,82	4,44



Formula à Activo Corriente /Pasivo Corriente

Los primeros años las deudas eran mayores que todo su Cash por eso tenemos un Ratio inferior a 1, por lo que tuvieron problemas para acarrear sus deudas por ello las cuentas de proveedores en el balance son altas. Será a partir del 2020 cuando se empieza a recuperar su liquidez y aumentar su tesorería por el aumento considerable de sus ventas alcanzando buenos niveles y sin ningún problema de pago.

8.4.5. Ratio Solvencia

Solvencia					
2.018	2.019	2.020	H1	H2	H3
2,94	4,26	4,28	13,91	11,09	6,89

Formula à Activo/ Pasivo

La ratio de Solvencia tiene que aproximarse a 1,5 ya que en este caso nuestro ratio al estar está muy por encima de 1,5 podemos correr el riesgo de tener demasiado activo, suponiendo una infrutilización de recursos. En los periodos H1-H3 sube debido al aumento considerable en la tesorería de Picón.

8.4.6. Ratio Endeudamiento

Endeudamiento					
2.018	2.019	2.020	H1	H2	H3
0,51	0,31	0,31	0,08	0,10	0,17

Formula à Pasivo/ Patrimonio Neto

El nivel óptimo de endeudamiento sería una ratio entre 0,4-0,6. Solo durante el año 2018. Los siguientes periodos con un valor menor a 0,4 supone una limitación para el crecimiento de la empresa, pero se prefirió ser precavidos durante los primeros años, pero a partir de H3 Picón tendría cierto margen para realizar inversiones nuevas y ganar capacidad operativa acercándose hacia un modelo cada vez más circular.

8.4.7. Fondo de Maniobra

Fondo de Maniobra					
2.018	2.019	2.020	H1	H2	H3
- 5.482,16 €	- 3.235,90 €	978,70 €	29.574,20 €	37.498,75 €	47.067,35 €

Formula à Activo Corriente ó Pasivo corriente

El fondo de maniobra está muy ligado a la ratio de Liquidez previamente analizado y nos indica en vez de en porcentaje la cantidad de recursos que Picón necesita para realizar su actividad en el corto plazo.

Como vemos en 2018 y 2019 no tenía recursos suficientes por lo que sus deudas se iban acumulando, pero a partir de 2020 aunque es escasa la cantidad por imprevistos en H1 genera



un margen de maniobra suficiente para su negocio, pudiendo aumentar la rentabilidad de esta, realizando alguna nueva inversión.

8.4.8. Margen de Contribución

Margen Contribucion					
2.018	2.019	2.020	H1	H2	H3
37.976,82 €	49.752,16 €	53.986,11 €	95.133,78 €	111.671,68 €	135.024,73 €

Formula à Ventas - Costes Variables

Para calcular el Margen de Contribución normalmente se usan datos unitarios y dado el tipo de negocio de Picón tanto rincón gastronómico como tienda y su variedad de precios es imposible por lógica he usado esta fórmula.

Se asume que los costes variables de Picón son las compras. Por lo que comparado esta cantidad con los gastos fijos que tienen durante los primeros periodos es muy baja por ello tenemos resultados negativos, pero con la medida de restructuración de precios, las nuevas líneas de negocio, nuevos clientes y en general un crecimiento de las ventas el margen es amplio pudiendo obtener un beneficio positivo para dar continuidad al negocio.

8.4.9. Punto de Equilibrio

	2.019	H2
GF	73.380,98 €	83.671,92 €
CV	47.556,13 €	63.199,97 €
Ventas	109.864,97 €	176.397,54 €
1- (Coste variable total / Ventas totales)	0,57	0,64
Total		
Ventas PE	129.387,73 €	130.387,26 €
Nº Clientes PE	5.176	5.215

Formula à Costes fijos / 1- (Coste variable total / Ventas totales)

Hemos calculado dos puntos de equilibrio:

- Uno con los números de 2019, que serían números representativos de la primera etapa de Picón. Obtenemos que hay que hacer un mínimo de ventas de 129.388€ con esta estructura de costes. Por lo que es normal que nuestro resultado sea negativo ya que está por debajo de su punto de equilibrio.

El punto de equilibrio se traduce también en 5.176 clientes ya que el ticket medio está en torno a 25€ por persona.

- Y el otro con los números de H2, representativo de la segunda etapa ya con medias circulares. El punto de equilibrio de esta etapa es menor al haber aumentado el margen de los precios y ajustar ciertos costes por lo que se necesitan vender 130.387€. Por lo que ya



estamos por encima del punto de equilibrio, sin tener en cuenta otros gastos financieros, impuestos y amortizaciones.

El punto de equilibrio en esta ocasión se traduce en 5.215 clientes.

8.4.10. ROIC

	ROICS					
	2.018	2.019	2.020	H1	H2	H3
EBIT	-25.736,47	-5.338,50	-19.882,73	11.364,27	21.727,08	40.106,37
PN	66.797,30	62.986,68	65.893,26	90.158,88	78.454,19	80.533,97
Deuda	34.349,52	19.317,79	20.100,45	6.983,69	7.773,94	13.672,61
Tesorería	2.459,31 €	5.125,45 €	10.355,18 €	14.107,52 €	18.831,82 €	42.673,82 €
ROICS	-26%	-7%	-26%	14%	32%	78%

TABLA 36: ROIC General

Anteriormente calculamos los ROICS de las nuevas inversiones ahora tras calcular los del negocio en total podemos decir que gracias al nuevo enfoque del negocio a partir del H1 se comienza a tener una rentabilidad por cada € del capital invertido.

Se precisa a partir de H3 hacer nuevas inversiones tanto por la tesorería producida, por los ROICS como por el ratio del ROE.

8.4.11. VAN y TIR

	FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS					
	2.018,00 €	2.019,00 €	2.020,00 €	H1	H2	H3
EBIT	- 25.736,47 €	- 5.338,50 €	- 19.882,73 €	11.364,27 €	21.727,08 €	40.106,37 €
AMORTIZACIONES	8.609,76 €	7.327,42 €	6.338,83 €	7.488,83 €	7.488,83 €	7.488,83 €
IMPUESTOS				2.841,07 €	5.431,77 €	10.026,59 €
FCO	- 17.126,71 €	1.988,92 €	- 13.543,90 €	16.012,02 €	23.784,14 €	37.568,60 €
Inversiones	69.957,79 €			6.000,00 €		

	3 Primeros Años	6 años
VAN	-96.406,98 €	-31.511,31 €
TIR	-99,99 %	-6,49%

TABLAS 37: VAN y TIR

Año 0	- 69.957,79 €
2018	- 17.126,71 €
2019	1.988,92 €
2020	- 13.543,90 €
H1	10.012,02 €
H2	23.784,14 €
H3	37.568,60 €

Ya que Picón está financiado en su totalidad por fondos propios no tenemos la tasa de descuento tan clara como sería obtenerla al tener una financiación por ajenos. Por ello voy a tomar **1,5%** que es la rentabilidad media al depositar tu dinero en un fondo en un plazo de 10 años.

El VAN sigue dando negativo tras no obtenerse la rentabilidad esperada de 1,5%. Aunque teniendo en cuenta los nuevos resultados va mejorando.

La TIR es negativa aún al terminar H3 con los resultados esperados, pero está a punto de alcanzar la rentabilidad esperada.



9. CONCLUSIONES Y FUTURO

Obviamente, Picón tras estos cambios va acercándose a un modelo más circular, pero es complicado ser circular al completo ya que hay variables que no son controladas por la propia empresa, por ello se ha intentado hacer tanto hincapié en el análisis de proveedores, metodologías de transporte, packaging que son más accesibles. Las empresas como Picón no pueden crear una economía circular por sí solas, los **stakeholders** tienen un importante papel muy importante que desempeñar.

Se necesitan a las **autoridades** para crear marcos favorecedores que estimulen y permitan que las empresas y los consumidores contribuyan a una economía circular. Los **consumidores** cambiarán la demanda a través de su comportamiento dejando de comprar cosas que realmente no necesitan y provocando desperdicios innecesarios de productos que aún son suficientes. Los **accionistas** deben fomentar y apoyar la transición hacia una economía circular invirtiendo para lograr un cambio positivo en empresas que contribuyen a la transición hacia una sociedad sostenible.

Desde mi perspectiva la economía circular no solo es buena para la sociedad y nuestro planeta, sino que también es una **oportunidad de negocio, especialmente a largo plazo**. Las empresas que se adapten a la economía circular se asegurarán de seguir disponiendo de los recursos y materiales que necesiten en el futuro. Esto refuerza la viabilidad comercial de su negocio y, en última instancia, su éxito financiero, al tiempo que aumenta su sostenibilidad.

El negocio como tal en los primeros años hacia la circular ha ido consistiendo en pequeñas acciones sostenibles pero sobre todo en marketing y concienciación del consumidor pudiendo atraer a nuevos clientes y consiguiendo que se unan a la causa los que ya eran fieles, esto se espera que genere más beneficios y así poder invertir en nuevas medidas claramente circulares

Tras el análisis de Picón se prevé que la aproximación a la circularidad del negocio no solo va a tener un impacto positivo en sus resultados financieros, sino en todos sus stakeholders cualitativamente buscando que poco a poco arrastre a más a unirse a un cambio de modelo lineal a uno circular. Pero no solo vale generar dinero, como muchos de sus ratios nos indican incluso su plan de marketing necesitaría de nuevas iniciativas a más largo plazo, por lo que ese dinero generado seguir invirtiéndose en mejorar el negocio, para ello en un futuro se prevén:

- Una de las nuevas introducciones al catálogo de Picón a largo plazo son los productos de 5ª gama de los que ya he hablado anteriormente. En un obrador externo se van a elaborar muchas de las recetas de Picón las cuales tendrán una caducidad de entre 22 y 40 días y son recetas a punto de terminar; que podrán comprar para llevarse a sus casas los clientes o servirá para ampliar la carta de degustación y tener más opciones. Su metodología de conservación es el vacío, por lo que ya se están valorando opciones reutilizables de empresas como EcoRiera y Plastobreiz & Plastoloir para que todo el plástico que genera el envasar al vacío no sea un inconveniente.
- Menú del Mercado: Producir un menú de etiqueta Vallehermoso no solo servirá para promocionar el Propio Mercado, sino para aprovechar los alimentos frescos que no se vendan en los puestos y las manos culinarias de cada rincón gastronómico de Picón, alejando a diversos negocios del mercado a usar plataformas Delivery alejadas de una entrega sostenible para mi gusto.
- Sistema Delivery: A largo plazo sería interesante a nivel de mercado automatizar a través de una plataforma que usase la Inteligencia Artificial y Big Data los procesos de entrega a nivel



de mercado pudiendo usar propios vehículos de Vallehermoso que serían ecológicos y se ahorrando recursos, logrando un servicio optimizado al máximo y con menor impacto ambiental.

Por último, me encantaría destacar que en los indicadores financieros de carácter más macroeconómico como el PIB reflejan la economía circular persé ya que solo impacta el valor tras su primera transformación (típico de una economía lineal), por lo que habría que replantear como se refleja, el valor que crea reutilizar materias primas, contribuir a salvaguardar el planeta, reducción de la huella de carbono entre otras muchas cosas , en los indicadores financieros globales ya que la **Economía Circular** es el único futuro para poder disfrutar del planeta que tenemos.



Referencias

- AEAT. Tipo de gravamen y cuota íntegra - Agencia Tributaria. (2021). Retrieved 7 March 2021, from https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales__Folletos_y_Videos/Manuales_practicos/_Ayuda_Folleto_Actividades_economicas/4__Impuesto_sobre_Sociedades/4_3_Tipo_de_gravamen_y_cuota_integra/4_3_Tipo_de_gravamen_y_cuota_integra.html
- ASEPYME. Obligaciones Fiscales de una Sociedad Limitada - ASEPYME. (2021). Retrieved 4 March 2021, from https://asepyme.com/obligaciones-sociedad-limitada/#Otras_obligaciones_de_la_Sociedad_Limitada
- AYUNTAMIENTO DE MADRID. Distritos en cifras (Información de Barrios) - (2020). Retrieved 20 November 2020, from <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Estadistica/Distritos-en-cifras/Distritos-en-cifras-Informacion-de-Barrios/?vgnnextfmt=default&vgnnextoid=0e9bcc2419cdd410VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnnextchannel=27002d05cb71b310VgnVCM1000000b205a0aRCRD>
- BCG. Las tendencias que definirán el futuro del consumo en supermercados y tiendas minoristas. (2020). Retrieved 1 December 2020, from <https://www.bcg.com/en-pe/press/17june2020-trends-that-will-define-future-consumption-supermarkets-retail-stores>
- CASTAÑO, J. (2020). Opinión | Madrid 2030, nuestro modelo de ciudad. Retrieved 1 December 2020, from https://elpais.com/ccaa/2019/05/04/madrid/1556983103_372937.html
- CCAA Madrid (2020). Situación económica de la Comunidad de Madrid 2020. (2020). Retrieved 17 November 2020, from https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/doc/economia/situacion_economica_cm_ii_2020.pdf
- CCAA Madrid (2020). Situación económica de la Comunidad de Madrid 2021. (2021). Retrieved 17 May 2020, from https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/doc/economia/situacion_economica_cm_i_trim_2021.pdf
- COMUNIDAD DE MADRID (2020). Retrieved 1 December 2020, from https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/el_comercio_de_madrid_en_cifras_-_27_de_noviembre_0.pdf
- CC.AA MADRID. Destinaremos más de 166 millones a proyectos para la preservación y mejora del medio ambiente. (2021). Retrieved 2 February 2021, from <https://www.comunidad.madrid/noticias/2020/06/13/destinaremos-166-millones-proyectos-preservacion-mejora-medio-ambiente>
- CC.AA MADRID. Gestión ambiental e incentivos a la empresa. (2021). Retrieved 2 February 2021, from <https://www.comunidad.madrid/servicios/urbanismo-medio-ambiente/gestion-ambiental-e-incentivos-empresa>
- DBK Observatorio Sectorial. | Distribución Alimentaria (Mercado Ibérico) (2020). Retrieved 8 December 2020, from [https://www.dbk.es/es/sectores/distribucion-alimentaria-\(mercado-iberico\)](https://www.dbk.es/es/sectores/distribucion-alimentaria-(mercado-iberico))



- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION (2020) hacia una economía circular: motivos económicos para una transición acelerada. Retrieved 12 November 2020, from https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Executive_summary_SP.pdf
- EUROPEAN COMMISSION. Recovery plan for Europe. (2021). Retrieved 3 February 2021, from https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_en
- GROUP, I. (2020). El crecimiento de la inversión tecnológica en España se ralentizó en 2019. Retrieved 20 November 2020, from <https://www.itrends.es/actualidad/2020/01/el-crecimiento-de-la-inversion-tecnologica-en-espana-se-ralentizo-en-2019>
- INE. Instituto Nacional de Estadística. (2020). Retrieved 1 December 2020, from <https://www.ine.es/>
- INFOAUTÓNOMOS. Fiscalidad e impuestos de los Autónomos | Infoautónomos. (2021). Retrieved 7 March 2021, from <https://www.infoautonomos.com/fiscalidad/modelo-349-de-operaciones-intracomunitarias/#:~:text=El%20modelo%20349%20es%20una,estado%20miembro%20de%20la%20Uni%C3%B3n>
- INFOAUTÓNOMOS. Gastos deducibles en el Impuesto de Sociedades | Infoautónomos. (2021). Retrieved 7 March 2021, from <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/gastos-deducibles-en-el-impuesto-de-sociedades/>
- IPSOS. Investigación de Mercados (2020). Retrieved 1 December 2020, from <https://www.ipsos.com/es-cl>
- KPMG Y SIEMENS (2020). Estudio realizado por Análisis e Investigación, patrocinado por Siemens y verificado por KPMG. Retrieved 1 December 2020, from <https://governanzalocal.files.wordpress.com/2012/11/25ciudadesespac3b1olassostenibles.pdf>
- LEÓN, J. (2021). ¿Por qué los 'millennials' son un reto para las empresas? | BBVA. Retrieved 1 March 2021, from <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- MADRID. Preguntas frecuentes sobre el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI) - Ayuntamiento de Madrid. (2021). Retrieved 17 March 2021, from <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Actividad-economica-y-hacienda/Hacienda/Preguntas-frecuentes-sobre-el-Impuesto-sobre-Bienes-Inmuebles-IBI/?vgnnextfmt=default&vgnextoid=b3b0d21bb9589410VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnnextchannel=e51b6d5ef88fe410VgnVCM1000000b205a0aRCRD#:~:text=1.,valor%20de%20los%20bienes%20inmuebles.>
- MADRID. Preguntas frecuentes sobre el Impuesto sobre Autónomos - Ayuntamiento de Madrid. (2021). Retrieved 7 March 2021, from <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Educacion-y-empleo/Empleo/Preguntas-frecuentes-de-los>



autonomos?vnextfmt=default&vnextoid=0af4a48cd6dec510VgnVCM2000001f4a900aRCRD&vnextchannel=3f50c5dee78fe410VgnVCM1000000b205a0aRCRD#

- MADRID 7R. Sobre nosotros | Madrid7R - Economía Circular. (2020). Retrieved 1 December 2020, from <http://www.madrid7r.es/sobre-nosotros>
- MAJARÍN, Y. (2020). Cumbre del Clima: a España le preocupa la ecología, pero sigue sin cambiar de hábitos. Retrieved 1 December 2020, from <https://www.elperiodico.com/es/port/ideas/20191203/cumbre-clima-habitos-ecologicos-espana>
- MBA SEVILLA. Cuáles son las obligaciones fiscales de una empresa. (2021). Retrieved 5 March 2021, from https://www.master-sevilla.com/administracion/obligaciones-fiscales-de-una-empresa/#Obligaciones_Fiscales_de_una_Sociedad_Limitada
- MINISTERIO PARA LA TRANSICIÓN ECOLÓGICA Y EL RETO DEMOGRÁFICO. Estrategia española de economía circular. (2020). Retrieved 12 November 2020, from https://www.miteco.gob.es/images/es/180206economicircular_tcm30-440922.pdf
- PORTAL COMERCIANTE. Fiscalidad de la Sociedad Limitada - Portal del comerciante. (2021). Retrieved 17 March 2021, from <https://www.portaldelcomerciante.com/es/articulo/fiscalidad-sociedad-limitada-sl>
- SAIA. Alimentos de quinta gama: por qué son importantes en los restaurantes - SAIA. (2021). Retrieved 7 February 2021, from <https://saia.es/alimentos-quinta-gama-restaurantes/>
- SEDE MADRID. Subvenciones para el fomento de la digitalización en el sector comercial 2020-2022 - Gestiones y Trámites. (2021). Retrieved 1 February 2021, from <https://sede.madrid.es/sites/v/index.jsp?vnextoid=1010e46747f03710VgnVCM2000001f4a900aRCRD&vnextchannel=23a99c5ffb020310VgnVCM100000171f5a0aRCRD>
- SELFBANK. Blog. ROIC| (2021). Retrieved 7 May 2021, from [https://blog.selfbank.es/que-es-roic-return-on-invested-capital/#:~:text=El%20ratio%20Return%20on%20Invested,de%20la%20empresa%20\(balance\)](https://blog.selfbank.es/que-es-roic-return-on-invested-capital/#:~:text=El%20ratio%20Return%20on%20Invested,de%20la%20empresa%20(balance))



WEBS Proveedores

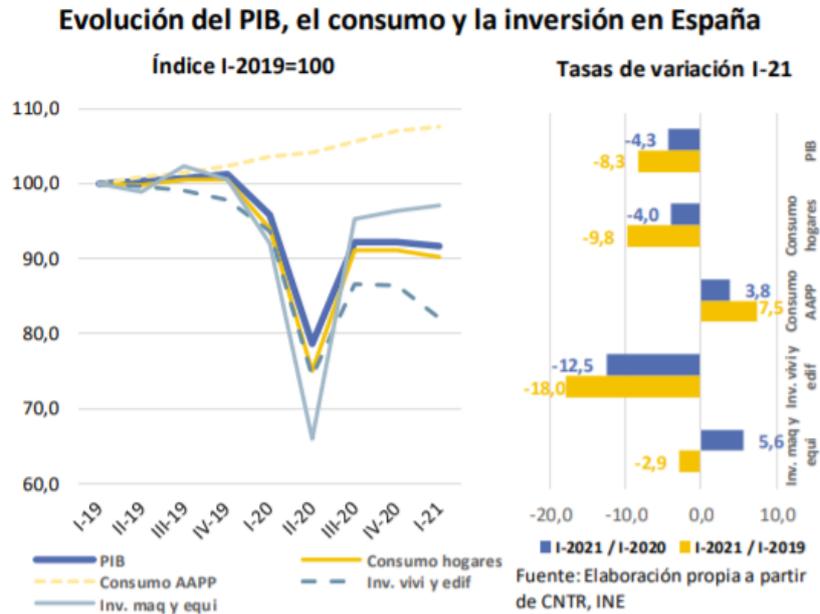
- **BRANDELICIOUS:** <https://brandelicious.es/>
- **DISCOIL:** <https://www.discoil.net/>
- **PLASBEL:** <https://plasbel.com/mdo-pe/>
- **HOSTELERÍA 10:** <https://hosteleria10.com/cocina/cubos/cubis-portasacos-doble.html>
- **BIONATICS:** <https://www.bionaticspain.com/producto/bolsa-asa-rollo-bio-40-x-50-cm-m/>
- **BOLAÑOS:**
<https://www.quesoscanariosartesanalesbolanos.es/?fbclid=IwAR3STR6XKex7-zWTq97JiEH8BAI1aQ7qh6E521RiOKZJI7jG11-S1O9xYm8>
- **GANADERÍA LA PARED:** <http://www.quesolapastora.es/>
- **AYANTO:** <http://www.mojoayanto.es/>
- **MOLINO DE IMENDI:** <https://www.facebook.com/MolinoImendi/>
- **SALMÓN DE UGA:** <https://www.facebook.com/ahumaderiadeuga/>
- **CERVECERA ISLA VERDE:** <https://cervezaislaverde.com/>
- **BODEGAS BLASCO:** <https://www.bodegablasco.com/blog/cervezas-nacionales/>
- **VIÑATIGO:** <https://vinatigo.com/en/>
- **SUERTES DEL MARQUÉS:** <http://www.suertesdelmarques.com/>
- **VALLE DE GUÍMAR:** <http://bodegavalledeguimar.com/>



ANEXOS

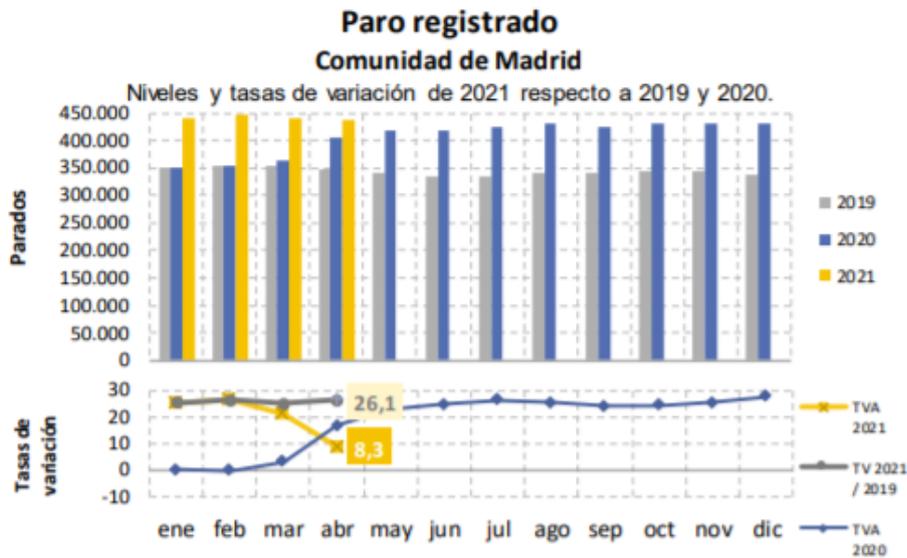
Anexo I: ñ G x q n w e k » p " f g n " R K D . " g España. p u w o q " { " n c " k p x g

Fuente: Informe de la situación económica CCAA Madrid 1er trimestre 2021



Anexo II: ñParo Registrado CCAA Madridö

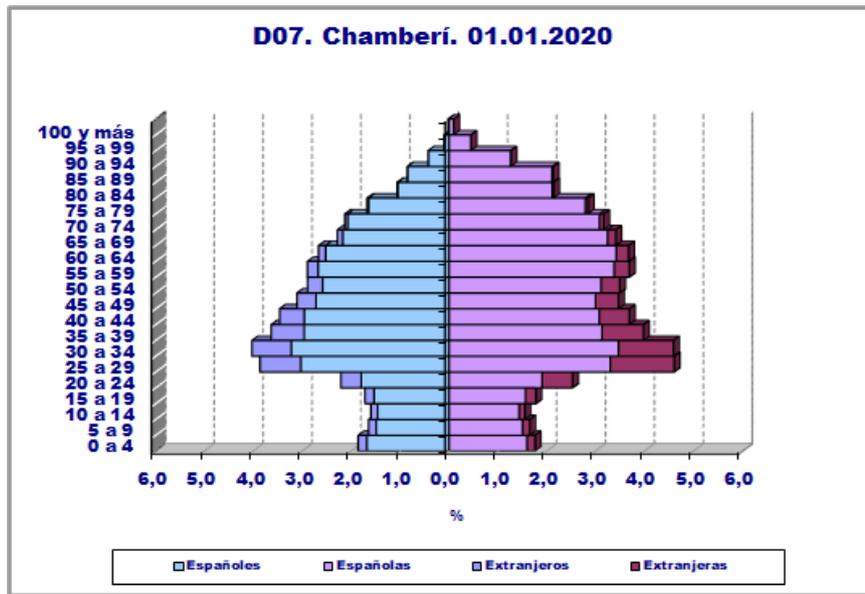
Fuente: Informe de la situación económica CCAA Madrid 1er trimestre 2021





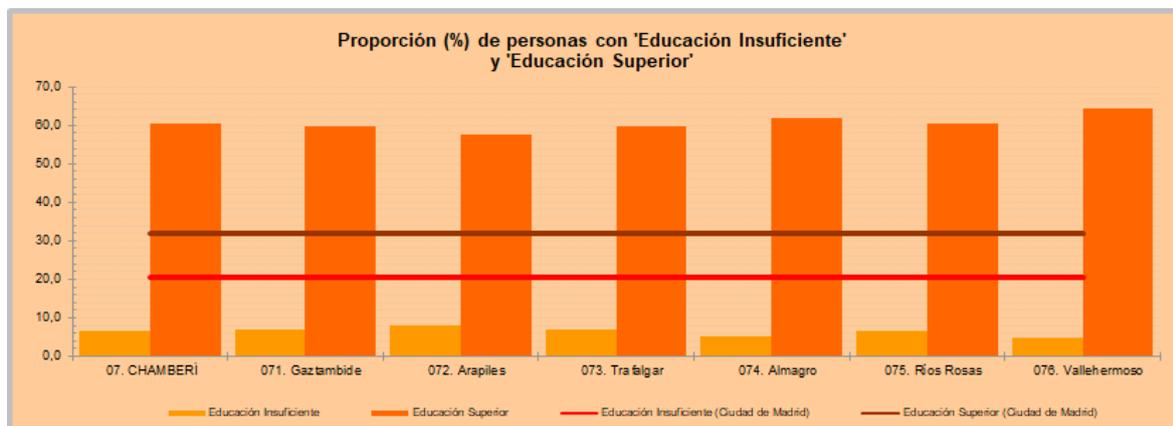
Anexo III: Pirámide poblacional Barrio de Chamberí

Fuente: Indicadores de la Estructura y la Dinámica demográfica a 1 de enero 2020.
Barrios en cifras Ayuntamiento de Madrid



Anexo IV: Nivel educacional Distritos del Barrio de Chamberí

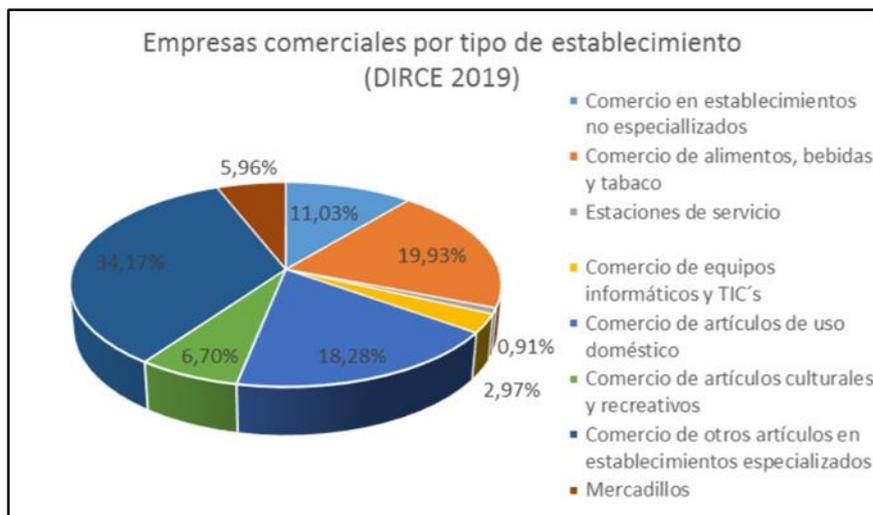
Fuente: Indicadores de la Estructura y la Dinámica demográfica a 1 de enero 2020.
Barrios en cifras Ayuntamiento de Madrid





Anexo V: ðEmpresas comerciales por tipo de establecimientoö

Fuente: INE



Anexo VI: ðPerfiles Clientes Picón vs Competenciaö

Fuente: Elaboración propia

RANGOS DE EDAD	Mi comercio	Mi competencia
Entre 19 y 29 años	29.41%	12.12%
Entre 30 y 39 años	38.08%	19.10%
Entre 40 y 49 años	16.41%	24.72%
Entre 50 y 64 años	12.69%	26.77%

PERFIL SOCIAL	Mi comercio	Mi competencia
Asalariados Renta muy alta	4.64%	1.28%
Asalariados Renta alta	36.22%	35.39%
Autónomos	7.12%	8.90%
Asalariados Renta media	14.86%	24.76%
Asalariados Renta baja	20.12%	26.70%
Jóvenes / Universitarios	17.03%	2.97%

