

7 de junio de 2021

Universidad Francisco de Vitoria

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales



Modelo de negocio circular en Pescados Martín de los Ríos

María del Tevere Navarro Pastor
Tutora: Teresa de Dios Alija
5º curso de ADE + RRII

Tabla de contenido

Introducción a Vallehermoso Circular	4
Resumen Ejecutivo.....	5
Stakeholders del proyecto	7
1. PLAN DE MARKETING	8
Metodología de Investigación	8
1.1. Marketing estratégico.....	9
1.1.1. Análisis Externo	9
1.1.1.1. Análisis PESTAL	9
1.1.1.2. Análisis del sector	13
1.1.1.3. Análisis de la competencia.....	15
1.1.2. Análisis interno	18
1.1.2.1. Mercado Vallehermoso	18
1.1.2.2. Pescados Martín de los Ríos.....	19
1.1.2.3. Análisis DAFO y CAME	23
1.2. Marketing Operativo: Objetivos y estrategia	24
1.2.1. Objetivo y estrategia de Marketing	24
1.2.2. Clientes target.....	25
1.2.3. Precio.....	26
1.2.4. Producto	27
1.2.5. Punto de venta	27
1.2.6. Promoción	28
1.2.7. Presupuesto del plan de Marketing	28
2. PLAN DE ESTRATEGIA Y OPERACIONES	30
2.1. Plan estratégico de negocio	30
2.1.1. Ventaja competitiva y Propuesta de Valor de Pescados Martín de los Ríos	30
2.1.2. Objetivos estratégicos	31
2.1.3. Análisis de recursos.....	32
2.1.4. Planificación, implantación y control de estrategias	33
2.1.4.1. Objetivos y estrategias	33
2.1.4.2. Seguimiento, control y KPIs	36
2.2. Plan estratégico de operaciones.....	37
2.2.1. Desarrollo del producto y/o servicio	37
2.2.2. Aprovisionamiento. Selección, negociación con proveedores	39
2.2.3. Control de calidad del producto o el proceso de venta y postventa	40
2.2.4. Control de los costes operativos de producción	40

2.2.5.	Servicio post-venta y fidelización de clientes	40
3.	DIRECCIÓN DE PERSONAS Y FISCAL.....	41
3.1.	Dirección y desarrollo de personas.....	41
3.1.1.	Estrategia en la dirección de personas y gestión del talento	41
3.1.2.	Estructura organizativa	43
3.1.3.	Descripción de puestos	44
3.1.4.	Proceso de selección	48
3.1.5.	Desarrollo de personas y gestión del talento.....	49
3.2.	Fiscal-jurídico	51
3.2.1.	Forma jurídica de la empresa.....	51
3.2.2.	Obligaciones fiscales	51
4.	PLAN FINANCIERO	53
4.1.	Plan de Inversiones y Gastos para la circularidad	54
4.1.1.	Gastos Circulares.....	54
4.1.2.	Inversiones Circulares	56
4.2.	Fuentes de Financiación	57
4.3.	Facturación de Pescados Martín de los Ríos 2023-2026.....	58
4.4.	Gastos Variables: Compra de materias primas y otros gastos.....	58
4.5.	Flujos de Tesorería y cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	60
4.6.	Balance de Situación y ratios	63
5.	CONCLUSIONES	66
6.	ANEXOS.....	69
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	79

Introducción a Vallehermoso Circular

Hoy en día, las empresas desempeñan un papel muy importante en la sociedad. La mayoría de ellas se basan en un sistema de economía lineal tomando recursos del entorno para conseguir sus objetivos. Este proceso consta de diferentes etapas que son necesarias para satisfacer las necesidades humanas: extracción de materias primas, producción y fabricación, consumo del producto creado y, una vez utilizado y "consumido" su valor, la generación de un nuevo residuo. Además, como las organizaciones están conformadas por personas y para las personas, no sólo tienen la misión de ser económicamente viables, sino que también tienen la obligación moral de crear valor para el conjunto de la sociedad. Por este motivo nació el proyecto circular del Mercado de Vallehermoso, al que a partir de ahora llamaremos **Vallehermoso Circular**. La economía circular es un concepto innovador, aunque no tan nuevo, que busca transformar la manera en que el ser humano ha estado produciendo desde el principio de la historia, la economía lineal. La economía circular propone un nuevo sistema donde el valor de los productos fabricados no se destruye y donde la generación de residuos es mínima o casi inexistente. ¿Cómo? Reparando, reutilizando, redistribuyendo, reacondicionando, reciclando y muchas otras medidas para que ese producto no pierda su valor y dure el mayor tiempo posible.

Este proyecto quiere proponer una idea totalmente innovadora la cual consiste en convertir el Mercado de Vallehermoso del distrito de Chamberí en el primer mercado circular de Madrid y de España. Para ello, necesitamos la colaboración de todos los puestos de los mercados. ¿Cómo? Transformándolos en un modelo de negocio circular sin alterar su verdadera esencia como mercado de comunidad y proximidad.

Antes de empezar, hay que establecer la visión, la misión y los valores de este proyecto.

La **visión** del proyecto es crear una nación con mercados locales circulares que contribuyan a la preservación de nuestro planeta, transformando el mercado de Vallehermoso en el primer mercado circular de Madrid y de España.

Por otro lado, la **misión** es convertir cada puesto del mercado en un negocio circular y hacerlo más sostenible para el medio ambiente. En el caso de este proyecto en concreto, la misión será reconvertir las operaciones de la pescadería *Pescados Martín de los Ríos* usando un modelo de economía circular, pero manteniendo su carácter primordial como mercado tradicional de proximidad centrado en la atención personalizada al cliente. El objetivo será, por tanto, reinventar su modelo de negocio y que en conjunción con el resto de establecimientos del mercado, pueda cumplir la visión mencionada.

Los **valores** del proyecto son:

- ❖ **Sostenibilidad:** Para poder llegar a la circularidad del mercado, tanto la pescadería como el mercado en conjunto deben colaborar para crear un sistema sostenible que dure para generaciones futuras. Sin sostenibilidad no se puede hablar de circularidad.

- ❖ **Comunidad:** Es importante una colaboración de todas las partes de este proyecto: la dirección de comercio, el Mercado de Vallehermoso y sus distintos puestos, el equipo de investigación de la Universidad Francisco de Vitoria y los estudiantes de último año realizando sus trabajos de fin de grado. Para poder llegar a conseguir la visión y misión, se necesita un sentido de comunidad y colectividad ya que esta transformación no se puede llevar a cabo de forma individual.
- ❖ **Responsabilidad:** Cada uno, tanto personas individuales como grupos y comunidades, debe ser responsable de sus acciones y buscar nuevas soluciones para frenar todas las externalidades negativas que se dan en el medio ambiente.
- ❖ **Creatividad:** Para llevar a cabo un proyecto tan innovador de estas dimensiones es necesaria mucha creatividad e imaginación. El ser humano lleva milenios haciendo uso de la economía lineal por lo que no será fácil cambiar nuestra forma de producir, consumir y tirar.

Resumen Ejecutivo

Español

El objetivo principal de este trabajo es analizar la posibilidad de convertir el negocio de Pescados Martín de los Ríos en uno circular. Este proyecto no es solo factible sino que además, como demostraremos más adelante, podrá incluso generar beneficios futuros a la empresa. En primer lugar se ha realizado un análisis del entorno y de la situación actual en la que se encuentra tanto España como la Comunidad de Madrid. La inestabilidad política y económica, causada principalmente por la Covid-19, puede suponer un obstáculo para la viabilidad del proyecto. No obstante, tanto el proceso de vacunación como el cambio de mentalidad generacional hacia una mejor en relación con el medio ambiente (no nos olvidemos de la cantidad de iniciativas sostenibles y circulares que se están dando a nivel nacional y europeo) pueden facilitar la aplicación del proyecto.

Por otro lado, a pesar de sus desventajas frente a grandes supermercados y otros competidores, la excelente calidad, servicio y producto ofrecido por Pescados Martín de los Ríos, así como la clara ventaja competitiva que supone convertirse en la primera pescadería cien por cien circular, beneficiarán enormemente no solo a la pescadería sino también a la sociedad en general.

Atendiendo a la visión y misión del proyecto, se han establecido una serie de objetivos estratégicos en un periodo de cuatro años enfocados en aumentar la cifra de negocios mediante labores de marketing, en paralelo a la circularización de la pescadería, todo ello manteniendo su esencia de mercado “de toda la vida”. El propósito aquí no es transformar Pescados Martín de los Ríos en un negocio totalmente diferente sino reinventarlo, dejando siempre la esencia intacta.

Es destacable mencionar que, si con este proyecto buscamos desarrollar un sistema circular, colaborativo y sostenible para las siguientes generaciones, deberemos situar a la persona en el mismo centro del proyecto. He ahí la importancia de un buen plan de personas y gestión de talento.

Por último, el plan financiero ha demostrado que el proyecto circular para esta pescadería es realizable además de rentable. Esto se puede observar en la mejora progresiva del resultado final del ejercicio a lo largo de los cuatro años del proyecto. Además, los ratios de rentabilidad demostrarán una vez más que, tanto la pescadería como el mercado de Vallehermoso pueden beneficiarse de las iniciativas mencionadas a lo largo de este trabajo.

English

The main goal on this thesis is to analyse the possibility of converting the *Pescados Martín de los Ríos* business into a circular one. This project is not only feasible but also, as we will show later on, it could even generate future profits for the company. First of all, an analysis of the environment has been carried out, which has shown the current situation in Spain and the Community of Madrid. The political and economic instability, mainly caused by Covid-19, could be an obstacle to the viability of the project. However, both the vaccination process and the generational change that is taking place in relation to the environment (let us not forget the number of sustainable and circular initiatives that are taking place at national and European level) may facilitate the implementation of our project.

On the other hand, despite its disadvantages compared to large supermarkets and other competitors, the excellent quality, service, and product offered as well as the clear competitive advantage of becoming the first hundred per cent circular fishmonger's shop, greatly benefits not only *Pescados Martín de los Ríos* but also society as a whole.

In line with the vision and mission of the project, a series of strategic objectives have been established over a period of four years, focused on increasing turnover through marketing efforts, while at the same time circularising the fish shop, always maintaining the essence of the "traditional" market. The aim here is not to transform *Pescados Martín de los Ríos* into a totally different business but to reinvent it, always leaving the essence untouched.

It is worth mentioning that, if with this project we seek to develop a circular, collaborative and sustainable system for the next generations, we must place the person at the very centre of the project. Hence the importance of a good people and talent management plan.

Finally, the financial plan has shown that the circular project for this fish shop is feasible as well as profitable. This can be seen in the progressive increase in the net profit of the financial year over the four years of the project. Furthermore, the profitability ratios will demonstrate once again that both the fish shop and the Vallehermoso market can benefit from the initiatives mentioned throughout this analysis.

Stakeholders del proyecto

Como colaboradores de este proyecto se encuentran, en primer lugar, todos aquellos alumnos del último curso de ADE y Relaciones Internacionales, ADE y Derecho y ADE y Marketing, así como los alumnos de Arquitectura, que realizarán su trabajo final sobre este proyecto. Cada uno de los alumnos de la facultad de ciencias jurídicas y empresariales se encargará de un puesto en concreto del mercado para la circularización de su negocio. Estos establecimientos son los siguientes: Pescados Martín de los Ríos y su dueño Javier Martín de los Ríos, el restaurante Kitchen 154, Carnicería Alonso y su comerciante Antonio Hernández Fernández, el restaurante Washoku y su dueño Osamu Nakanishi, Pollería Hermanos Gómez Ortiz y su dueño Higinio Gómez, Frutería Torrijano y Varas y su comerciante Alberto, el restaurante Picón y el restaurante Prost.

Por otro lado, tenemos el equipo de investigación de la Universidad Francisco de Vitoria que apoyan y ponen las bases de este proyecto, entre los que podemos destacar a Jose Luis Parada, profesor de humanidades y ciencias sociales en la UFV, María Antonia Fernández Neto, profesora de arquitectura en la universidad, Teresa de Dios Alija, directora del grupo de investigación de sostenibilidad y economía circular y Gloria Claudio Quiroga, profesora de economía en la universidad.

Otros colaboradores del proyecto son la Dirección General de Comercio del Ayuntamiento de Madrid, la Secretaría General Iberoamericana, la gerencia y asociación de comerciantes del Mercado de Vallehermoso, Ecologing (Consultoría de estrategia y operaciones), Greeying (startup vinculada a la trazabilidad inteligente de residuos), Farnaplas, Vivero de Iniciativas Ciudadanas, la Academia Madrileña de Gastronomía, Red de Huertos urbanos de Madrid, RED TERRAE, Fundación Laudato Si y el Centro de Innovación y Desarrollo de Economía Circular.

Por último, no podemos olvidar a todos aquellos grupos de personas que se verán directa o indirectamente influenciados por este proyecto como serían los clientes del mercado, el resto de trabajadores, los proveedores y como no, el barrio de Chamberí.

1. PLAN DE MARKETING

Metodología de Investigación

Antes de empezar, es importante mencionar como se condujo la investigación de mercados, la cual se realizó en dos etapas:

1. En primer lugar, una investigación de fuentes secundarias para hacernos una idea general del sector, el mercado y su entorno, así como de la implementación de economía circular en la sociedad española.
2. En segundo lugar, realizamos una investigación de carácter primario centrada en el Mercado de Vallehermoso, la pescadería *Pescados Martín de los Ríos*, sus consumidores y competidores directos. Realizamos varias entrevistas a los dueños, Javier Martín de los Ríos y su mujer Ana Beatriz, encuestas a consumidores y observación en 5 supermercados cercanos.

El diseño de la investigación fue el siguiente:

Visitas al mercado de Vallehermoso y al puesto de Pescadería.

Visita 1: La primera visita fue para realizar una primera toma de contacto con el local y hacerles una entrevista a los dueños del puesto de pescadería, Javier y Ana. Tuvo lugar el martes 3 de noviembre de 2020 entre las diez y las doce horas.

Visita 2: Tuvo lugar el miércoles 25 de noviembre de 2020 entre las diez y las trece horas. Realizamos una serie de encuestas a una muestra 11 personas entre clientes del local. Asimismo, realizamos una segunda entrevista a Ana.

Visita 3: Visitamos el mercado en un día no de diario (sábado 28 de noviembre 2020) con el fin de comparar la afluencia de público con lo visto entre semana. Además, tuvo lugar una segunda encuesta de 8 clientes del local. Las encuestas contaron con 13 preguntas, 4 fueron preguntas abiertas y 6 cerradas, y 3 con escala de Likert. (Adjunto cuestionario en Anexo 1). El número de encuestas total a clientes de Pescados Martín de los Ríos fue 19.

Visita 4: Para hacer un análisis de la competencia nos centramos en los supermercados cercanos por indicación de los dueños de nuestra pescadería. Realizamos un estudio observacional a estos competidores con el fin de comprobar el tipo de producto vendido y a qué precios, así como el tipo de público que lo visita. Tuvo lugar el miércoles 2 de diciembre de 2020, de cinco a ocho de la tarde. Los supermercados visitados fueron: Mercadona (C/ Bravo Murillo 5), Alcampo (C/ Vallehermoso 12) Supercor Express (C/ de Vallehermoso 4) y DIA (C/ Escosura 18).

A lo largo de los siguientes meses se han realizado cuatro entrevistas más a Pescados Martín de los Ríos para poder conocer más a fondo su negocio y poder realizar un trabajo lo más realista y preciso posible.

1.1. Marketing estratégico

1.1.1. Análisis Externo

1.1.1.1. Análisis PESTAL

Nuestro Mercado de Vallehermoso se encuentra en uno de los barrios más auténticos y populares de Madrid. A continuación, se muestra el análisis P.E.S.T.A.L. en el marco actual tanto de España como de la Comunidad de Madrid.

Análisis Político: España es una monarquía parlamentaria con un sistema político democrático liberal. El actual gobierno de España (desde enero de 2020) está compuesto por un acuerdo de coalición, liderado por el Partido Socialista Obrero Español y Unidas Podemos. Este gobierno de coalición progresista, el primero de la historia democrática moderna de este país, junto a la actual crisis sanitaria, política, económica, social y global de la Covid-19, ha creado una situación de desconfianza, polarización e inestabilidad política. Por otro lado, tanto la Comunidad de Madrid como la capital se encuentran gobernadas por miembros del Partido Popular, Isabel Díaz Ayuso y José Luis Martínez-Almeida respectivamente.

Análisis Económico: España ha sido en las últimas décadas una de las grandes potencias económicas y comerciales, así como un miembro importante de la Unión Europea. No obstante, tanto la situación arrastrada desde la crisis financiera del año 2008 así como la crisis actual a causa de la pandemia, España se encuentra en una situación un tanto inestable: el PIB ha sufrido en el primer trimestre del año 2021 una bajada del 0,5% respecto al trimestre anterior. También, su variación ha sido de un -4,3% mientras que en el trimestre anterior fue del -8,9%¹. La Comunidad de Madrid, por otro lado, se ha visto en una situación de crisis parecida al resto del país. Durante el segundo cuatrimestre del año 2020, ha sufrido un aumento de la tasa del paro, un descenso de la tasa de actividad y del PIB².

No obstante, el plan de vacunación que se está dando actualmente así como el Plan de Recuperación de la Unión Europea facilitarán una recuperación gradual del país desde una perspectiva económica. En Madrid, las medidas impuestas por Isabel Diaz Ayuso han mantenido abierto el mundo de la restauración (incluyendo el Mercado de Vallehermoso), ayudando así a aliviar las pérdidas económicas acontecidas en el último año.

Análisis social: España, con aproximadamente 47 millones de habitantes y una edad media en torno a los 42 años, es un país con una población envejecida. La Comunidad de Madrid, refleja esta misma situación caracterizándose además por ser una de las áreas

¹ PIB de España - Producto Interior Bruto 2020. (2020, October 30). Recuperado el 23 de noviembre de 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

² Instituto de Estadística. (s.f.). Recuperado el 23 de noviembre de 2020, de <http://www.madrid.org/iestadis/>

con mayor densidad de población. Concretamente la ciudad de Madrid, con cerca de 3.300 millones de habitantes, es la ciudad más poblada de España. Gaztambide, el barrio donde se encuentra nuestra pescadería, pertenece al distrito de Chamberí, una zona de clase media-alta y uno de los distritos más envejecidos, con una esperanza de vida de 85,2 años³.

En cuanto a la sociedad española, se caracteriza por ser bastante igualitaria (cerca del 70% pertenece a la clase media) sin grandes diferencias en cuanto al consumo básico de alimentos, sanidad, educación y esperanza de vida. La crisis del 2008 y la pandemia actual con sus efectos sobre la economía han empeorado, sin embargo, esta situación, al aumentar el número de dependientes y parados.

Análisis tecnológico: España ha avanzado enormemente en las últimas décadas, convirtiéndose en un referente global en varios aspectos tecnológicos como la medicina y sistemas sanitarios (aunque su imagen haya empeorado tras los efectos severos de la Covid-19), en el sector industrial y automovilísticos, telecomunicaciones, en el sector ferroviario (siendo un referente internacional en este aspecto) o por su tecnología puntera en las energías renovables. España también se encuentra entre los 10 países con mayores habilidades tecnológicas del mundo⁴ y, según el Índice de Economía y Sociedad Digital de la UE (mide la competitividad digital de los distintos miembros), se encuentra en el puesto número 11 entre los 28 estados miembros⁵.

Asimismo, Madrid se encuentra entre una de las 50 ciudades más tecnológicas del mundo. Es sede en España de grandes compañías tecnológicas como Telefónica, IBM, Samsung, Google y otras muchas más. También destaca por ser la cuna de iniciativas como Fintonic (aplicación del móvil de finanzas personales), Ontruck (gran start-up en el sector del transporte) o Cabify. Además, Madrid cuenta con la zona de concentración tecnológica más alta de España (Silicon Alley Madrid). Por último, se puede destacar iniciativas como *Madrid in Motion*⁶, la cual forma parte de M3 del Ayuntamiento de Madrid, que busca nuevas soluciones innovadoras y tecnológicas para la movilidad en la ciudad, una de las más pobladas en la Unión Europea.

³ Proyecciones de población y hogares Series. 2020 - 2035. (s.f.). Recuperado el 24 de noviembre de 2020, de http://www.madrid.org/iestadis/fijas/estructu/demograficas/censos/estructu_procp.htm

⁴ Ranking Countries and Industries by Tech, Data, and Business Skills. (28 de mayo, 2019). Recuperado el 24 de noviembre de 2020, de <https://hbr.org/2019/05/ranking-countries-and-industries-by-tech-data-and-business-skills>

⁵ European Commission. (2020). Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2020 - España. Recuperado el 24 de noviembre de 2020, de [file:///C:/Users/maria/Downloads/DESI2020-SPAIN-lang%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/maria/Downloads/DESI2020-SPAIN-lang%20(2).pdf)

⁶ Sobre el Hub: Madrid in Motion Open Call: Hub de Movilidad Urbana. (s.f.). Recuperado el 24 de noviembre de 2020, de <https://www.madridinmotion.online/madrid-in-motion/>

Análisis ambiental: Según el Índice de Desempeño Medioambiental de la Universidad de Yale (*Environmental Performance Index* o *EPI*), España está situada en el número 14 de 180 países y con una puntuación de 74.3 sobre 100. No obstante, en la región, y basándose en este ranking, España está por debajo de muchas naciones que rozan un EPI score de 80 puntos. En definitiva, España ha evolucionado y mejorado sus datos progresivamente a lo largo de los años, pero aún está lejos de algunos de sus vecinos europeos como Suecia, Dinamarca o Alemania⁷.

Así mismo, la Comisión Europea ha declarado que España se encuentra entre los países en riesgo de perder el objetivo 2020 de 50% de residuos municipales y que deberían implementar mejor los principios de economía circular. Por último, no cabe duda de que grandes iniciativas de la Unión Europea como el European Green Deal y el Plan de Economía Circular harán, tanto de la UE como de sus países miembros, referentes en tema medioambiental y circular. Así mismo, el estímulo financiero recibido dada la situación actual, *NextGenerationUE*⁸, ha asignado un monto de 17 millones a Recursos naturales y medio ambiente.

Por otro lado, podemos destacar varias iniciativas en la Comunidad de Madrid que se han llevado a cabo lo largo de los años: la capital cuenta con más de 100 huertos urbanos comunitarios tras la regulación y aprobación del Ayuntamiento en el año 2015, iniciativas de infraestructuras verdes basadas en valores de conectividad, biodiversidad y sostenibilidad, sistemas urbanos de drenaje sostenible, talleres como el de “Contribuyendo a la Estrategia de Desarrollo Sostenible desde la Cultura”⁹, la Comunidad de Transformación de Ciudades¹⁰ y muchas otras iniciativas. Aun así, Madrid aún está lejos de convertirse en una de las ciudades más “eco-friendly” tanto en la región europea como en el ranking global.

Por último, es importante destacar la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible¹¹, los cuales España, como miembro de las Naciones Unidas, se ha comprometido a cumplir. De estos objetivos, los más concernientes a este análisis

⁷ Environmental Performance Index 2020 - Spain. (s.f.). Recuperado el 24 de noviembre de 2020, de https://epi.yale.edu/sites/default/files/files/ESP_EPI2020_CP.pdf

⁸ *Plan de recuperación para Europa*. Comisión Europea - European Commission. (2021). https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_es

⁹ Contribuyendo a la Estrategia de Desarrollo Sostenible desde la Cultura. (marzo 2021). Recuperado de <https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2021/05/CULTURA-Y-EDS-TALLER-MULTIACTOR-24-MARZO.pdf>

¹⁰ Camiscia, C. (7 de mayo 2021). Propuesta de unión de la comunidad “Transformación de Ciudades” y el grupo espejo de la Misión Europea de ciudades. El Día Después será. . . Recuperado de <https://diadespues.org/lectura/propuesta-de-union-de-la-comunidad-transformacion-de-ciudades-y-el-grupo-espejo-de-la-mision-europea-de-ciudades/>

¹¹ Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (s.f.). Recuperado el 24 de noviembre de 2020, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

ambiental tanto como a este proyecto en concreto serían el Objetivo 6 (agua limpia y saneamiento), Objetivo 7 (energía asequible y no contaminante), Objetivo 11 (ciudades y comunidades sostenibles), Objetivo 13 (acción por el clima) y los Objetivos 14 y 15 (vida marina y vida de ecosistemas terrestres).

Análisis legal: Al ser una pescadería el objeto de estudio del presente TFG, deberá regular su funcionamiento por la Ley que rige el comercio minorista en España, Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista¹², vigente desde el 6 de febrero de 1996 y cuya última revisión tuvo lugar el 8 de diciembre de 2018. Por otro lado, se aplican también una serie de leyes relativas a la seguridad alimentaria que serían las siguientes: Reglamentos 853/2004, de 29 de Abril de 2004 sobre normas específicas de higiene de los alimentos de origen animal, el Reglamento 852/2004, de 29 de Abril de 2004, que regula la higiene de los productos alimenticios y el Real Decreto 1338/2011, de 3 de octubre que establece medidas comunitarias sobre higiene de la producción y comercialización de productos alimenticios.

En lo referido a economía circular contamos con una serie de normas y reglamentos que establecen un marco regulatorio sobre medioambiente (Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases, Reglamento CE No 66/2010 del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de noviembre de 2009 relativo a la etiqueta ecológica de la UE) así como la reciente aprobación de la Española de Economía Circular 2030¹³. Esta última pretende sentar las bases de un nuevo modelo de producción y consumo que reduzca al mínimo los residuos y mantenga los recursos en la economía el mayor tiempo posible. En línea con esta estrategia, debemos destacar el Proyecto de Ley de Residuos y Suelos Contaminados¹⁴ que ha sido remitido a la Cortes en mayo 2021, propuesta dirigida a restringir los plásticos de un solo uso así como incorporar nuevos impuestos para su reducción.

Por último no nos podemos olvidar del Artículo 45 de la propia Constitución Española que dice “Todos tienen el derecho a disfrutar de un medio ambiente adecuado para el desarrollo de la persona, así como el deber de conservarlo”¹⁵.

Conclusión: Tanto España como Madrid no se encuentran en la mejor posición económica ni política dada la situación actual en la que nos encontramos. No obstante, las tendencias de los últimos años muestran que tanto económica como políticamente

¹² Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, 15 de enero 1996. Recuperado el 25 de noviembre de 2020, de <https://www.boe.es/eli/es/l/1996/01/15/7/>

¹³ Estrategia Española de Economía Circular 2030. (s.f.). Recuperado el 25 de noviembre de 2020, de https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/espanacircular2030_def1_tcm30-509532.PDF

¹⁴ Proyecto de Ley de Residuos y Suelos Contaminados, 18 de mayo 2021. Recuperado el 2 de junio de 2021, de <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/Paginas/enlaces/180521-enlace-residuos.aspx>

¹⁵ Constitución Española. Art. 45, diciembre 1978 (España). Recuperado el 5 de junio de 2021, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229#a45>

España es un país estable donde este tipo de iniciativas se puede llevar a cabo sin problemas. La sociedad española, a pesar de haber sufrido por la pandemia de la Covid-19, es una sociedad colectiva, orientada al ocio, la comunidad y donde mucha gente, especialmente los más mayores, acuden a mercados como el de Vallehermoso. Finalmente, en tema tecnológico, ambiental y legal, a pesar de encontrarse lejos de algunos de sus vecinos europeos como Alemania, tiene grandes iniciativas que podrían facilitar la entrada y el recibimiento de este proyecto.

1.1.1.2. Análisis del sector

Al tratar este proyecto sobre el sector pesquero por un lado, y del comercio al por menor de pescados y mariscos en centros especializados (código 4723 en el CNAE) por otro, se analizará en un primer momento el sector pesquero en España, seguido de un análisis de las fuerzas de Porter centrado en el comercio al por menor de pescado.

España es uno de los principales productores de este sector, no solo a nivel regional sino también a nivel global. Es, tanto en valor como en volumen, el primer productor de pescado en la Unión Europea. En concreto, en el año 2017, España fue el primer productor de productos de acuicultura y el segundo en producción pesquera. Exporta principalmente a Italia, Portugal, Francia y Estados Unidos. Por otro lado, Merca Madrid es el mercado de pescado más grande de Europa y el segundo más grande del mundo (por delante solo se encuentra el mercado de Tsukiji en Tokio). En los últimos años este sector también ha llevado a cabo unos procesos de modernización y profesionalización a nivel ambiental, social y económico.

No obstante, el consumo de pescado en los hogares españoles, según el Informe del Consumo de Alimentación en España, ha ido descendiendo año tras año desde el 2008 y aún más por la crisis de la Covid-19. Los principales consumidores de pescado en España pertenecen al grupo de edad entre 40-54 años y más de 55. Por otro lado, la gente más joven de entre 15-24 años consume cada vez menos pescado. Según la publicación de MERCASA sobre la Alimentación en España en el año 2020¹⁶, los grupos que más consumen pescado son hogares sin niños, de clase media alta, de no más de una persona mayores de 65 años retirados, y/o residentes en municipios con más de 500.000 habitantes. Por otro lado, aquellos que menos consumen pescados son hogares de clase más baja, con niños, familias monoparentales y/o jóvenes independientes, entre otros. Sin embargo, es destacable que a pesar de estas cifras, en comparación con la UE, el consumo

¹⁶ Mercasa. (s.f.). Alimentación en España 2020. Recuperado el 26 de noviembre de 2020, de https://www.mercasa.es/media/publicaciones/281/AEE_2020_web.pdf

de pescado de forma regular en España se encuentra muy por encima de la media europea (un 86% frente al 67% de la UE)¹⁷.

Este sector se ha visto afectado, al igual que muchos otros, por la pandemia actual. Las limitaciones de movimiento impuestas en el primer estado de alarma, así como las consecuencias económicas, no solo en el país, sino también globales, ya supuso un descenso de la demanda de los productos pesqueros y una amenaza a las perspectivas de futuro. Poco a poco los precios y la demanda se han ido estabilizando, sin embargo, aún se encuentran lejos de una situación óptima¹⁸.

En cuanto al comercio al por menor de productos pesqueros, podemos destacar los siguientes datos económicos tras los efectos de la pandemia, centrándonos en los Índices de Comercio al por Menor publicados por el INE en marzo 2021. Estos datos reflejan en cierta medida lo ocurrido en toda España debido a los efectos de la Covid-19 en la economía. Por un lado, la evolución anual de las ventas de comercio minorista se ha visto afectada a lo largo de los años 2020 y 2021. No obstante, la tasa ha aumentado considerablemente en el mes de marzo, una tendencia que será ascendente en los siguientes meses. Si desglosamos estas ventas, podemos observar que el sector alimentación es el que más se ha visto afectado en este mes. Por otro lado, la Comunidad de Madrid ha sido la comunidad autónoma con la mayor tasa anual de ventas de España¹⁹.

A continuación, se realizará un análisis de las cinco fuerzas de Porter de este sector:

- ❖ Productos sustitutivos: el pescado es un alimento esencial para tener una dieta saludable. Sin embargo, uno de los grandes sustitutivos del pescado fresco es el pescado congelado que, a pesar de su peor calidad, destaca por su duración y precio. Tampoco podemos dejar de lado otro tipo de sustitutivos (aunque en menor medida) como la carne o el pollo. Por último, se puede observar un incremento en el número de tendencias vegetarianas y veganas, proponiendo alimentos sustitutivos a todo aquello de origen animal.
- ❖ Entrada de nuevos competidores: las barreras de entradas en este sector podrían considerarse altas. El pescado es un producto esencial de primera necesidad, pero no hay mucho margen a la hora de innovar o establecer una ventaja competitiva en este aspecto. Es un sector saturado, con muchos competidores, con poca

¹⁷ European Market Observatory for Fisheries and Aquaculture Products - Spain. (s.f.). Recuperado el 25 de noviembre de 2020, de <https://eumofa.eu/spain>

¹⁸ Fedepesca, P. (2020, July 03). COVID-19 Comité de Crisis del Sector Pesquero. (s.f.). Recuperado el 25 de noviembre de 2020, de <http://fedepesca.org/covid-19-comite-de-crisis-del-sector-pesquero-se-estabilizan-la-demanda-y-los-precios-del-pescado-mientras-las-ventas-de-marisco-siguen-a-la-baja-y-continuan-pendientes-relevos-en-alta-mar/>

¹⁹ Índices de Comercio al por Menor, marzo de 2021. Recuperado el 30 de mayo de 2021 de <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4215/ccm0321.pdf>

diferenciación entre los distintos negocios y productos ofrecidos, y, por lo tanto, una difícil entrada de nuevos competidores.

- ❖ Poder de negociación de proveedores: el poder de negociación de los proveedores no es alto. Como hemos mencionado anteriormente, el pescado no es un producto que se pueda diferenciar fácilmente y existen productos sustitutivos. Además, hay una gran concentración de proveedores, lo que da más margen a los comercios al por menor. No obstante, los precios pueden variar constantemente ya que el sector de la pesca depende mucho de los temporales, los cambios meteorológicos y las leyes para la pesca respetuosa, lo que ofrece también cierto margen a la hora de establecer precios.
- ❖ Poder de negociación de clientes: Como se ha mencionado anteriormente, la pesca depende muchas veces de factores externos, por lo que deja, tanto a los comercios al por menor como a los consumidores finales poco margen a la hora de establecer el precio final. Sin embargo, al haber productos sustitutivos y ofertas más baratas (aunque de peor calidad) en centros no especializados como los supermercados, el cliente final tiene cierto poder de negociación en este aspecto.
- ❖ Rivalidad entre competidores: Las pescaderías especializadas se pueden encontrar con una dura competencia, entre la que destacamos a los supermercados. Aunque inferior a la media de la UE, en España se compra más pescado en supermercados. Para ser exactos, su cuota de mercado es de un 61% en el año 2019, mientras que la de comercios especializados es de un 23,3%.²⁰ Los supermercados tienen muchas ventajas respecto al precio (economías de escala), recursos humanos, horarios y disponibilidad. No obstante, la gran ventaja de las pequeñas pescaderías es la oferta y el servicio personalizado.

1.1.1.3. Análisis de la competencia

Podríamos considerar a todas aquellas pescaderías de la zona como competidores. Sin embargo, la mayor competencia que esta pescadería tiene a día de hoy son los supermercados y por ello a continuación se hará el análisis de cuatro supermercados de proximidad y así destacar tanto sus fortalezas como sus debilidades.

²⁰ Mercasa. (s.f.). Alimentación en España 2020. . Recuperado el 26 de noviembre de 2020, de https://www.mercasa.es/media/publicaciones/281/AEE_2020_web.pdf

Tabla Benchmarking

	Martín de los Ríos	Mercadona	Alcampo	Supercor Express	DIA
Precio	Alto	Bajo	Medio-alto	Medio- alto	Medio-alto
Variedad	Mucha	Media	Media-alta	Baja	Baja
Calidad	Alta	Media	Media	Media-baja	Media
Número de trabajadores	5	2	3	1	2
Congelados	No	Variedad y cantidad	Variedad y cantidad	Poco	Poco
Horarios	Lunes a sábado de forma interrumpida	Ininterumpido, lunes a domingo	Ininterumpido, lunes a domingo	Ininterumpido, lunes a domingo	Ininterumpido, lunes a domingo
Venta pescado fresco	Al día	Entre 1-2 días	Entre 1-2 días	/	Entre 3-4 días
Políticas de sostenibilidad	Si/Alta	Si / media-alta	Si / media-alta	Si /media	Poco

*Para ver precios al detalle ir a la tabla del Anexo 2.

Los supermercados analizados son los siguientes:

Mercadona, situado en la calle Bravo Murillo 5. La pescadería de Mercadona cuenta con una amplia variedad de productos tanto frescos como congelados. Tiene venta en tienda y online. Sus precios son muy competitivos. La empresa afirma que vende pescado fresco de proximidad garantizando que llega del mar a la tienda en menos de 24 horas y que no influye que la tienda esté más o menos cerca del mar²¹. Por último, Mercadona tiene una política de pesca sostenible muy clara, basada en valores de trazabilidad, sostenibilidad, correcto cumplimiento de las leyes vigentes, transparencia y más²².

Alcampo, situado en la Calle Vallehermoso 12. Ofrece variedad de productos a precios asequibles y dependiendo de la temporada. El precio es ligeramente superior al de Mercadona y tiene menor variedad de productos. Cuenta asimismo con congelados ya preparados. Cuenta con venta online a precios similares a los de la pescadería física, y mayor surtido. En relación a la sostenibilidad, contempla el cuidado del planeta y un modelo sostenible de negocio como uno de sus pilares corporativos. Asimismo, y desde noviembre de 2020, Alcampo ha activado la app Too Good To Go en sus 172 tiendas propias de todo el país. El objetivo es minimizar el desperdicio de productos que estén a punto de caducar. En su proyecto piloto en 39 tiendas de Madrid, se salvaron más de 16.000 packs de comida que suponen aproximadamente 16 toneladas de comida que se hubiera tirado.²³

²¹ Política de pesca sostenible de Mercadona. (s.f.). Recuperado el 28 de noviembre de 2020, de <https://info.mercadona.es/es/actualidad/politica-de-pesca-sostenible-de-mercadona/news>

²² Mercadona. Compromiso Sostenible. (s.f.). Recuperado el 28 de noviembre de 2020, de <https://info.mercadona.es/es/cuidemos-el-planeta/compromiso-sostenible>

²³ Alcampo- Home. (30 de septiembre 2020) Recuperado el 28 de noviembre de 2020, de <https://www.alcampocorporativo.es/>

Supercor Express, situado en la calle Vallehermoso 4. Producto nacional, sobre todo de la zona de Galicia, traído a diario desde las lonjas de todo el país. Vende relación calidad-precio, siendo más caro que Mercadona y Alcampo. La gama de productos es más variada, aunque tiene menos congelados que Mercadona. No garantiza que las ofertas sean iguales en todos los centros diferenciando sobre todo entre Supercor y Supercor Express, que cuenta con menor variedad de productos. Dentro de sus declaraciones corporativas enfatiza su constante compromiso con el cuidado del medio ambiente y el querer minimizar su impacto en consumo de materiales, energía y agua, emisiones de gases de efecto invernadero y gestión de residuos²⁴.

DIA, situado en la Calle Escosura 18. Menor gama y a menor precio que los otros supermercados analizados. Sí cuenta con venta online donde tiene una mayor variedad de producto. Cuenta con más productos pre-congelados envasados y a granel. El cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad no parecen ser temas tan fundamentales en el ideal corporativo de DIA. Aparece como el último punto de sus políticas de RSC pero no aparece, sin embargo, mención alguna a la gestión de la pescadería y/o compra de productos de proximidad²⁵.

Tras analizar más al detalle los distintos supermercados y sus puestos de pescadería y compararlos con nuestro puesto del mercado de Vallehermoso, podemos sacar ciertas conclusiones: Martín de los Ríos destaca por encima de sus competidores por su calidad, su variedad de productos y el tipo de servicio personalizado y profesional que ofrecen. Su pescado se vende siempre fresco y tienen unas políticas de sostenibilidad claras. En este aspecto, podemos observar que supermercados como Mercadona y Alcampo han desarrollado unas políticas sostenibles al detalle (principalmente Mercadona) pero al ser cadenas tan grandes, el paso de sostenibilidad a la circularidad será muy difícil en comparación con las facilidades que puede llegar a tener nuestra pescadería.

No obstante, los supermercados tienen unas ventajas mucho mayores: al beneficiarse de economías de escala, sus costes de compra son menores, por lo que los precios de cara a consumidor final son mucho más bajos que en la pescadería. Destaca principalmente Mercadona, cuyos precios (anexo 2) son los más bajos entre sus competidores. Otra gran desventaja de Martín de los Ríos es su horario de apertura: Mientras que los supermercados están ininterrumpidamente abiertos de lunes a domingo, la pescadería tiene unos horarios más restringidos.

²⁴ El Corte Inglés - Supercor. (s.f.). Compromisos del grupo con el medio ambiente. Recuperado el 30 de noviembre de 2020, de <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/rsc/compromiso-medio-ambiente/>

²⁵ Política de RSC - RSC - DIA Corporate. (s.f.). Compromisos del grupo con el medio ambiente. Recuperado el 30 de noviembre de 2020, de <https://www.diacorporate.com/es/rsc/>

Además, una de las grandes “desventajas” de la pescadería frente a los supermercados es la falta de congelados, un sustitutivo del pescado fresco. Cadenas como Mercadona y Alcampo tienen una gran variedad de congelados a precios muy asequibles. Sin embargo, no podemos olvidar la esencia de esta pescadería, lo que le hace destacar sobre los demás: su pescado de calidad y siempre fresco. Sin duda, la falta de congelados puede llegar a ser una desventaja, pero si buscamos mejorar y convertir este negocio en una economía circular, puede que la presencia de congelados no sea necesaria.

Por último, es importante mencionar que, a pesar de haber otro puesto de pescadería en el mismo mercado, Pescados Martín de los Ríos no le consideran competencia ya que hay un alto nivel de comunidad y compañerismo dentro del propio mercado, lo que hace que no haya ningún tipo de rivalidad o competencia entre los dos puestos, sino que se ayuden mutuamente.

1.1.2. Análisis interno

1.1.2.1. Mercado Vallehermoso

El Mercado de Vallehermoso²⁶, situado en el barrio de Chamberí, abrió por primera vez en el año 1933. Durante el resto del siglo XX siguió abasteciendo, llenándose, siempre con momentos de luces, pero también momentos de sombras. No obstante, con la llegada de los grandes supermercados, la gran competencia de estos pequeños mercados de barrio, todo cambió. Durante los siguientes 20 años el mercado sufrió una crisis de decadencia: pasillos sin gente, deudas impagables y puestos cada vez más vacíos. Ya en el año 2015 decidieron cambiar, abriendo las puertas a jóvenes innovadores con nuevas propuestas. Hoy en día, todos los puestos del mercado están ocupados al 100%: puestos de abastos de toda la vida, restaurantes tradicionales, otros innovadores y muchos internacionales. A día de hoy nos encontramos ante un mercado que ha sabido entreverar lo antiguo y lo nuevo, lo tradicional y lo innovador, lo local y lo internacional. Este mercado destaca por sus valores de comunidad, respeto y sostenibilidad. Además, el mercado de Vallehermoso no solo busca reinventarse continuamente, sino que además está apostando por una meta más innovadora y atrevida: ser el primer mercado circular de España.

Otros aspectos a destacar del mercado:

- ❖ Horarios de apertura y cierre: los puestos de abastos abren de lunes a viernes de 9:00 a 14:30 y de 17:00 a 20:00 y los sábados de 9:00 a 14:30. Por otro lado, la restauración y productores abren de martes a sábado de 12:00 a 00h y los domingos de 12:00 a 17:00.

²⁶ Mercado de Vallehermoso Madrid - Entra, compra, come, ama. (s.f.). Recuperado el 30 de noviembre de 2020, de <http://mercadovallehermoso.es/>

- ❖ **Mantenimiento:** el mercado tiene dos guardas, uno por la mañana y otro por la tarde que se ocupan de todas las actividades de mantenimiento, seguridad, limpieza y gestión de residuos.
- ❖ **Organigrama:** En primer lugar, tenemos a Ana García Viejo, gerente del mercado. El presidente del mercado es Osamu Nakanishi, dueño del restaurante Wasoku, el vicepresidente, Higinio Gómez de la Pollería Hermanos Gómez Ortiz y el secretario, Alejandro Rodríguez de la Mantequería y Charcutería Alejandro Rodríguez.
- ❖ **Aspectos positivos a destacar:** gran calidad y variedad de productos y servicios, compañerismo y sentido de comunidad. En los últimos 6 años ha vivido un proceso de revitalización.
- ❖ **Aspectos negativos a destacar:** problemas de accesibilidad, estructura y ventilación (en verano puede llegar a los 30 grados, lo que puede afectar tanto al vendedor como al producto fresco como es en este caso el pescado) y la falta de subvenciones por parte del ayuntamiento.

1.1.2.2. Pescados Martín de los Ríos

La pescadería Pescados Martín de los Ríos lleva 4 años en el Mercado de Vallehermoso. Sin embargo, tiene muchos más años de experiencia. Javier Martín de los Ríos, dueño de este puesto, conoce el negocio desde pequeño ya que su familia, en concreto su padre y su tío, se dedicaban a ello. Desde hace 17 años trabaja en este sector, lo que le brinda mucho conocimiento y experiencia. Él y su mujer, Ana Beatriz Solís, estuvieron trabajando en la galería de Magallanes, muy cerca del mercado. Pero desde el año 2016 trabajan en uno de los muchos puestos de Vallehermoso, ofreciendo un producto y un servicio de calidad.

Organigrama: en la pescadería son un total de cinco trabajadores: Javier, Ana, María, Catalino y Susana.

Horarios de apertura y cierre: normalmente llegan al mercado a las 6:30 (a veces incluso una hora antes) y trabajan de 9:00 a 14:30 y de 17:00 a 20:00 y los sábados de 9:00 a 14:30. Los domingos no trabajan.

Análisis del cliente: Podemos diferenciar entre dos tipos de clientes: consumidores finales y restaurantes. Antes de mudarse al mercado de Vallehermoso, en la galería de Magallanes tenían un tipo de cliente de clase más obrera con una menor capacidad adquisitiva. No obstante, y a pesar de estar en el mismo barrio, el consumidor de pescado en el mercado tiene un mayor poder adquisitivo. Además, se puede observar como el perfil del cliente de esta pescadería puede variar mucho dependiendo de la hora del día y del día de la semana.

Encuesta

A partir de los resultados de las encuestas realizadas el 25 y el 28 de noviembre de 2020 a los clientes de la pescadería, podemos destacar los siguientes datos.

Muestra: En esta encuesta participaron 15 mujeres y 4 hombres, su mayoría entre 50-60 años (un 40% de los encuestados), aunque también participaron gente de entre 20-30 años (20%), 30-40 años (20%), y 40-50 años (20%). Un 60% de los encuestados eran solteros y el resto casado con hijos. Por último, el 90% pertenecen al barrio de Chamberí.

Gran parte de los encuestados eran, no solo del barrio, sino que además clientes habituales (80%). Un 60% de estos clientes contestaron que conocían la pescadería de antes o que acudían a ella por haberse enterado de su calidad. No obstante, el 40% restante son clientes de cercanía, es decir, que conocen la pescadería por el mercado o por situarse cerca de su residencia.

Una de las preguntas claves en esta encuesta fue “¿Qué le gusta de esta pescadería o por qué compran en este puesto en concreto?” y el 100% de los encuestados respondieron la calidad, no solo del producto (muy fresco y bueno) sino también del servicio (personalizado, profesional).

Las tres últimas preguntas, las cuales estaban relacionadas con la posible circularización del negocio, los encuestados reaccionaron de la siguiente manera:

- ❖ “Valor que le dan al origen del producto: que sea un producto local/nacional, que sea trazable, que provenga de la pesca sostenible”. En una escala del 1 al 5, el 70% contestó 5, pues gran parte de los clientes quieren conocer y asegurarse de que compran un producto de calidad, nacional y sostenible. (Anexo 3)
- ❖ “¿Si este negocio pudiera cambiar/ mejorar alguno de estos aspectos, que le parece lo más primordial?” Los clientes, los cuales debían ordenar de mayor importancia a menor importancia, coincidieron en que lo primordial era la utilización de materiales reciclables y una buena gestión de los residuos. (Anexo 4)
- ❖ “¿Estaría dispuesto/a a pagar más por un producto que cumpla con estas condiciones?” Sorprendentemente, casi el 90% de los clientes estaban dispuestos a pagar hasta un 5-10% más. Incluso hubo un 30% que contestó “lo que fuera necesario”. (Anexo 5)

Con este análisis podemos concluir que sus clientes actuales, en su mayoría del barrio y entre los 50-60 años, acuden a esta pescadería por la excelente calidad que ofrecen. Además, se puede observar que gran parte de su clientela (sobre todo la más joven), no solo le importa la sostenibilidad del producto y del negocio en general, sino que estarían dispuestos a pagar un mayor precio por un producto con tales condiciones.

Por último, al ser este un proyecto de circularidad, observamos que hay un importante nicho de mercado entre los jóvenes. A pesar de que la gran mayoría de los clientes son mayores de 50 años, los fines de semana se concentra una gran cantidad de gente joven

en busca de algo innovador y de calidad, lo que podría suponer un incremento a la larga de la clientela más joven de esta pescadería.

Proveedores: Una de las razones por las que la pescadería destaca es por el tipo de producto que ofrece. Eso se debe a uno de sus principales proveedores *Pesca 21* en Merca Madrid. Así mismo, uno de los productores que está detrás de este proveedor es *Balfegó*²⁷, una empresa que se dedica principalmente al atún y que destaca por cuatro aspectos principales:

- ❖ Alta calidad mediterránea: es capturado tres veces al año según la regulación de pesca de atún rojo, y alimentado exclusivamente de pescado en sus piscifactorías.
- ❖ Garantía de suministro: tienen un sistema empresarial que permite ofrecer un producto siempre fresco durante todo el año.
- ❖ Trazabilidad: todos sus productos son trazables por lo que los clientes tienen a su disposición toda la información sobre el origen, fecha de captación, peso y longitud, datos microbiólogos y certificado de calidad, todo a través de un código QR.
- ❖ Sostenibilidad: sus técnicas de cerco garantizan la ausencia de peces pequeños, así como la reproducción de estos mismos en caso de captura. Además, cumplen con la cuota de pesca impuesta por la ICCAT (International Commission for the Conservation of Atlantic Tuna). Por último, parte de sus ingresos están destinados a proyectos de investigación.

En cuanto a Merca Madrid, es destacable mencionar que su compromiso con la economía circular ha conseguido reducir el desperdicio 1,8 millones kg (equivalente a 3.064 camiones) de alimentos en el año 2017, los cuales han donado al Banco de Alimentos²⁸.

Producto: Pescados Martín de los Ríos ofrece no solo una gran cantidad de pescado sino también mucha variedad y, sobre todo, calidad. Otro de los grandes factores que hacen que esta pescadería destaque es el excelente servicio que ofrecen, no solo a la hora de tratar el pescado (tienen formación en como cortar, pelar y limpiar pescado) sino también hacia el cliente, ofreciendo un trato amable y muy personalizado. Entre sus productos podemos destacar desde productos más tradicionales (merluza, dorada, lubina, rape, etc.) hasta productos más variados (san pedro, pargo, atún rojo del sur), crustáceos, cefalópodos y moluscos. La venta de pescado también cambia mucho por temporadas. Entre septiembre y noviembre y de enero a junio venden muchas cantidades de pescado más tradicional, de horno (merluza, besugo, dorada, sargo). No obstante, en Navidades se vende menos pescado, pero mucho más marisco. Por último, de junio a septiembre, al ser las vacaciones de verano, hay un menor flujo de clientes por lo que es la temporada en la que menos pescado venden.

²⁷ Balfegó. (s.f.). Recuperado el 1 de diciembre de 2020, de <https://balfego.com/>

²⁸ Compromiso con La Sostenibilidad y la Economía circular (14 de febrero de 2018). Recuperado el 15 de febrero 2021, de <https://www.mercamadrid.es/sostenibilidad-y-economia-circular/>

Precio: La pesca depende mucho de los temporales por lo que, a menos que sean productos de piscifactoría, los precios pueden variar. En el anexo 6 se muestra una tabla con los precios de la mayoría de los productos que ofrecían en noviembre de 2020. La mayoría de sus precios se sitúan entre los 10-25 euros el kg, no muy superior a sus competencia. No obstante, algunos de sus productos tienen un precio más elevado, ya sea por unidad o por kg, dada su calidad, proveniencia y/o escasez. Los precios que más varían son aquellos de pescado de origen salvaje pues dependen mucho de las condiciones meteorológicas.

Punto de venta o distribución: El puesto de esta pescadería está situada junto a una de las puertas laterales del mercado que hace esquina con Calle de Esquivel y Calle de Fernando el Católico. Se encuentra junto a dos de sus restaurantes clientes (*Washoku y Kitchen 154*). El puesto tiene un mostrador que da la vuelta por las dos esquinas, lo que le da a la pescadería un grado de exposición del pescado mucho mayor. En la parte de arriba del expositor encontramos un sistema de nebulización que suelta agua cada cierto tiempo para mantener el pescado fresco. Cuando no está en el expositor, el pescado se encuentra en la cámara frigorífica. En estas cámara solo guardan el pescado del día ya que, si no se vende en el día, los propios trabajadores se los llevan a casa, lo venden al día siguiente si está en muy buen estado o, finalmente, lo tiran, aunque este es el último recurso. En un fin de semana se pueden llegar a tirar unos 10kg de pescado. Ver anexo 7.

Promoción: La presencia online de la pescadería es escasa. Tienen una página de [Instagram](#) así como algunas reseñas en Google pero no suficientes. No obstante, gracias a la labor del Mercado en sus plataformas online (tanto la página web como el [Instagram](#)) se puede admirar más el tipo de producto que venden, su servicio y mucho más dadas sus constantes publicaciones y actualizaciones. Sin embargo, no podemos olvidar que, al fin y al cabo, esta pescadería se encuentra en un mercado “de toda la vida” por lo que su promoción se da principalmente por dos vías. Por un lado, el propio mercado sirve para atraer a muchos potenciales clientes. Por otro lado, la fama de esta pescadería ha atraído, no solo a la gente del barrio sino también a consumidores de zonas de la periferia como las Rozas, Majadahonda o Pozuelo. Por ello podemos concluir que uno de sus principales agentes de promoción es el “boca a boca” de sus clientes.

Situación Covid-19: Es destacable que, a pesar de ser un negocio más tradicional a cuyos clientes les gusta ir al mercado a ver el producto, y que no tiene una plataforma online, sus ventas no se han visto afectadas durante la pandemia, sino que han incluso incrementado gracias a que han sabido adaptarse a las circunstancias, haciendo todos sus pedidos online, y que el producto que venden es de primera necesidad. En noviembre 2020, el número de pedidos a domicilio descendieron pero en comparación con la situación anterior a la pandemia, sus pedidos a domicilio han aumentado considerablemente. No obstante, es destacable que sus ventas se han visto más afectadas de lo normal en enero y febrero de 2021.

1.1.2.3. Análisis DAFO y CAME

Para finalizar el análisis externo e interno de la pescadería, a continuación realizaremos un análisis DAFO y un CAME.

<p><u>Debilidades</u></p> <p>Altos precios</p> <p>Gestión de residuos: pueden llegar a tirar hasta 10kg de pescado en un fin de semana. No hay un sistema elaborado de separación de residuos.</p> <p>Utilización de materiales plásticos, bandejas de poliespán, y otros productos no o poco reciclables.</p> <p>Gastos elevados de agua y energía.</p> <p>Falta de promoción, sobre todo en las redes.</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <p>Competidores que ofrecen productos similares o sustitutivos a un precio menor.</p> <p>Una menor concienciación sobre lo sostenible y lo circular en sus clientes más mayores, los cuales constituyen la mayoría del total.</p>
<p><u>Fortalezas</u></p> <p>Proveedores <i>Balfegó</i> y <i>Pesca 21</i>, los cuales ofrecen un producto de calidad, sostenible, local y trazable.</p> <p>Concienciación de los propios trabajadores.</p> <p>Profesionalidad, calidad, buen servicio.</p> <p>Cestas y bandejas de plástico que lavan y reutilizan.</p> <p>Clientes concienciados que buscan un producto bueno, fresco y, en su gran mayoría, sostenible.</p>	<p><u>Oportunidades</u></p> <p>Potenciales clientes jóvenes concienciados que buscan un producto bueno, fresco y, en su gran mayoría, sostenible.</p> <p>Sentido de comunidad dentro del propio mercado: se ayudan mutuamente, son proveedores de otros puestos, grado alto de comunicación.</p> <p>Visión conjunta y colaboración de muchos puestos para convertir el mercado de Vallehermoso en el primer mercado circular de España.</p> <p>Nuevas iniciativas tanto en España como en la Comunidad de Madrid enfocadas en la circularidad.</p>

Corregir: una reducción de los envases no reciclables y búsqueda de nuevos envases más respetuosos con el medio ambiente, una mejora en la gestión de residuos del mercado (debería ser una iniciativa común de todos los establecimientos), un uso más eficiente del agua y la energía.

Adaptar(se): La función principal de este proyecto es ofrecer una serie de herramientas para que la pescadería puede adaptarse a nuevas tendencias como es la economía circular. Además, la pescadería debe adaptarse también a las nuevas tecnologías: una mayor presencia en redes sociales podría atraer a un público más joven y concienciado en el tipo de producto que consumen.

Mantener: Esta pescadería debe mantener el servicio que ofrece a sus clientes, que la hace destacar por encima de sus competidores. Así mismo, debe seguir ofreciendo un producto de calidad y fresco, manteniendo a sus proveedores, no solo por la calidad sino también por la sostenibilidad.

Explorar/exportar: Los distintos establecimientos del mercado deben buscar nuevas formas de colaboración para poder llegar a cumplir la misión de este proyecto, convertir en el mercado de Vallehermoso en un negocio de economía circular. Se busca realizar acciones en conjunto como transporte, gestión de residuos, compra a proveedores y que todo tengan unas políticas comunes en relación con la circularidad del mercado.

1.2. Marketing Operativo: Objetivos y estrategia

1.2.1. Objetivo y estrategia de Marketing

Recordando la misión, visión y valores, y tras analizar al detalle tanto la pescadería como su entorno, debemos establecer cuál sería nuestro objetivo principal del Plan de Marketing. Se busca reconvertir el negocio de la pescadería en un modelo de economía circular sin alterar su esencia ni su cifra de negocios. No podemos olvidar que esta transformación puede conllevar costes indirectos que afecten a la cifra de ventas de este puesto en concreto y por ello se ha establecido como objetivo principal el aumentar el tráfico de clientes en un 25% en un periodo de no más de 4 años.

Basándonos en dicho objetivo, para establecer la estrategia se debe tener en cuenta los distintos tipos de consumidores actuales de la pescadería. Por ello, nuestra estrategia de marketing se centrará en disociar un único target consumidor en 2 grupos de consumidores que así mismo se dividen en tres clientes targets cada uno.

1.2.2. Clientes target

En primer lugar, basándonos en los estudios y encuestas realizadas en relación a la clientela de Pescados Martín de los Ríos, nos encontramos con un primer grupo que se centra más en el tipo de cliente, sus características, edad y pescado consumido. Este grupo se divide en tres targets distintos:

- ❖ **Cliente Tradicional:** Este tipo de cliente acude de forma habitual al mercado, sobre todo entre semana. Suelen ser de edad más avanzada (55+), en su mayoría jubilados, casados algunos de ellos, pero que conviven en un hogar de una o dos personas como mucho. El tipo de producto que consumen es más “tradicional” (pescadilla, merluza, gallo, dorada, lubinas, boquerones, etc.) y fácil de cocinar. En su gran mayoría son del barrio por lo que seguramente acudan andando. Una de las razones por las que acuden al mercado es por la proximidad física y personal, el sentido de comunidad que existe tanto en el mercado como en la pescadería. Conocen bien los puestos así como a sus comerciantes. Aunque le gusta mucho esta pescadería, este tipo de cliente no estaría dispuesto a pagar un precio muy elevado en caso de que el proyecto circular supusiera un incremento de precios finales. Este tipo de consumidor constituye el 65 % del total.

- ❖ **Cliente Innovador:** Este tipo de cliente acude principalmente durante el fin de semana, momento en el que hay un mayor flujo de clientes. Suelen ser más jóvenes, estudiantes, parejas jóvenes con hijos pequeños, que rondan entre los 20-45 años. El tipo de producto que consumen es diferente al del cliente de entre semana ya que son gente joven que buscan innovar, cocinar, buscan calidad. Por ello consumen pescados más variados, marisco, moluscos, pescados más concretos como el pargo, surta, san pedros, pez limón, carabineros, etc. El fin de semana facturan mucho más, y se vende más cantidad y más variedad. Aunque también en su mayoría son del barrio, algunos clientes vienen desde las Rozas, Pozuelo, Majadahonda y otros barrios en la periferia de Madrid. Hay que destacar que este tipo de cliente también acude (aunque con menos frecuencia) en las tardes del resto de la semana ya que es cuando salen de trabajar. Una característica importante de este cliente es que, dada su edad, está mucho más al tanto de nuevas tendencias tecnológicas y medioambientales. Por ello estaría más dispuesto a pagar más por un producto circular y además le interesaría poder acceder a la pescadería mediante redes sociales y página web propia. Este tipo de consumidor constituye un 25% del total.

- ❖ **Cliente Restaurante:** Por último se encuentran los restaurantes, los cuales constituyen simplemente un 10% de sus clientes. Muchos de estos restaurantes se encuentran dentro del mercado: El restaurante *Washoku* consume principalmente ventresca y atún, *El 2 de Vallehermoso*, un cliente más “gourmet” que compra corvina, mejillón francés de roca y marisco entre otros, *The Kitchen 154* y *Tripea* (corvina, mejillones, etc.). También provee pescado a otros restaurantes fuera del

mercado y estos serían *el Llar, la Montaña, el Gárnica, los Fernández, Casa Mundi, Saint Georges* y alguno más. Unas de las principales razones por las que restaurantes del propio mercado acuden a esta pescadería son el ahorro del viaje a Merca Madrid así como la calidad del producto. Varios de estos clientes no solo están a favor de la circularidad sino que además participan del propio proyecto.

Nuestro segundo grupo se basa en el número de veces que el cliente acude a la pescadería. Este grupo se divide en tres targets distintos:

- ❖ **Cliente Leal:** Este cliente acude muy frecuentemente a la pescadería, una vez a la semana de media, más de 50 veces al año. Sus compras son más pequeñas (pues son compras para abastecer una semana) y la gran mayoría provienen del propio barrio, una de las razones por las que acude tan frecuentemente. Es fiel a la pescadería y acude desde hace muchos años ya. Acude principalmente entre semana. Este tipo de consumidor constituye el 70% de los cliente totales.
- ❖ **Cliente Habitual:** Es aquel cliente que acude habitualmente al mercado pero de forma menos frecuente que el cliente leal. Hace la compra de pescado cada dos semanas, más de 20 veces al año, y sus compras suelen ser más grandes pues debe durarle casi medio mes. Gran parte de este tipo de cliente pertenece al barrio de Chamberí pero hay varios que pertenecen a otros barrios de la periferia. Por esta razón, varios de estos clientes realizan pedidos a domicilio. Este target constituye un 20% del total.
- ❖ **Cliente Ocasional:** Este cliente es el que acude cada mes, ya sea por su falta de lealtad (le gusta el producto y acude de vez en cuando, pero si le conviene, acude a un supermercado de la zona), su falta de proximidad (muchos de ellos no pertenecen a la zona) o la realización de pedidos puntuales muy específicos (por ejemplo, restaurantes que solo compran una serie de productos más especiales y escasos como el erizo de mar). Este tipo de cliente es el 10% del total.

Para finalizar con este análisis de los clientes target es esencial mencionar que ambos grupos de consumidores se correlacionan. Por ejemplo, generalmente el cliente Tradicional es mayoritariamente Leal, así como el Habitual es Innovador. Esto quedaría representado en el anexo 8.

1.2.3. Precio

Uno de los efectos principales de la aplicación de este proyecto es el aumento en costes de comunicación, nuevos envases, eventos y otro tipo de gastos. Por ejemplo, uno de los principales problemas de cara a la circularización de la pescadería es el uso de materiales difíciles de reciclar y nocivos para los ecosistemas marinos como el poliespán o poliestireno expandido (EPS por sus siglas en inglés). Por lo tanto, habría que sustituir todos este tipo de envases utilizados, plásticos y otros materiales lo que podría suponer un incremento de los costes a corto plazo. Otros posibles costes serían la creación de na

una página web para pedidos online. No obstante, el objetivo de este plan de marketing es aumentar la cifra de negocios, lo que significaría que el proyecto estaría autofinanciado y el aumento de costes no tendría por qué verse reflejado en el precio final. Además, siempre hay soluciones para compensar posibles subidas de los costes: un gran ejemplo sería crear masa crítica de compra para generar economías de escala entre todos los establecimientos. Es decir, adquirir de forma común las materias primas, envasados, o crear una central de distribución común en el mercado para la recogida de pedidos y para la distribución de los productos a domicilio o realizar la gestión de residuos de forma colaborativa.

1.2.4. Producto

El producto actual es una de las grandes fortalezas de la pescadería por lo que la estrategia consiste, principalmente, en mantener la calidad del producto y del servicio de cara a sus clientes pues este es uno de sus mayores atractivos. No obstante, es importante concienciar, tanto al cliente tradicional como al innovador de la circularidad del negocio, así como la importancia de la sostenibilidad, trazabilidad y origen del producto. Para ello deben exponer en su mostrador el origen del producto, el proveedor y poner los códigos QR de su productor Balfegó, para que así el cliente esté bien informado sobre el producto.

En cuanto a los restaurantes, quizás deberían incrementar su oferta de productos, ofreciendo una gran variedad y cantidad de productos, sobre todo a los restaurantes del propio mercado, los cuales deberían estar totalmente abastecidos por esta pescadería en vez de acudir a distintos tipos de proveedores. Esto ayudará a la circularidad del mercado, así como reducir los costes de adquisición ya que, si se hace una mayor compra se beneficiarían de economías de escala. Por último, si este proyecto se lleva a cabo y la pescadería se convierte en un negocio totalmente circular, se les podría ofrecer a los restaurantes algún tipo de sello o certificado que garantice la calidad y sostenibilidad de su producto de cara a sus clientes. Finalmente, para todos estos clientes se tratará de cambiar los materiales usados para embalar los productos por materiales más reciclable y sostenibles. También se puede ofrecer un sistema de devolución o pago de los envases para así reducir su consumo.

1.2.5. Punto de venta

La venta se seguirá dando en el propio establecimiento en primer lugar, por su facilidad y proximidad a sus clientes, pero también para mantener la esencia del mercado y del establecimiento. A la mayoría de sus clientes les gusta acudir al mercado para observar el producto, especificar como lo quiere, la cantidad, pero también para socializar y comprar más productos aparte de pescado. Sin embargo, una forma de llegar a más clientes (sobre todo al target Innovador) es mediante internet y redes sociales. Por ello, sería conveniente mejorar su sistema de servicio a domicilio para así llegar a un mayor número de clientes y también promocionar su producto y servicio circular. Esto se podría

realizar mediante la creación de una página web para poder realizar pedidos online con servicio a domicilio o recogida en el propio mercado.

1.2.6. Promoción

La promoción de esta pescadería debe estar enfocada, no solo en la calidad de su producto, pero también en la circularidad del negocio. Para su target más tradicional, se debe realizar una campaña de concienciación para informar a este público sobre los beneficios futuros de la circularización del negocio y de la importancia del origen y trazabilidad del producto, animándolos a comprobar estos datos a través del código QR. Es importante comunicar de forma más exhaustiva sus servicios a domicilio para aquel público más mayor y con problemas de movilidad (65+).

Por otro lado, el consumidor innovador es un cliente que conoce bien las redes sociales y que muchas veces busca reseñas, opiniones y puntuaciones en internet. Por ello, la pescadería debe incrementar su presencia en redes sociales. No obstante, este target no se fijará solo en las redes sino también en la página web. Por esta razón, la creación de una página web online no solo ayudaría a ofrecer un mejor servicio a domicilio sino también a promocionarse de forma online, llegando así a muchos clientes potenciales.

Finalmente, para poder transmitir y comunicar la circularidad tanto del puesto como del mercado, es importante invertir en comunicación, eventos mensuales, colaboración con colegios para informar a los más pequeños, e incluso colaborar con empresas u organizaciones que ofrecen cursos de cocina a las cuales la pescadería ofrecería pescado de forma gratuita a cambio de cursos de aprovechamiento del pescado y publicidad en su centro.

1.2.7. Presupuesto del plan de Marketing

El presupuesto aproximado de marketing para los próximos cuatro años sería el siguiente:

La creación y mantenimiento de una página web por un agente externo (en este caso la empresa Aiden). Este servicio incluiría la creación de una tienda online, dominio gratis, productos ilimitados, certificado SSL, cupones ilimitados, creación manual de pedido, base de datos de clientes, una pasarela de pagos propia de Aiden, informes profesionales y otros pagos seguros como Apple Pay, Samsung Pay y Google Pay, todo ello por **570 euros al año**.²⁹

Eventos mensuales en el propio mercado, así como colaboraciones con colegios, asociaciones, comunidad de vecinos y más, todo ello para promocionar tanto la pescadería como su nuevo sistema circular, por un total aproximado de **500 euros al año**.

²⁹ Aiden. (s.f.). Elige tu plan. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://miweb.aiden.es/-precios-ecommerce>

Celebración de clases de cocina mensuales por **1.500 euros el año**.

Finalmente, los costes de buzoneo y reparto de folletos. Si establecemos que se realizarán cuatro buzoneos al año, lo que llevaría a dos días por buzoneo, ocho en total, el salario de una persona encargada de realizar dicha acción sería de un total de 250 euros por evento, lo que significa **1.000 euros al año**. Por otro lado, el coste total de la impresión de folletos sería 100 euros por evento, **400 al año**. Es importante destacar que, para reducir el impacto que tendría la impresión de todos estos folletos, habrá incentivos para la redención de dichos impresos con vales descuentos, entradas gratis a los cursos de cocina o sistemas de puntos para mejorar la fidelización del cliente, todo ello en los propios folletos. Esto facilitaría la devolución de todos estos papeles para su correcto reciclaje en el propio mercado.

2. PLAN DE ESTRATEGIA Y OPERACIONES

2.1. Plan estratégico de negocio

2.1.1. Ventaja competitiva y Propuesta de Valor de Pescados Martín de los Ríos

Los competidores principales de nuestra pescadería son los grandes supermercados. Estas grandes superficies cuentan con una serie de ventajas que un pequeño negocio minorista como Pescados Martín de los Ríos no tiene: bajos precios al beneficiarse de economías de escala, flexibilidad de horarios, facilidad de acceso y la indudable ventaja que supone para los consumidores el poder encontrar todo en un mismo espacio.

No obstante, Pescados Martín de los Ríos cuenta con una serie importante de ventajas con respecto a otros negocios minoristas especializados y los grandes supermercados. Martín de los Ríos ofrece un producto de excelente calidad, siempre fresco, con una buena relación calidad-precio y un servicio tremendamente personalizado y especializado en la preparación del pescado -pelar, limpiar, cortar y preparar-. Además, tiene una clara reputación que le ha hecho destacar por encima de otras pescaderías y comercios minoristas. Todos los clientes de Martín de los Ríos destacan que tanto la calidad de su pescado, el servicio tremendamente atento y personalizado y la relación calidad-precio hacen que sea un negocio tan especial (ver anexo 9). No hay que olvidar que, incluso durante la pandemia, sus ventas no se vieron afectadas, ya que supieron adaptarse a las circunstancias perfectamente, ofreciendo un servicio a domicilio.

En relación con la posible circularización de Pescados Martín de los Ríos, así como de todo el Mercado de Vallehermoso, la pescadería posee varias ventajas. En primer lugar, el sentimiento de colaboración y cooperación con el resto de los establecimientos de Vallehermoso es la mejor base para adaptar un sistema circular en la pescadería, así como en el resto de los puestos del mercado. Además, posee unos valores sostenibles claros que se pueden ver en la elección de proveedores sostenibles que ofrecen un producto fresco, nacional, trazable y cuidadoso con el medio ambiente y los ecosistemas marinos. Pese a los altos gastos de energía de la pescadería, principalmente de agua -absolutamente necesaria para la limpieza del pescado y el establecimiento, así como para el mantenimiento de la frescura y calidad del producto-, la búsqueda de nuevas soluciones para reducir su impacto en el medio ambiente, por ejemplo, sustitutivos de las bandejas de pescado de poliespán, demuestra claramente los valores y la cultura organizacional de esta pescadería. Por último, el personal no solo está especializado en la preparación del pescado, sino que además posee los conocimientos necesarios para el aprovechamiento del pescado al máximo, conocimientos que son transmitidos a sus clientes para que estos puedan convertir lo sobrante del pescado, el residuo, en nutriente.

Finalmente, podemos destacar que la circularización de Pescados Martín de los Ríos y del Mercado de Vallehermoso en conjunto no solo es posible, sino que además supone una clara ventaja competitiva frente al resto de sus competidores pues no solo ofrecerían

un servicio totalmente innovador, sino que además sería tremendamente beneficioso para el negocio, así como para la sociedad. No hay duda de que la economía circular es el futuro y por ello, el hecho de que un negocio tradicional “de toda la vida” pueda llegar a convertirse en un ejemplo de adaptación e innovación, siempre conservando su esencia, es una clara ventaja tanto a corto como medio y largo plazo.

La Propuesta de Valor Circular, basándonos tanto en las necesidades del segmento cliente así como en las soluciones ofrecidas por Pescados Martín de los Ríos y mediante la utilización de la herramienta Ecocanvas, sería la expresada en el anexo 10.

2.1.2. Objetivos estratégicos

Para llevar a cabo este proyecto, es necesario establecer una serie de objetivos estratégicos medibles, realistas y específicos con unos plazos determinados y alcanzables. Es importante recordar cual es el objetivo final o la misión de este proyecto, reconvertir las operaciones de Pescados Martín de los Ríos en un negocio circular sin alterar la esencia de un mercado tradicional. El propio mercado de Vallehermoso es un perfecto ejemplo de cómo lo innovador y lo tradicional, lo internacional y lo local pueden convivir en sintonía y eso es lo que buscamos en este proyecto, pero añadiendo un objetivo más innovador y atrevido, la circularidad del mercado.

Los objetivos estratégicos, por lo tanto, se basan en dos pilares, (1) la circularización de la pescadería (2) sin alterar ni mermar la cifra de negocios. Estos objetivos son:

- ❖ **Mejora de la coordinación y colaboración con el resto de los establecimientos del mercado en 1 año.** Desde la gestión de residuos hasta el aprovisionamiento de forma conjunta. Es necesaria una colaboración conjunta estableciendo sistemas de recogida, gestión de residuos, y otro tipo de actividades en un periodo máximo de un año. Este primer paso es esencial para llevar a cabo la circularización de la pescadería y el mercado y conseguir el siguiente objetivo.
- ❖ **Residuos 0 en 4 años.** Es importante mantener y crear valor en cada uno de los puntos de la cadena de valor, desde un proveedor sostenible hasta un servicio excelente de cara a los clientes. No obstante, el último eslabón de la cadena es la gestión de residuos, clave para convertir la pescadería en un negocio circular. Hay que reutilizar, redistribuir, reciclar lo máximo posible todos los residuos producidos de forma coherente y organizada.
- ❖ **Aumentar la cifra de pedidos y, por ende, la cifra de negocios, en un 25% en un periodo máximo de 4 años.** Los procesos de circularización pueden aumentar los costes totales de la pescadería, por lo que es necesario aumentar el número pedidos y de clientes -centrándonos en el perfil más joven e innovador- para compensar posibles pérdidas que se puedan dar. No obstante, no hay que olvidar que, aunque pueden aumentar ciertos costes -eventos, creación página web,

actividades de colaboración con el mercado- los beneficios a medio y largo plazo suponen un *win-win* para la sociedad y el negocio.

- ❖ **Mantener la rentabilidad del beneficio sobre la facturación del negocio.** Es posible que la rentabilidad del negocio se vea afectada a corto plazo dados los costes en los que pueda incurrir Pescados Martín de los Ríos para llevar a cabo este proyecto y por eso es importante establecer el siguiente objetivo: que los extra-costes sobre la facturación total no superen los dos puntos porcentuales.

2.1.3. Análisis de recursos

Los recursos que posee Pescados Martín de los Ríos son los siguientes. En primer lugar, tenemos los tangibles como el propio puesto en el mercado, lo suficientemente grande para exponer todo el pescado, para que puedan trabajar allí un total de 5 personas y con una gran cámara frigorífica para conservar todo el pescado cuando no se está vendiendo o exponiendo en el puesto. Por encima del expositor se encuentra el sistema de nebulización que deja caer agua fría para mantener el pescado frío, fresco e hidratado. Este recurso es esencial para mantener la calidad del producto, sobre todo en épocas más calurosas donde el pescado se deshidrata con mayor rapidez. También cuentan con todo el material de embalaje -bolsas de plástico, rollos de papel y bandejas de poliestireno para el pescado-, una furgoneta, las cajas de plástico para transportar el pescado desde Merca Madrid hasta la lonja, y por supuesto, todos los utensilios de cocina necesarios para cortar y limpiar el pescado. Todos estos recursos tangibles son básicos y necesarios para desarrollar el negocio de forma correcta, sin embargo, se pueden hacer algunos cambios (sobre todo en lo que se refiere a los envases) para transformar el negocio en uno circular.

En cuanto a sus recursos intangibles, podemos destacar la buena reputación de la pescadería, no sólo en el barrio sino también en muchas otras zonas de Madrid. También existe una fuerte cultura colaborativa presente en todos los trabajadores ya que todos comparten algunos valores como la calidad, la personalización (a la hora de ofrecer su servicio), la sostenibilidad y el colectivismo.

Por último, aunque no deban ser considerados recursos (pues estamos hablando de personas), es necesario el aumento de personal. Si una de las claves para la circularización de la pescadería dentro del mercado es una buena gestión de residuos, se debe invertir en la contratación de un externo que lleve a cabo la recogida, separación correcta y reciclado de residuos. Aunque este coste sería asumido por el mercado, tendría un claro beneficio en la circularización de la pescadería de forma individual. Asimismo, la contratación de un servicio externo de distribución en caso de que incrementen las ventas a domicilio sería recomendable. Para la comunicación y acciones de marketing necesarias para transmitir la circularidad de la pescadería y el mercado, podría contratarse a personal temporal para la comunicación, organización de eventos o incluso clases de cocina para enseñar a comerciantes y/o clientes como aprovechar el pescado. Por último, no podemos olvidarnos de una importante figura que veremos a lo largo del proyecto: el Gestor Circular.

2.1.4. Planificación, implantación y control de estrategias

Recordando los objetivos estratégicos mencionados anteriormente, debemos establecer como se llevará a cabo esta estrategia, cuando, quien y con qué. Además, es importante establecer un sistema de control y KPIS para medir su evolución.

2.1.4.1. Objetivos y estrategias

Los objetivos estratégicos deberán seguir una serie de estrategias y tácticas necesarias para que puedan cumplirse. Estas serían:

La mejora de la coordinación y colaboración con el resto de establecimientos como primer paso esencial para poder llevar a cabo la circularización, no solo de la pescadería, sino que también del resto del mercado de Vallehermoso. El objetivo de todas estas actividades es crear, en base a la idea de circularidad, un ambiente comunitario y colectivo en el Mercado de Vallehermoso. Ya existe cierto sentimiento de comunidad en el mercado, pero los diferentes puestos deben dar un paso mayor desde el colectivismo a la colaboración integral, para que el cambio de comportamiento (en los clientes, pero también en los comerciantes) hacia la circularidad sea posible. Queremos convertirnos en *glocal*, un entorno local con impacto global. Cooperación entre los distintos tipos de puestos, cooperación competitiva por ejemplo con la pescadería *Pescados y Mariscos Carlos* del mismo mercado, establecimiento de esquemas de colaboración, actividades colaborativas y comunes entre todos los puestos, etc. Todo ello es necesario para poder conseguir este objetivo y qué mejor que empezar con los puestos que ya participan en este proyecto. En primer lugar deberían establecerse una serie de conversaciones a nivel mercado en los primeros seis meses, un preacuerdo en el noveno mes y finalmente un acuerdo firmado a final del año. Dicho acuerdo entre todos los puestos del mercado podría incluir las siguientes iniciativas:

- ❖ Sería recomendable buscar el mejor sistema de transporte posible, creando un sistema de uso colaborativo de los medios de transporte. Pescadería Martín de los Ríos posee una furgoneta para transportar el pescado fresco desde Merca Madrid hasta el mercado de Vallehermoso. Sería interesante ofrecer un sistema de colaboración con otros establecimientos del mercado para así amortizar más la furgoneta y darle un mayor uso común, ahorrando gastos de transporte- tanto para la pescadería como para otros puestos- y reduciendo así la huella de carbono. Esto ya se realiza en cierta manera ya que Martín de los Ríos es proveedor de otros restaurantes dentro del mercado, ahorrándoles tiempo y costes de transporte.
- ❖ Otra gran iniciativa sería que los diferentes puestos del mercado de Vallehermoso se pusieran de acuerdo en la compra de materiales de envasado -como bolsas y bandejas de plástico- a un único proveedor sostenible. De este modo, podemos, por un lado, beneficiarnos de la reducción de costes debido a las economías de escala, pero también asegurarnos de que todos los materiales son sostenibles en todos los establecimientos.

- ❖ Por otro lado, es importante que, dentro del propio mercado, los distintos puestos sean proveedores de forma interna, fomentando así una mayor circularidad y búsqueda del producto local, cercano.
- ❖ La celebración de eventos y talleres para informar a los clientes de la importancia de la circularidad y a los diferentes puestos que quieran sumarse a este proyecto de circularidad.
- ❖ El uso de una nevera común para todo el mercado, así como un tablero en la entrada o en la zona de la nevera donde cada uno pueda poner la comida que tiene y la que quiere, siempre intentando evitar el desperdicio de alimentos. También podría ayudar para la creación de los menús (ver siguiente apartado).
- ❖ Otro tipo de incitativa sería el aprovechamiento de espacios. Por ejemplo, los puestos de abastos y los de restauración tienen horarios de apertura distintos por lo que las instalaciones de uno -por ejemplo, la sala de cocción de Pescados Martín de los Ríos- podrían ser utilizadas por otros negocios -como podría ser el restaurante Kitchen 154 o Washoku-.
- ❖ La gestión de residuos y aprovechamiento al máximo de los alimentos no vendidos deberían ser actividades comunes del mercado.
- ❖ Por último, no nos podemos olvidar de una figura importante en todo este proceso, el gestor circular. Esta persona se encargaría de llevar a cabo todas estas funciones de logística y control de costes, estableciendo un sistema que, una vez adaptado en el Mercado de Vallehermoso, podría extrapolarse a otros mercados de la zona, convirtiéndose en una de las bases para la transformación de red de mercados de Madrid hacia lo circular.

Para la reducción de residuos, es esencial primero explicar este objetivo. Residuos 0 no significa no tirar nada al contenedor (pues eso es imposible sobre todo en un mercado y una pescadería) sino darle otra vida, convertir la materia en nutriente para otro proceso. Por ejemplo, cuando se tira una botella de plástico a un contenedor de envases, si esta botella pasa un proceso de reciclaje correcto, al ser PET y por lo tanto, cien por cien reciclable, lo que antes era una botella sin ningún uso, ahora se ha convertido en un material totalmente nuevo listo para volver a su circularización en el mercado. Pues esto es lo que buscamos en la pescadería. No obstante, hay que tener en cuenta que la gestión de residuos, esencial para conseguir este objetivo, es a nivel mercado y que no dependen tanto de la pescadería, sino de las decisiones tomadas en conjunto y la cooperación de los distintos puestos para poder mejorar el sistema de gestión de residuos actual (de ahí la importancia del anterior objetivo). Esto quiere decir entonces que este objetivo debe ser consensuado entre los distintos puestos y convertirlo así en un objetivo de todo el mercado. Las iniciativas a tener en cuenta serían:

- ❖ Aprovechamiento de residuos orgánicos: es importante llevar a cabo una correcta gestión de aquellos alimentos que no han podido consumirse y que en su mayoría

son desperdiciados. Habría que darles a estos alimentos un mayor número de salidas con iniciativas como Too Good to Go³⁰ o Encantado de comerte³¹ (aplicaciones de móvil que venden a precios inferiores los remanentes de comida de comercios, restaurantes, etc.), Food in the Box³² (envío de ingredientes frescos y de calidad en base a unas recetas seleccionadas por el cliente), Deliberry³³ (entregas a domicilio de productos alimentarios), la Pájara y muchos otros. Otra solución podría ser la creación de menús íntegramente con los ingredientes de los distintos puestos del mercado. Es una buena oportunidad de no desperdiciar comida y obtener algunos ingresos de la mercancía que no se ha vendido.

- ❖ Minimizar el uso de materiales plásticos no reciclables. El primer paso sería cambiar el tipo de envases plásticos usados, como ya se ha mencionado anteriormente. No obstante, también sería recomendable reducir el uso de kg de plástico usado por la pescadería, animando a sus clientes a traer sus propios envases o estableciendo un sistema de devolución mediante incentivos. Se podría ofrecer a sus cliente ofertas de pescado o una tarjeta de puntos cada vez que devuelven los envases al mercado, completando así la circularidad del puesto. “From Cradle to Cradle”, como dirían Michael Braungart y William McDonough.
- ❖ Separación y gestión de residuos posconsumo. Finalmente, uno de los principales puntos débiles del mercado es la gestión de residuos post venta y posconsumo, ya que no existe una buena separación de los diferentes productos desechados, así como una mala cultura de reciclaje en los diferentes puestos. Actualmente, en el mercado, solo hay un punto de recogida de residuos orgánicos y restos. Por otro lado, el vidrio, el papel y el cartón se disponen en el exterior y, a día de hoy, es inexistente una recogida de envases. Esto supone una problemática ya que todos los comercios producen gran cantidad de este tipo de residuos. Por ello, es fundamental mejorar este asunto, informando primero a los diferentes negocios de la importancia de reciclar y hacer una correcta gestión de los residuos, estableciendo un mejor sistema de recogida y reciclaje de residuos y contratando a alguien especializado en la materia para que se encargue de esta tarea.

³⁰ Declárale la guerra al desperdicio de alimentos. (s.f.). Recuperado el 12 de febrero 2021, de https://toogoodtogo.es/es?utm_medium=Search&utm_source=Google&utm_campaign=ES_B2C_Paid_Marketing_Search_Google_Brand&gclid=CjwKCAiA65iBBhB-EiwAW253W6h0qVZsQzrSzC9T6Q9mnSR86-woSmiCqLRYQDMaSSXqtXSnSHf9rhoC734QAvD_BwE

³¹ Salva alimentos con Hasta un 70% dto. (20 de febrero 2020). Recuperado el 12 de febrero 2021, de <https://encantadodecomerte.es/>

³² Foodinthebox. (s.f.). Ingredientes + recetas a domicilio. Recuperado el 12 de febrero 2021, de <https://foodinthebox.com/>

³³ Con buenos ingredientes se disfruta más. (s.f.). Recuperado el 12 de febrero 2021, de <https://www.deliberry.com/>

Finalmente, para el aumento de cifra de pedidos en un 25% en un periodo máximo de 4 años, así como el mantenimiento de la rentabilidad actual es esencial retomar lo mencionado en el plan de marketing pues, al fin y al cabo, el objetivo de este plan es el mismo que el mencionado aquí. Todas las inversiones tanto en promoción (página web, buzoneo, personal especializado, eventos) como en pedidos en domicilio ayudarán a incrementar esta cifra de pedidos, y por ende, de clientes, en el periodo establecido. Pero ¿por qué esta cifra? o ¿cómo se justifica el aumento de dicha cifra en los siguientes cuatro años?

Como se ha dicho anteriormente, tenemos distintos tipos de clientes target. Si nos basamos en el segundo grupo, había tres tipos de clientes: leal, habitual y ocasional. Nuestro objetivo aquí es que, a lo largo de los cuatro años:

- ❖ Clientes habituales se conviertan en leales.
- ❖ Parte de los ocasionales se conviertan en habituales -aumentando así su lealtad a la pescadería-.
- ❖ Adquisición de clientes totalmente nuevos mediante acciones de prueba y fidelización.

Para ver más al detalle, ir al anexo 11.

2.1.4.2. Seguimiento, control y KPIs

Para comprobar que estos cuatro objetivos se cumplen, es necesario establecer una serie de medidas de control y seguimiento y así observar y evaluar la efectividad de las medidas adoptadas. Para ello nos vamos a basar en dos documentos/herramientas. Por un lado, según la Estrategia Española de Economía Circular 2030³⁴, que se basa a su vez en la Comunicación COM (2018) 29, publicada el 16 de enero de 2018 por la Comisión Europea³⁵, se establecen una serie de indicadores y mecanismos de seguimiento de la economía circular. Estos indicadores se agrupan en distintas etapas y aspectos de la economía circular -1. Producción y consumo, 2. Gestión de residuos, 3. Materias primas secundarias y 4. Competitividad e innovación. Por otro lado, para establecer cuáles son los mejores mecanismos para evaluar las medidas establecidas, nos basaremos en una de las herramientas de Ecocanvas³⁶ (A4. Ecocanvas: Objetivos y KPIs; ver anexo 12)

³⁴ Economía circular, Estrategia española. (s.f.). Recuperado el 14 de febrero 2021, de <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/estrategia/>

³⁵ Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las regiones sobre un marco de seguimiento para la economía circular. (16 de enero 2018). Recuperado el 14 de febrero 2021, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0029&from=EN>

³⁶ Curso: Diseño, prototipado y Validación de Modelos de negocios circulares con Ecocanvas. (s.f.). Recuperado el 14 de febrero 2021, de <https://aprende.economicircular.online/courses/ecocanvas>

Dependiendo de las necesidades/problemas existentes, así como los objetivos específicos establecidos para solventar dichos problemas, los indicadores variarán:

- ❖ Por un lado, si buscamos una mejora de la gestión de los residuos orgánicos para evitar el desperdicio de alimentos, los KPIs que podrían ayudarnos seguir y observar el progreso de las iniciativas establecidas serían el desperdicio alimentario, cuya unidad de medida es la tonelada. Si, además, queremos conocer el progreso en el propio barrio de Chamberí, podrían utilizarse indicadores como la generación de residuos municipales por habitante (kg/Hab) y/o la tasa de reciclado de residuos orgánicos (kg/Hab).
- ❖ Si además buscamos una mejora de la gestión de los residuos inorgánicos tales como envases de plásticos, los KPIs aconsejables serían la tasa de reciclado de residuos de envases plásticos (%(t)) así como la generación de residuos municipales por habitante (kg/Hab) y la tasa de reciclado de residuos (%(t)).
- ❖ Por otro lado, para entender que el establecimiento de un sistema circular puede ayudar a la cifra de negocios, pueden utilizarse KPIs como el número de empleados (%), valor añadido al coste de los factores (%) así como otros indicadores financieros como Coste de Adquisición del cliente (CAC), porcentaje de clientes originados de marketing o ratios de rentabilidad.
- ❖ Por último, se podría medir a nivel mercado la contribución de gases de efectos invernadero en el sector residuos (Co₂eq(kt))

2.2. Plan estratégico de operaciones

A partir de la estrategia establecida anteriormente, así como los objetivos principales que se deben seguir para llevar a cabo este proyecto, el plan estratégico de operaciones se desarrolla en varias etapas, desde el desarrollo de nuevos productos y/o servicios hasta proveedores, controles de costes y calidad, logística y servicios de fidelización.

2.2.1. Desarrollo del producto y/o servicio

Podemos destacar que el futuro de esta pescadería, si deseamos transformarla en un negocio de economía circular, depende de tres productos y servicios ofrecidos: el pescado, la entrega a domicilio y la comunicación.

El pescado es la base del propio negocio. Por ello, uno de sus focos principales en el “desarrollo” de este producto es mantener el servicio que ya ofrecen y solo mejorarlo si es posible. Esto se refiere a mantener la calidad ya ofrecida, así como su servicio personalizado, los conocimientos para preparar el pescado, la relación calidad-precio, su frescura, etc. Todas estas características son importantes pues son la base del propio negocio. No obstante, para llevar a cabo este proyecto, el foco real debe ponerse en el reciclaje, reutilización y gestión de los residuos orgánicos. La pescadería debe no solo centrarse en ofrecer un buen pescado sino también reducir sus residuos al máximo y

reutilizar los restos y la morralla siempre que sea posible (un perfecto ejemplo sería la cocción de fumet, un servicio que se podría ofrecer en conjunto con el restaurante Washoku pues es experto en la materia). En la parte corporativa, es decir, en conjunto con el resto del mercado, es importante participar del proceso de concienciación de la buena gestión de residuos, así como de la propia aplicación.

En cuanto a las entregas a domicilio, un servicio que, aunque se ha llevado a cabo durante el primer confinamiento del año 2020, aun no se ha consolidado y puede ser una gran iniciativa para conseguir aumentar la cifra de clientes. El desarrollo de este servicio debe basarse en dos pilares, la recepción de pedidos y la entrega y distribución de estos. Para la primera parte hay que establecer primero como se realizará, que en este caso será mediante la web que se va a desarrollar donde habrá imágenes sobre el portafolio de pescado, los precios, una zona de realización de pedidos, etc., vía teléfono y vía tienda. Para estas dos últimas habrá que desarrollar un espacio pequeño en el mostrador con un ordenador y una impresora de etiquetas para la realización de dichos pedidos. En cuanto a la entrega, hay que establecer primero un horario de preparación de pedidos, es decir, cuando se hacen, como se preparan, su envasado, poner la etiqueta correspondiente con la información del cliente (descripción del producto, nombre del cliente y dirección de entrega). Después habrá que establecer una logística de distribución donde se desarrollará un método de entrega estableciendo cuando y como. En este paso es importante hacer una investigación sobre cuál es la mejor solución para la distribución, si externalizar el servicio, es decir, la contratación de un externo en conjunto con el resto de los establecimientos, o si el servicio será propio.

Por último, tenemos el servicio de comunicación que se desarrollará para cumplir con los objetivos establecidos. En primer lugar, están los cursos de cocina, así como los eventos organizados en el mercado. En este paso hay que establecer donde se realizaran dichos eventos, quienes organizaran los eventos y llevarán a cabo los cursos de cocina y para ello hay que cuestionarse si será un servicio externo o propio del mercado. En este proceso de comunicación también hay que tener en cuenta otros métodos como el “buzoneo” que se deberá hacer en los buzones del barrio, el mercado, la pescadería y los eventos mensuales. Finalmente es importante colaborar con otro tipo de organizaciones tales como colegios, asociaciones, comunidad de vecinos y, cómo no, el desarrollo de la página web, la cual servirá, no solo para la realización de pedidos sino también para publicitar tanto la pescadería como el mercado, así como la circularización de estos.

2.2.2. Aprovisionamiento. Selección, negociación con proveedores

Los principales proveedores que actualmente tiene Pescados Martín de los Ríos son:

Proveedores	Producto	Precio Unitario	Compra al mes	Fechas de compra
Pesca 21	Pescado	-	64.800 €	Madrugada de Lunes a Sábado
Mare Nostrum	Pescado	-		
Figueroa e hijos	Bandejas de pescado	0,05 cent	88 €	Una vez a la semana
Europlas	Bolsas de plástico y otros	0,10 cent/bolsa	410 €	Cada 15 días
Damalim	Productos de limpieza	-	130 €	Una vez al mes
Iberdrola	Luz	-	563 €	Factura cada mes
Insta	Agua	-	127 €	Factura cada dos meses

Fuente: propia

En base a esta información, ¿qué posibles modificaciones se podrían realizar para la circularización de la pescadería?

- ❖ En relación con el producto pescado, mientras que los proveedores de pescado se mantengan, es importante buscar nuevas soluciones para los envases.
- ❖ En relación con las entregas a domicilio y los servicios de comunicación, es importante en primer lugar establecer si tales servicios se externalizarían o no, y si se diera el primer caso, investigar cuales serían los mejores proveedores de tales servicios.
- ❖ En cuanto a las actividades que se llevarían de forma colaborativa con el mercado, es importante buscar un proveedor que pueda realizar las actividades de gestión de residuos adecuadamente para poder llevar a cabo este proyecto.
- ❖ Por último, hay que destacar que uno de los grandes inconvenientes a la hora de la circularización del negocio son los altos gastos de agua y luz que supone el mantenimiento del producto. Sin embargo, estos procesos son esenciales para mantener el pescado en buen estado. Además, estos proveedores de luz y agua son del mercado en conjunto. Por ello, la gran mayoría de los proyectos de Arquitectura relacionados con la circularización del Mercado de Vallehermoso proponen una serie de medidas -iluminación solar, sistemas de protección pasiva, recomendaciones para una mejor gestión del agua, etc.- que podrían dar solución a la ineficiencia energética. Mientras tanto, es muy recomendable seguir la *Guía de Buenas Prácticas ambientales para pescaderías*³⁷ propuesta por FEDEPESCA.

³⁷ FEDEPESCA, Guía de buenas prácticas ambientales para pescaderías. (s.f.). Recuperado el 17 de febrero 2021, de <http://fedepescasite.chil.me/download-doc/129486>

2.2.3. Control de calidad del producto o el proceso de venta y post venta

En relación con el control de calidad, debemos destacar otra vez cuales son los tres productos/servicios especiales que se llevarán a cabo.

Para el control de calidad del propio producto en sí, es decir, el pescado, es esencial que mantengan todos los protocolos de higiene y calidad que han tenido hasta ahora pues su producto es uno de las fortalezas más importantes de la pescadería: compra a diario de pescado, mantenimiento de la cadena de frío, limpieza del establecimiento y la cámara frigorífica, uso de la vestimenta requerida para la manipulación del pescado, cambio del hielo de forma constante y revisión del mantenimiento del sistema de nebulización, la cámara frigorífica y la máquina de hielos. Así mismo, no estaría de más que realizaran encuestas cada cierto tiempo (6 meses) para conocer la opinión de los clientes respecto a su producto, así como su servicio de cara al consumidor. En cuanto a los nuevos servicios de entregas a domicilio y comunicación, es necesario realizar un estudio de mercado cada 6 meses al principio de la aplicación de dichos servicios y luego cada año una vez se hayan establecido.

2.2.4. Control de los costes operativos de producción

Como se ha establecido en uno de los objetivos estratégicos, los costes operativos sobre la facturación no deberían sobrepasar los dos puntos porcentuales, idea que se debe tener en cuenta a la hora de aplicar todas las iniciativas expuestas. En cuanto a las actividades que llevaría a cabo la pescadería en relación a sus tres productos/servicios, es importante realizar un estudio a los tres, seis y doce meses del primer año de aplicación de los costes y del tiempo invertido y plantearse si la opción elegida sobre la externalización o no es la correcta. En cuanto a los costes de la parte corporativa, es decir, la gestión de residuos (principalmente) se debería realizar un pre-estudio de costes de los gastos totales en dicha actividad, así como la distribución correcta de dichos costes. Es decir, hay negocios que producen muchos menos residuos orgánicos e inorgánicos que otros y además pueden reutilizar y darles mayor uso a sus materiales. Conocer estos detalles será importante a la hora de realizar la distribución de costes del mercado.

2.2.5. Servicio post venta y fidelización de clientes

Por último, pero no menos importante está el servicio post venta y la fidelización del cliente, esencial para poder mantener en el tiempo todas las actividades e iniciativas propuestas a lo largo del documento. Es necesario establecer un sistema que consiga fidelizar al cliente (regalo de productos, información exclusiva y personalizada, recomendaciones...), basándose principalmente en el conocimiento profundo de cada uno de sus clientes, sus gustos, sus horarios, y así poder ofrecerles el mejor servicio. Es importante mantener a los clientes tradicionales, así como a los nuevos clientes que lleguen a lo largo de los primeros años de este proyecto pues sin ellos no se podría llevar a cabo.

3. DIRECCIÓN DE PERSONAS Y FISCAL

3.1. Dirección y desarrollo de personas

Los objetivos estratégicos y tácticos, la misión, la visión, los valores, todo ello debe constituirse atendiendo e incluyendo a aquellas personas encargadas de realizar dichas actividades. No solo es esencial una buena comunicación interna de los objetivos de la empresa sino también la inclusión específica del personal como parte de dichos objetivos. En el entorno global, complejo, volátil y tremendamente tecnológico actual, es de vital importancia el desarrollo de personas capaces de poder realizar la referida transformación hacia la circularidad de la empresa en dicho entorno.

Por lo tanto, si con este proyecto buscamos desarrollar un sistema circular, colaborativo y sostenible para las siguientes generaciones, deberemos situar a la persona en el mismo centro del proyecto. No podemos desarrollar una iniciativa de tal envergadura sin tener en cuenta a los propios comerciantes de los puestos, que serán claves para llevar a cabo la circularidad del Mercado de Vallehermoso.

Y es que “Vallehermoso es mucho más que un mercado: es una comunidad de amigos”³⁸

3.1.1. Estrategia en la dirección de personas y gestión del talento

Para establecer la estrategia de dirección de personas se debe tener como base la misión y visión del proyecto mencionadas con anterioridad. Se deberá, además integrar dichos valores dentro del marco de misión y visión desarrollados en el Plan Estratégico de los Mercados Municipales de Madrid 2017-2021. En este caso, la misión se refiere a la transformación de los comercios al por menor y otros servicios de los mercados madrileños como lugares de abastecimiento de alimentos en el vecindario a “convertirse en dinamizadores de la actividad económica del entorno urbano en que se ubican y centros de relación social”³⁹. Por otro lado, la visión de los mercados de Madrid es convertirse en “modernos establecimientos referentes del comercio alimentario de calidad, capaces de crear riqueza y empleo, generar zonas de convivencia y cohesión social y contribuir a la mejora de la calidad urbana”⁴⁰.

³⁸ Mercado de Vallehermoso Madrid - entra, compra, come, ama. (s.f.). Recuperado el 9 de marzo de 2021, de <http://mercadovallehermoso.es/>

³⁹ Higuera, M. (2017). Plan estratégico de los Mercados Municipales de Madrid 2017-2021. Recuperado el 9 de marzo de 2021, de <https://www.madridemprende.es/NdSite/OnLineCache/FMS/43/57/0cdfa2eea641f9abbbd6e1a102f2a89e/plan-estrategico-mercados-def-enero.pdf>

⁴⁰ Higuera, M. (2017). Plan estratégico de los Mercados Municipales de Madrid 2017-2021. Recuperado el 9 de marzo de 2021, de <https://www.madridemprende.es/NdSite/OnLineCache/FMS/43/57/0cdfa2eea641f9abbbd6e1a102f2a89e/plan-estrategico-mercados-def-enero.pdf>

Queda claro, por tanto, que tanto nuestro proyecto como el Plan Estratégico de Mercados Municipales de Madrid coinciden en un elemento fundamental: la sociedad. En ambos casos se busca el bien común para la sociedad, ya sea ofreciendo productos de calidad, riqueza o empleo, o estableciendo un sistema sostenible para presentes y futuras generaciones. Y, sin duda, el foco principal aquí es la persona por lo que servirá de guía para nuestra estrategia interna de dirección de personas y gestión del talento.

Una vez establecidos los que serían los principios regidores de esta estrategia (sociedad y sostenibilidad) es esencial alinear los objetivos de la empresa, con la visión y misión mencionadas anteriormente, y su implicación para los trabajadores y empleados. Es necesario desarrollar una cultura empresarial tanto dentro del puesto de la pescadería como en el mercado donde se compartan los valores y principios esenciales del proyecto. Para ello es primordial desarrollar una cultura de comunidad, colaboración y responsabilidad, así como desarrollar un clima laboral adecuado y una motivación intrínseca del trabajador para que éste sienta que su labor tiene sentido, no solo dentro de la empresa sino también dentro de la sociedad. Que su trabajo no es el de un simple pescadero/a sino el de una persona que está contribuyendo a generar una mejor sociedad, más sostenible y respetuosa con el medioambiente, desarrollándose, así como profesional y como persona. Una de las razones por las que es deseable trabajar en este mercado es por el sentido de comunidad y la excelente relación con los clientes, algo que debe mantenerse intacto, pero siempre incluyendo valores nuevos en relación con la circularidad y la sostenibilidad, atendiendo así mismo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Al encontrarnos es una situación incierta tanto por la crisis de la Covid-19 como por la novedad que la economía circular puede suponer en un mercado tradicional, este proyecto debe enfocarse en la diferenciación, la innovación y la flexibilidad, conceptos que deben estar presentes también en la dirección de personas: en este sentido se debe tener una estructura organizacional más laxa, con una descripción más o menos generalista de los puestos del mercado para que así puedan adaptarse a las nuevas circunstancias. También se debería incluir una formación exhaustiva de los propios comerciantes sobre la importancia de la circularidad, potenciar el desarrollo de nuevas competencias e incluso el desarrollo de un sistema de incentivos, tanto económicos como intangibles (nombramientos de “puesto circular del mes”, “empleado circular del mes”, etc.) para promover el desarrollo y la innovación dentro del propio mercado.

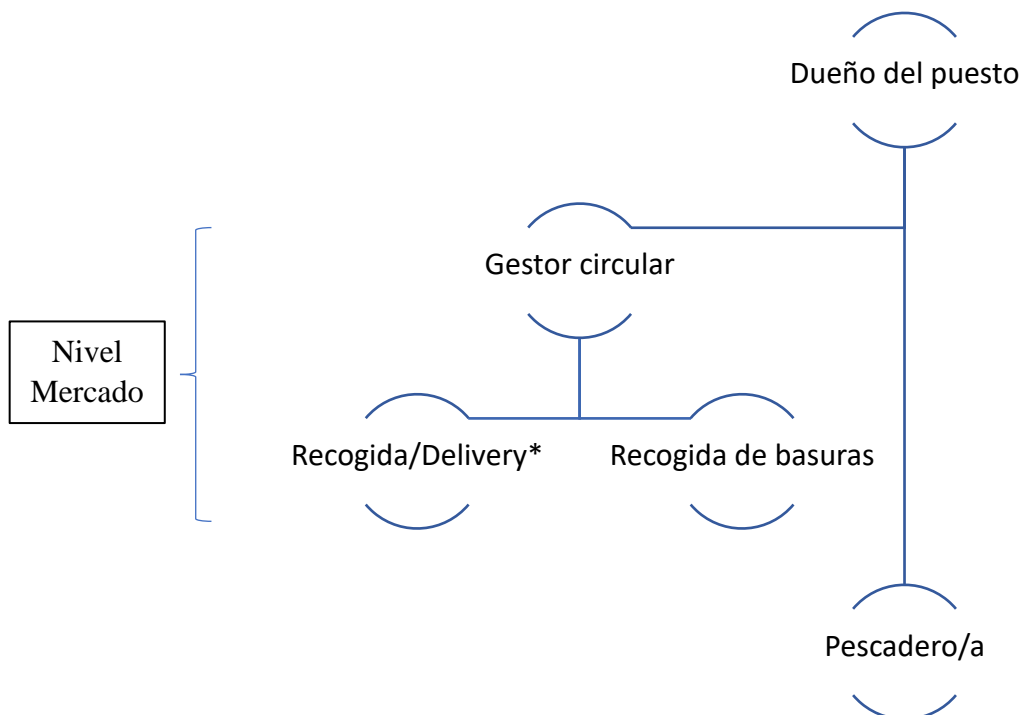
Por último, para conocer los resultados de dicha estrategia, es importante establecer un sistema de evaluación y control para así comprobar si este sistema favorece al desarrollo de personas dentro del puesto y el mercado. Para ello podemos basarnos en los estándares internacionales establecidos por Global Reporting Initiative para así asegurar un desarrollo sostenible.⁴¹

⁴¹ New standards into effect for reporting in 2021. (s.f.). Recuperado el 11 de marzo de 2021, de <https://www.globalreporting.org/standards/>

3.1.2. Estructura organizativa

Es esencial tener bien definida esta estructura pues facilita una comunicación más fluida y una toma de decisiones ágil para el mejor desempeño de las actividades y la consecución de los objetivos establecidos. Al tratarse de una pescadería, la estructura organizativa no está muy definida. Son cinco personas en total. Por un lado, tenemos al jefe y dueño del puesto, Javier Martín de los Ríos. El resto de trabajadores, Ana Beatriz Solís, Catalino Enciso, María Cano y Susana Valbuena, se encuentran en el mismo nivel jerárquico, por lo que sus puestos de trabajo no difieren más que en alguna especificación muy concreta. La implementación del sistema circular conllevaría el desarrollo de nuevos puestos de trabajo a nivel mercado: Gestor circular, persona encargada del reciclaje y, como sugerencia futura, repartidor de pedidos a domicilio.

Estas nuevas incorporaciones indican que el futuro organizativo de Pescados Martín de los Ríos sería una estructura jerárquica plana, con dos grandes ventajas, la comunicación interna fluida y la agilidad en la toma de decisiones. En esta estructura se responde a dos autoridades, que en este caso serían, por un lado, el dueño de del puesto, persona que determina las funciones principales a realizar dentro de la pescadería, y, por otro lado, el gestor circular, el cual implementaría un sistema de logística circular que todos los puestos deberán atender para cumplir con la misión de este proyecto. El organigrama sería el siguiente:



3.1.3. Descripción de puestos

Por un lado, los puestos de trabajo dentro de la pescadería serían los siguientes:

Dueño de la pescadería: Javier Martín de los Ríos. La misión de este puesto es dirigir la pescadería y sus empleados para la consecución de los objetivos empresariales del puesto dentro de un sistema circular. Toma las decisiones más importantes en relación al negocio tales como la selección de proveedores, compra de mercancías, selección de personal, dirección de los empleados. Una vez establecidas las actividades del día, su trabajo es el mismo que el del resto de pescaderos del puesto. Una de sus funciones futuras será inspirar y guiar a sus empleados en los valores de la circularidad. Al ser sus funciones también las del resto de pescaderos, se borran las líneas “jerárquicas”, creando un ambiente personalista y clima laboral idóneo para este tipo de negocio. En sus relaciones funcionales es necesaria la colaboración no solo con sus empleados sino también con el gestor circular, una relación esencial para llevar a cabo dicho proyecto.

Su horario sería el siguiente: de las 5:00 a 14:30 y de 17:00 a 20:00 y los sábados de 5:00 a 14.30 todas las semanas del año (exceptuando su periodo de vacaciones). Debe provenir del sector pesquero y venta al por menor, tener conocimientos básicos del producto y de los utensilios de cocina, dotes de gestión y dirección. Además, es esencial su concienciación en la sostenibilidad y aprovechamiento del pescado.

Recompensas intrínsecas: la mayor recompensa “emocional” que recibe el jefe de este puesto es en primer lugar, la satisfacción de dirigir un puesto con el prestigio que tiene Pescados Martín de los Ríos. Tanto la calidad de su producto como de su servicio es inmensamente valorado por sus clientes, creando una gran reputación a la pescadería, así como a sus trabajadores. Por otro lado, la participación de esta pescadería en el proyecto circular le da al dueño del puesto cierta notoriedad para poder llevar a cabo dicha iniciativa.

Recompensas extrínsecas: aquí podemos destacar la percepción de carácter salarial. El salario mensual a día de hoy es el siguiente:

Total devengado: 1.108,34 €

Total a deducir: 70,38 €

- ❖ Salario base: 886,67 €
- ❖ Propaga beneficios: 73,89 €
- ❖ Prorrateo de pagas: 147,78 €

- ❖ Contingencias comunes: 52,09 €
- ❖ Desempleo: 17,18 €
- ❖ Formación Profesional: 1,11 €

Líquido total a percibir: **1.037,96 €**

Pescadero/a: Ana, Susana, Catalino y María. La misión de este puesto es ofrecer un producto de calidad y un servicio al cliente excelente siempre dentro de los valores de circularidad y sostenibilidad. Sus funciones principales se basan en la preparación del pescado, venta de pescado y la formación tanto al cliente como a sí mismos en la circularidad. Por ello los propios empleados asistirán a cursos de formación y concienciación sobre la circularidad. La finalidad de este puesto es ofrecer un producto y un servicio de calidad, respetando la base de este negocio, pero adentrándose en algo nuevo e innovador como es la sostenibilidad. Se busca ofrecer un servicio tradicional de toda la vida, pero innovar en su modelo de negocio, siempre buscando el beneficio de la sociedad en su conjunto.

Su horario sería el siguiente: de las 9:00 a 14:30 y de 17:00 a 20:00 y los sábados de 9:00 a 14:30 todas las semanas del año (exceptuando su periodo de vacaciones). Debe provenir del sector pesquero y venta al por menor, tener conocimiento básicos del producto y de los utensilios de cocina, así como conocimientos básicos de sostenibilidad.

Recompensas intrínsecas: Ser empleados en Pescados Martín de los Ríos puede conllevar varias recompensas emocionales. En primer lugar, esta pescadería tiene prestigio tanto dentro del mercado como en el barrio de Chamberí. Además, al ser participativa de este proyecto, podría llegar a convertirse en un modelo a seguir para la circularidad de otras pescaderías o comercios al por mayor.

Recompensa extrínseca: Igual que la percibida por el dueño de la pescadería.

En segundo lugar nos encontramos con aquellos puestos de trabajo que deberían incluirse si se diera la circularización de la pescadería y el mercado. Hay que destacar que este coste salarial no lo asumiría la pescadería en su totalidad sino que cada puesto pagaría su parte proporcional, como ya veremos más adelante.

Gestor circular: La misión del puesto consiste en posibilitar la implementación de un sistema circular en el mercado de Vallehermoso. Su función es crear un sistema de logística que incluya todos los elementos necesarios para la circularización del mercado. Esto incluye la compra de materias primas, digitalización del sistema de almacenaje, transporte, venta de mercancías, servicios a domicilio, servicios informáticos, gestión de los espacios comunes para su máxima utilización, auditorias, certificados, control de costes y establecimiento de un sistema correcto de la gestión de residuos. La finalidad de este puesto es establecer un sistema circular que funcione a nivel mercado para así poder aplicarlo en otros mercados, convirtiéndose en una de las bases para la transformación de la red de mercados de Madrid hacia lo circular.

Su horario sería el siguiente: el primer año trabajará jornada completa de lunes a viernes seis meses y los otros seis media jornada, media jornada todo el segundo año y aproximadamente cuatro días a la semana a media jornada a partir de entonces. Debe provenir del sector empresa y circular, es necesario que tenga experiencia previa de

gestión y conocimientos circulares y capacidad de comunicación, proactividad, creatividad y control de sistemas informáticos.

Recompensas intrínsecas: ser el primer gestor circular (al ser un puesto de trabajo que a día de hoy no existe) del primer mercado circular de España tiene un prestigio inconmensurable. Por ello, una de las grandes motivaciones del candidato que busque ocupar este puesto es el de poder crear algo totalmente nuevo y bueno para la sociedad.

Recompensas extrínsecas: su salario mensual para los primeros seis meses del proyecto sería aproximadamente el siguiente:

Total devengado: 1100 € (salario base más compensaciones salariales)

Total a deducir: 92,4 €

- ❖ Contingencias comunes (4,7% sobre salario base): 51,7 €
- ❖ Desempleo (1,60% sobre salario base): 17,6 €
- ❖ Formación profesional (0,1% sobre salario base): 1,1 €
- ❖ Horas extra por fuerza mayor (2% sobre salario base): 22 €

Líquido total a percibir: **1.007,60 €**

Más adelante, su salario se verá reducido en proporción a la horas trabajadas.

Recogedor de residuos: La misión de este puesto es gestionar los residuos de todo el mercado. Junto al gestor circular, debe establecer un sistema de reciclaje y aprovechamiento de residuos para mejorar la situación actual y así conseguir el objetivo final de cero residuos a lo largo de los próximos años. Para ejercer en dicho puesto es esencial conocer la naturaleza de los distintos residuos (orgánico o inorgánico, tipo de plástico) para la realización de una buena separación de estos, así como conocimientos sobre la normativa en relación al reciclaje de residuos (que materiales son reutilizables, cuáles no, tipos de contenedores, puntos limpios, etc.).

Su horario sería el siguiente: Todas las mañanas de 9:00 a 14:00, de lunes a viernes. Todo el año exceptuando las vacaciones, que, por ley, son 30 días naturales que equivalen a 22 días laborables. La recogida de residuos en los puestos se debe realizar dos veces al día. Debe provenir del sector basurero, plantas de reciclaje, empresas especializadas en reciclaje y/o medio ambiente.

Recompensas intrínsecas: El recogedor de residuos es seguramente una de las figuras más importantes en la circularidad del mercado pues, si no cumplimos con un objetivo de residuos cero (o mínimos) en el largo plazo, el proyecto no se podrá llevar a cabo. Es función del gestor circular y el recogedor de residuos establecer un sistema de reciclaje y aprovechamiento de residuos idóneo. Si esto se consigue, el mercado podrá convertirse en circular. He ahí la recompensa emocional de este puesto.

Recompensas extrínsecas: con un contrato de media-jornada indefinida, el salario mensual a percibir sería el siguiente:

Total devengado: 550 (incluye un salario base más las posibles compensaciones salariales como pagas y de penosidad).

Total a deducir: 45,9 €

- ❖ Contingencias comunes (4,7% sobre salario base): 25,85 €
- ❖ Desempleo (1,55% sobre salario base): 8,5 €
- ❖ Formación profesional (0,1% sobre salario base): 0,55 €
- ❖ Horas extra por fuerza mayor (2% sobre salario base): 11 €

Líquido total a percibir: **504,1 €**

En relación con las percepciones de carácter extrasalarial, tanto para el jefe como para el resto de los puestos de trabajo, tenemos las previstos legalmente (prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social) así como otras compensaciones extrasalariales: prendas de trabajo, plus de distancia y transporte, y productos a menor precio como vales de comida de los puestos del propio mercado.

Por último, para motivar a todos los trabajadores del mercado a llevar a cabo las medias circulares, se desarrollará un plan de incentivos, todo ello sin percepción de carácter salarial. Por ejemplo, se podría elegir una vez al mes “el empleado circular del mes” y “el puesto circular del mes”. Esto no solo da prestigio tanto al puesto como al empleado, sino que además motiva a seguir aplicando las medidas circulares ya que el puesto y el empleado que consigan más nominaciones en un año se llevarán un premio final (e.g. cesta de Navidad con productos de los distintos puestos, certificado de circularidad).

Otra forma de conseguir cumplir con metas circulares sería la utilización a nivel mercado de la app *Do Good*⁴², que establece una serie de retos basados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ayudando así a impulsar y motivar la circularidad en el mercado.

Finalmente, podemos destacar un último puesto de trabajo.

Recogida de compras y repartidor a domicilio: En relación con este puesto de trabajo, al tener la pescadería ya los medios necesarios para realizar dicha actividad, se ha establecido que, aunque aún no será aplicable para dicho proyecto, si se describirá a modo de sugerencia para futuros proyectos a nivel mercado.

Su misión es ofrecer un servicio extra tanto a los comerciantes (recogida de sus compras) como a los clientes finales (pedidos a domicilio). La finalidad de este puesto es la homogeneización del transporte para la reducción de costes y de la huella de carbono.

⁴² La app que convierte los ODS en una realidad para la Empresa - DOGOOD. (4 de febrero 2021). Recuperado el 17 de marzo de 2021, de <https://dogoodpeople.com/>

Su horario sería el siguiente: Media jornada de lunes a viernes todos los días del año exceptuando las vacaciones, que, por ley, son 30 días naturales que equivalen a 22 días laborables. Debe provenir del sector logístico, de reparto.

Recompensas intrínsecas: La principal recompensa intrínseca puede ser la de establecer una relación personal con los clientes a los que lleva la compra. Esta buena relación cliente-repartidor podría además generar recompensas extrínsecas como propinas, que sería una medida clara del trabajo bien hecho.

Recompensas extrínsecas: A continuación, desarrollaremos el salario mensual de media jornada.

Total devengado: 550 (incluye un salario base más las posibles compensaciones salariales como pagas y de penosidad).

Total a deducir: 45,9 €

- ❖ Contingencias comunes (4,7% sobre salario base): 25,85 €
- ❖ Desempleo (1,55% sobre salario base): 8,5 €
- ❖ Formación profesional (0,1% sobre salario base): 0,55 €
- ❖ Horas extra por fuerza mayor (2% sobre salario base): 11 €

Líquido total a percibir: **504,1 €**

3.1.4. Proceso de selección

En la actualidad, la pescadería Martín de los Ríos no tiene ningún proceso de selección desarrollado por dos razones: una, el puesto de trabajo de pescadero no es un trabajo muy solicitado a día hoy por su falta de prestigio y sus condiciones laborales y segundo, no requiere una experiencia profesional muy detallada como podría ser en otros empleos. No obstante, si buscamos crear un puesto totalmente circular, es esencial que los nuevos empleados no solo tengan experiencia en el sector pesquero y venta al por menor, sino que además deben tener ciertos conocimientos en relación a la sostenibilidad, medio ambiente y economía circular para poder llevar a cabo este proyecto con éxito. A continuación, nos centraremos en un proceso de selección para el puesto de pescadero/a pues el resto de puestos dependen del mercado y no procede desarrollar su modelo de selección.

El primer lugar, para la ampliación o renovación de plantilla, es necesaria la descripción del puesto como ya se ha realizado anteriormente. Una vez desarrolladas las necesidades del puesto, se debe definir el perfil del candidato. En este caso, el candidato debe ser una persona con experiencia previa en el sector, con conocimientos básico en la materia como la distinción entre los distintos tipos de pescado, su preparación (cortar-pelar-lavar). No es necesaria el conocimiento de idiomas o sistemas informáticos. Este puesto no requiere de unos conocimientos básicos sino de competencias esenciales como serían la

responsabilidad, resiliencia, y, sobre todo, dotes de comunicación, empatía o amabilidad de cara al cliente. El cliente es esencial en este tipo de negocios y por ello estas características son casi más importantes que el corte del pescado, algo que se puede aprender mediante la práctica. También es crucial que el candidato tenga conocimientos previos sobre la sostenibilidad y circularidad, y, si no es así, que esté dispuesto a aprender y conocer en profundidad los beneficios de esta nueva forma de trabajar.

Una vez desarrollado el perfil profesional, se comienza con la búsqueda de candidatos. Por un lado, tenemos la selección activa, donde los candidatos se ponen en contacto con la empresa. En este caso desarrollaremos el reclutamiento pasivo, donde es la propia empresa la que busca y contacta con los posibles candidatos. Hay varias formas de hacerlo, como por ejemplo acudiendo a fuentes de reclutamiento del sector como portales de empleo, redes sociales, eventos, ferias de empleo, y muchas otras. Es importante también determinar si el reclutamiento será interno (personal del propio negocio) o externo.

El siguiente paso sería la preselección de candidatos, realizando así una criba curricular para determinar qué candidatos son aptos para el puesto y cuáles no. Una vez seleccionados aquellos que puedan llegar a formar parte de la empresa, se realizará una prueba de selección y una entrevista para conocer las aptitudes de la persona. No podemos olvidar que al tratarse de una pescadería, será necesario en primer lugar, conocer al candidato personalmente, así como observar cómo se desenvuelve en una pescadería. Como se ha mencionado anteriormente, la experiencia previa es necesaria pero lo más importante aquí son factores como la relación con el cliente, la responsabilidad, la actitud positiva (recordemos que este trabajo puede llegar tener jornadas largas, todo el día de pie) y que comparta los valores de comunidad y circularidad. “Es preferible encontrar al candidato idóneo que al más capacitado.”⁴³

Una vez realizados todos estos pasos, se seleccionará a un candidato que cumpla con todos los requisitos necesarios para poder realizar este trabajo.

3.1.5. Desarrollo de personas y gestión del talento

Una de las fases más importantes en la gestión de personas no es la selección en sí de candidatos sino el desarrollo y retención de estos mismos, generando una cultura de fidelidad y lealtad hacia la organización. En una organización donde la cultura de trabajo se basa en contrataciones a corto plazo no tendría sentido “invertir” en el desarrollo de personas, pero estamos ante una situación donde la cultura organizacional se basa en valores como comunidad y sostenibilidad, los cuales están enfocados en la mejora de la sociedad, así como de la empresa a largo plazo.

⁴³ De Dios Alija, T. (2020). *Dirección de personas y gestión de talento en organizaciones sostenibles*. Madrid: Aula Magna Proyecto clave McGraw Hill.

Puede parecer que un plan de desarrollo personal y profesional no tenga mucho sentido en una pescadería de cinco empleados solamente, pero debemos evitar caer en la tentación de infravalorar la importancia que puede tener este puesto, así como del resto de los puestos del mercado en la circularización de Vallehermoso. Nos encontramos ante un proyecto innovador y atrevido y no podemos olvidar que la base para llevarlo a cabo son estos mismos comerciantes. Por ello es esencial concienciar y formar a los empleados de todo el mercado en los valores de este proyecto y en la importancia de la economía circular.

Por esta razón, es esencial la implementación de planes formativos para el desarrollo de la misión. En este caso, el gestor circular, al ser, no solo conocedor de las bases de la economía circular, sino también la persona encargada de la logística y gestión del sistema circular, podría llevar personalmente a cabo una serie de actividades o eventos formativos. Por un lado, existirían eventos/reuniones dirigidas por expertos con el fin de concienciar al mercado en su conjunto sobre los valores circulares. Por otro lado, se desarrollarían actividades más concretas y prácticas, enfocadas en la actividad de cada puesto. No es lo mismo una frutería que una pescadería, y por ello deben formarse de forma individual para así conocer cuáles son las mejores formas de aprovechar sus alimentos o como llevar su negocio de forma circular. De hecho, hoy en día, algunos de los empleados de Martín de los Ríos han sido formados ya en el máximo aprovechamiento del atún por uno de sus proveedores, Balfegó. Son este tipo de iniciativas las que deben realizarse en todos los puestos del mercado.

Para poder observar y conocer los resultados de dicha formación, así como la satisfacción de los participantes, son necesarios unos criterios de evaluación y valoración. Algunas de las técnicas que podrían ser utilizada son: Observaciones del día a día, cuestionarios a los participantes cada cierto tiempo (3-6 meses), sesiones de *feedback*, entrevistas con los distintos comerciantes, así como con los encargados de dichas formaciones y/o la comparación de los puestos entre el punto de partida y la situación actual.

Otras formas de observar si se han dado cambios en la cultura del mercado y la pescadería sería observar los mismos KPIs utilizados para controlar las medidas adoptadas para la circularización del mercado: la generación de residuos municipales por habitante (kg/Hab), tasa de reciclado de residuos de envases plásticos (%(t)), contribución de gases de efectos invernadero en el sector residuos (Co₂eq(kt)), etc. Si estos KPIs tienen una tendencia de mejora, significaría que la formación recibida ha surgido efecto en los comerciante.

3.2. Fiscal-jurídico

3.2.1. Forma jurídica de la empresa

Las características jurídicas de esta pescadería son las siguientes:

- ❖ Razón social: Pescados Martín de los Ríos C.b.
- ❖ Domicilio Social: Mercado de Vallehermoso, Ptos 23-24. C/Vallehermoso 36, 28015, Madrid.
- ❖ Forma Jurídica: Comunidad de bienes
- ❖ Actividad CNAE: 4723, Comercio al por menor de pescados y mariscos en establecimientos especializados.

Una comunidad de bienes es una asociación de personas físicas que se realiza para administrar una actividad empresarial o un patrimonio común. Consiste en un acuerdo privado como mínimo entre dos personas (principalmente autónomos). Al no tener un formalismo muy desarrollado, es ideal para comercios más pequeños que requieren una gestión sencilla y ágil. No se exige una aportación mínima inicial. Una característica importante de la comunidad de bienes es que la responsabilidad de los comuneros no se ve limitada, pues carece de personalidad jurídica propia. En este caso serán los propios comuneros los que deberán responder ante terceros de forma solidaria y subsidiaria. Hay que destacar también que la comunidad de bienes no queda sometida al Impuesto de Sociedades sino al IRPF pues, como se ha dicho anteriormente, carece de personalidad jurídica propia.

3.2.2. Obligaciones fiscales

Teniendo en cuenta su naturaleza jurídica, Pescados Martín de los Ríos no debe hacer frente al Impuesto de Sociedades. Sin embargo, sí que están obligados al pago de IRPF, IVA, IBI y la cuota de autónomos.

Para la tributación del IRPF existen obligaciones tanto de la Comunidad de Bienes como para los socios comuneros pues nos encontramos ante una situación un tanto “híbrida” entre sociedad y autónomo. En primer lugar, se deberá presentar de forma trimestral el Modelo 111 para las retenciones que se practiquen a cuenta del IRPF a los trabajadores.

También se debe realizar de forma anual el Modelo 184, una declaración informativa para las entidades en régimen de atribución de rentas, el modelo 123 para la liquidación de retenciones de ingresos a cuenta del IRPF de determinados rendimientos del capital mobiliario y determinadas rentas. Finalmente, destacamos los modelos informativos de retenciones e ingresos a cuenta del IRPF, 180 y 190.

Por otro lado, los socios comuneros deben presentar el Modelo 130 para la autoliquidación del pago fraccionado del IRPF. Todos los empleados de la empresa, al tener una renta de trabajo anual igual 12.450 euros, tendrán un tipo impositivo del 12%.

Respecto al IVA, la Comunidad de Bienes debe presentar dos modelos: de forma trimestral el Modelo 303 y el Modelo 390 de forma anual. Al tratarse de un comercio al por menor de bienes de primera necesidad (alimentos en este caso) el tipo de IVA al que responden es IVA reducido, que equivale a un 10% de la cuantía pagada.

Por otro lado, tendrían obligación de pago del Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI). Sin embargo, los mercados municipales tienen una bonificación del 95%, por lo que este pago se incluye en la cuota de ocupación y de asociado que deben pagar todos los puestos.

Finalmente, debemos mencionar la Cuota de Autónomos. Hay ocasiones en las que una Comunidad de Bienes puede no estar creada por autónomos, pero esto se da solamente en casos donde los socios comuneros se dedican únicamente a la gestión de los bienes que se han puesto en común. Si se realiza otro tipo de actividad, como es en este caso, los socios deben darse de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. Por esta razón deben pagar de forma mensual la cuota de autónomos, lo que corresponde a las cotizaciones del autónomo a la Seguridad Social. En nuestro caso, la base de cotización de los cuatro empleados de la pescadería es aproximadamente 1138 euros. Si el tipo de cotización a día de hoy es igual al 30,3% (incluye contingencias comunes, contingencias profesionales, por cese de actividad y por formación profesional), el total a pagar sería igual a 344,8 euros al mes. No obstante, el dueño del puesto, al ejercer funciones de dirección y gerencia, tiene una base mínima de cotización superior, de 1.214,10 euros, lo que equivale a un pago mensual de 367,87 euros. A día de hoy, la empresa paga una cuota de autónomos total de 1746 euros.

4. PLAN FINANCIERO

Es importante antes de empezar con el Plan Financiero del proyecto, realizar una serie de aclaraciones. La situación actual de Pescados Martín de los Ríos es incierta. Durante la primera cuarentena del año 2020, las ventas de la pescadería no se vieron afectadas sino que además aumentaron en comparación con el año anterior. No obstante, basándonos en la información transmitida por los dueños del puesto, las ventas del año 2021 sí que se han visto afectadas dada la situación económica actual en la que se encuentra España, la cual se ha notado en los bolsillos de sus clientes. Teniendo esto en cuenta y añadiendo el proceso de vacunación en el que se encuentra actualmente el país, se han hecho una serie de suposiciones: La pescadería Martín de los Ríos volverá a la normalidad en el año 2022, teniendo unas cifras similares a las del año 2019. Por esta razón, todas las cifras de la pescadería para ese año se han basado en las del año anterior a la pandemia, proporcionadas en su gran mayoría por la pescadería. Estas cifras son las siguientes:

Facturación	Mensual	Año 2019
Cifra de ventas	66.667 €	800.000 €

Costes de materia vendida	Mensual	Año 2019
Materia prima (pescado)	46.820 €	561.841 €

Costes operacionales	Mensual	Año 2019
TPV	283,49 €	3.401,84 €
Telefono	39,28 €	471,33 €
Gasolina	261,55 €	3.138,60 €
Bolsas de plástico/papel	411,02 €	4.932,25 €
Bandejas de pescado	88,08 €	1.056,90 €
Luz	562,76 €	6.753,08 €
Agua	126,68 €	1.520,10 €
Servicio de afilado de cuchillos	27,33 €	327,91 €
Mantenimiento (coche, luz, otros)	358,26 €	4.299,14 €
Salarios	7.288,15 €	87.457,80 €
Amortización	246,11 €	2.953,33 €
Alquiler + cuota de asociados	1.300,00 €	15.600,00 €
Tributos y tasas (IVTM)	6,08 €	73,00 €
Seguros	470,00 €	5.640,00 €
Otros (ropa, otros materiales plástico...)	87,03 €	1.044,40 €
TOTAL	11.556 €	138.670 €

Beneficio neto	8.290,81 €	99.489,70 €
-----------------------	-------------------	--------------------

Mientras que toda la información en relación con los gastos variables y operacionales han sido proporcionados por la pescadería, la facturación es un dato aproximado basado en dos variables:

- ❖ Según Pescados Martín de los Ríos, sus beneficios son entre un 15% y un 18% de sus compras, información valida pero no suficiente.
- ❖ Por otro lado, calculando una aproximación de sus pedidos medios (60.000 al año) a un precio medio de 13,33 euros, la facturación total sería de 800.000 euros. Si calculamos su beneficio neto en base a este dato (800.000 euros – 700.510 euros), este sería igual a 99.490 euros, un 17,7% de las compras.

Por último, hay que destacar que estos datos son sin IVA y que el inicio del proyecto se dará en el año 2023 hasta el año 2026.

4.1. Plan de Inversiones y Gastos para la circularidad

Atendiendo a uno de los objetivos estratégicos -aumento de cifra de pedidos en un 25% en cuatro años-, este es el crecimiento anual que se ha establecido para determinar cuál será el aumento de gastos correspondiente.

Incremento de pedidos año 1	10%
Incremento de pedidos año 2	5%
Incremento de pedidos año 3	5%
Incremento de pedidos año 4	3%

Para el cumplimiento de estos objetivos, se proponen una serie de inversiones y gastos necesarios para conseguirlos en el periodo de tiempo establecido.

4.1.1. Gastos Circulares

En primer lugar destacan los Gastos Circulares, aquellos que no generarán un beneficio futuro pero que si serán necesarios para convertir la Pescadería Martín de los Ríos en un negocio circular.

Por un lado, en relación con el producto base, es decir, el pescado -incluyendo el servicio de cara al cliente-, al ser el objetivo primordial mantener la calidad que ya ofrecen, el único gasto a incrementar es el de cambio de envases a unos más sostenibles y biodegradables. Las bandejas de pescado que utiliza a día de hoy la empresa son de poliestireno expandido (comúnmente conocido como poliespán), un material resistente y solido pero difícil de reciclar. Por ello la solución que se propone es un envase de espuma biodegradable, ofrecido por el mismo proveedor (Figueroa e hijos⁴⁴). Posiblemente el precio unitario quedaría igual, pero, por establecer un escenario más conservador,

⁴⁴ Figueroa e hijos, distribuidores de papel y plástico. (s.f.). Recuperado el 14 de febrero 2021, de <https://figueroahijos.es/index.php/producto/bandejas-de-espuma-biodegradables/>

supondremos que el precio puede aumentar. Asimismo, las bolsas de plástico serán 100 por 100 biodegradables y reciclables, cambiando así de proveedor a *Monouso*, lo que incrementaría el precio unitario en 10 céntimos. El gasto total de cambio de proveedores /materiales de envasado sería igual a **5140 euros al años**, basándonos en la siguiente tabla:

Cambio de envases			
Bandejas de plástico			
	Año 2019	Propuesta	Incremento de costes
Precio/unidad	0,05 €	0,06 €	0,01 €
Cantidad	21.138	21.138	-
Total (anual)	1.056,90 €	1.268 €	211 €

Bolsas de plástico			
	Año 2019	Propuesta	Incremento de costes
Precio/unidad	0,1	0,2	0,10 €
Cantidad	49.300	49.300	-
Total (anual)	4.930 €	9.860 €	4.930 €

Total			5.141 €
--------------	--	--	----------------

Teniendo en cuenta que este gasto se basa en el número de pedidos actuales, en la siguiente tabla se aplica el aumento de clientes anuales expresado anteriormente.

Producto Pescado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cambio de envases	5.655 €	5.938 €	6.235 €	6.422 €
TOTAL	5.655 €	5.938 €	6.235 €	6.422 €

En segundo lugar, destacamos los gastos corporativos en común con el resto del mercado entre los cuales nos encontramos con:

- ❖ El “gestor circular” que se encargará de crear un sistema de logística que incluya todos los elementos necesarios para la circularización del mercado. Estimamos que, con un salario base de 1.000 euros, el primer año trabajará jornada completa seis meses y los otros seis media jornada, media jornada todo el segundo año y aproximadamente cuatro días a la semana el resto de los años.
- ❖ Por otro lado, es necesaria la contratación de una persona encargada de la directa recogida y almacenaje de los residuos en los distintos puestos el cual trabajará todos los días de la semana solo media-jornada.

Teniendo en cuenta que estos gastos serían asumidos por todo el mercado, la pescadería asumiría un 6,9%⁴⁵ del total de los gastos, lo que supondría un total de:

Corporativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gestor circular	9.000 €	6.000 €	5.000 €	5.000 €
Recogedor de residuos	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
TOTAL nivel mercado	15.000 €	12.000 €	11.000 €	11.000 €
Extracoste nivel pescadería (6.9%)	1.035 €	828 €	759 €	759 €

4.1.2. Inversiones Circulares

Por otro lado nos encontramos con dos iniciativas cuyo objetivo final es el aumento de pedidos -lo que se traduce en un aumento de clientes, y por ende, aumento de la cifra de negocios- por lo que se espera una generación de beneficios futuros. Estos son:

En primer lugar, destacamos los costes en los que tendría que incurrir para un aumento de entregas a domicilio:

- ❖ Compra de un ordenador, por ejemplo, un Mcbook Air 13”, de **500 euros** aproximadamente.
- ❖ Compra de una impresora de etiquetas TSC DA210 DT por **300 euros**.
- ❖ Por último, los gastos de transporte. Como ya se ha mencionado anteriormente, la pescadería tiene los medios necesarios para realizar dicha tarea y por ello se ha realizado un análisis sobre los posibles costes en los que podría incurrir si el servicio se internaliza. Al tener ya una furgoneta y cinco empleados a tiempo completo, los gastos en estos aspectos serían igual a cero. No obstante, el gasto en gasolina aumentaría. Si establecemos que los pedidos anuales son igual a 60.000 pedidos, que a día de hoy solo un 1% de estos pedidos son a domicilio -es decir, 600 al año- y que el precio medio de gasolina por pedido es igual 0,32 euros, el gasto a día de hoy en pedidos a domicilio son de 192 euros en total. Si incrementamos el porcentaje de pedidos de 1% a 3%, 5%, 10% y 15% cada año respectivamente, tendremos los gastos expresados en la tabla siguiente:

Gastos extra de transporte	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Número de pedidos al año	60.000 €	66.000 €	69.300 €	72.765 €	74.948 €
Entregas a domicilio	1%	3%	5%	10%	15%
Número de pedidos a domicilio	600	1.980	3.465	7.277	11.242
Gastos de gasolina	192 €	634 €	1.109 €	2.328 €	3.598 €
TOTAL GASTOS DE GASOLINA	-	442 €	917 €	2.136 €	3.406 €

⁴⁵ Si hay 44 puestos en el mercado, a cada uno de ellos le correspondería asumir un 2,2% de los gastos corporativos totales. Sin embargo, suponemos que la pescadería es uno de los puestos que más residuos genera (casi 3 veces superior a la media) por lo que implicaría un 6,9% de los gastos totales.

Los costes totales en los que incurriría Pescados Martín de los Ríos en las entregas a domicilio serían:

Entrega a domicilio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ordenador	500 €			
Impresora de etiquetas	300 €			
Gastos extras de transporte*	442 €	917 €	2.136 €	3.406 €
TOTAL	1.242 €	917 €	2.136 €	3.406 €

Finalmente, los costes en comunicación, desarrollados con anterioridad en el Plan de Marketing, serían los siguientes:

Comunicación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Página web	570 €	570 €	570 €	570 €
Eventos varios, charlas	500 €	500 €	500 €	500 €
Cursos de cocina	1.500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €
Comunicación impresa: folletos	400 €	400 €	400 €	400 €
Comunicación impresa: salarios	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
TOTAL	3.970 €	3.970 €	3.970 €	3.970 €

4.2. Fuentes de Financiación

Hay que destacar que muchas de las medidas a implementar mencionadas anteriormente están enfocadas en el aumento de los ingresos de la empresa, lo que se traduce en que estas inversiones no necesitarán financiación externa sino que los propios beneficios generados a lo largo de los siguientes 4 años serán suficientes para costear dichas inversiones. Esto se puede denominar como autofinanciación por enriquecimiento, lo que viene a ser que los propios beneficios retenidos en la empresa se dedicarán a costear las inversiones y gastos circulares, esperando así un rendimiento futuro.

4.3. Facturación de Pescados Martín de los Ríos 2023-2026

En la siguiente página podemos observar la facturación de la pescadería en los años 2023-2026.

Aquí podemos observar algunos factores. Por un lado, el IVA repercutido se ha calculado en base al 10% pues al tratarse de un producto alimentario se le aplica el IVA reducido. Por otro lado, basándonos en los incrementos que hemos mencionado anteriormente, podemos observar que del año 0, es decir, 2022, al año 1, las cifras han aumentado un 10%. Sucesivamente, las cifras de ventas han aumentado un 5%, otro 5% y un 3% en los siguientes tres años, cumpliendo así con uno de los objetivos establecidos con anterioridad.

Por último, hay que mencionar que las variaciones de las ventas del primer año se basan en la estacionalidad de su negocio, expresada en la gráfica del anexo 13.

4.4. Gastos Variables: Compra de materias primas y otros gastos

Con la información expresada en la siguiente página, podemos destacar una serie de ideas. En primer lugar, mientras que el IVA soportado en las compras de pescado es igual a un 10%, el IVA que se le aplica a los otros gastos variables, es decir, las bolsas y bandejas de plástico, es igual al 21%. Por otro lado, aunque el gasto de bandejas y bolsas de plástico es variable pues depende de la cantidad de pescado vendido, en esta tabla el coste no varía a lo largo de los años pues sus incrementos se verán reflejados más adelante en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias bajo el nombre de *Otros Gastos: Economía Circular*. Por último, el coste directo variable unitario se ha calculado en base a los datos del año 0.

Facturación y Costes Variables

		Variación respecto al mes anterior															
		1,7%	1,7%	0,0%	-3,65%	-12,5%	28,6%	37,8%	4,8%	-29,2%	10,0%	5,0%	5,0%	3,0%			
Concepto	Precio de Venta Unitario	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año 2023	Total año 2024	Total año 2025	Total año 2026
Pescado	Úds a vender (pedidos)	5.900,0	6.000,0	6.100,0	6.100,0	6.300,0	6.300,0	4.000,0	3.500,0	4.500,0	6.200,0	6.300,0	4.600,0	66.000,0	69.300,0	72.765,0	74.948,0
	Total Venta Mensual	78.666,66 €	80.000,00 €	81.333,33 €	81.333,33 €	84.000,00 €	84.000,00 €	53.333,33 €	46.666,67 €	60.000,00 €	82.666,66 €	86.666,66 €	61.333,33 €	879.999,98 €	923.999,98 €	970.200,00 €	999.206,67 €
	Total Ventas	78.666,66 €	80.000,00 €	81.333,33 €	81.333,33 €	84.000,00 €	84.000,00 €	53.333,33 €	46.666,67 €	60.000,00 €	82.666,66 €	86.666,66 €	61.333,33 €	879.999,98 €	923.999,98 €	970.200,00 €	999.206,67 €
Total IVA Repercutido por Ventas		7.866,67 €	8.000,00 €	8.133,33 €	8.133,33 €	8.400,00 €	8.400,00 €	5.333,33 €	4.666,67 €	6.000,00 €	8.266,67 €	8.666,67 €	6.133,33 €	88.000,00 €	92.400,00 €	97.020,00 €	99.930,67 €
Total Cobro por Ventas (+IVA repercutido)		86.533,33 €	88.000,00 €	89.466,66 €	89.466,66 €	92.400,00 €	92.400,00 €	58.666,67 €	51.333,33 €	66.000,00 €	90.933,33 €	95.333,33 €	67.466,66 €	967.999,98 €	1.016.399,97 €	1.067.220,00 €	1.099.237,33 €
Costes Directos Variables (a)																	
Conceptos	Coste Directo Variable Unitario	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año 2023	Total año 2024	Total año 2025	Total año 2026
Pescado	9,36 €	55.247,68 €	56.184,08 €	57.120,48 €	57.120,48 €	58.993,28 €	58.993,28 €	37.456,05 €	32.774,05 €	42.138,06 €	53.056,88 €	60.866,09 €	43.074,46 €	618.024,86 €	648.926,11 €	681.372,41 €	701.844,05 €
	Costes Directos Variables (a)	55.247,68 €	56.184,08 €	57.120,48 €	57.120,48 €	58.993,28 €	58.993,28 €	37.456,05 €	32.774,05 €	42.138,06 €	53.056,88 €	60.866,09 €	43.074,46 €	618.024,86 €	648.926,11 €	681.372,41 €	701.844,05 €
	Total IVA Suportado	5.524,77 €	5.618,41 €	5.712,05 €	5.712,05 €	5.899,33 €	5.899,33 €	3.745,61 €	3.277,40 €	4.213,81 €	5.305,69 €	6.086,61 €	4.307,45 €	61.802,49 €	64.892,61 €	68.137,24 €	70.181,41 €
Otros Costes D. Variables (b)																	
Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año 2023	Total año 2024	Total año 2025	Total año 2026	
Bolsas y bandejas de plástico	535,39 €	544,47 €	553,54 €	553,54 €	571,69 €	571,69 €	362,98 €	317,61 €	408,35 €	562,62 €	589,84 €	417,43 €	5.989,15 €	5.989,15 €	5.989,15 €	5.989,15 €	
	Otros Costes D. Variables (b)	535,39 €	544,47 €	553,54 €	553,54 €	571,69 €	571,69 €	362,98 €	317,61 €	408,35 €	562,62 €	589,84 €	417,43 €	5.989,15 €	5.989,15 €	5.989,15 €	5.989,15 €
	IVA Suportado por Otros C. Variables	112,43 €	114,34 €	116,24 €	116,24 €	120,06 €	120,06 €	76,23 €	66,70 €	85,75 €	118,15 €	123,97 €	87,66 €	1.257,72 €	1.257,72 €	1.257,72 €	1.257,72 €
Total Costes Directos Variables (a + b)		55.783,07 €	56.728,55 €	57.674,02 €	57.674,02 €	59.564,97 €	59.564,97 €	37.819,03 €	33.091,65 €	42.546,41 €	58.619,50 €	61.455,93 €	43.491,89 €	624.014,01 €	654.915,26 €	687.509,56 €	707.883,20 €
Total Pagos (Costos Variables+IVA repercutido)		61.402,27 €	62.461,29 €	63.502,31 €	63.502,31 €	65.584,36 €	65.584,36 €	41.640,86 €	36.455,75 €	46.845,97 €	64.543,34 €	67.666,40 €	47.886,99 €	687.074,22 €	721.065,59 €	756.756,53 €	779.242,33 €

4.5. Flujos de Tesorería y cuenta de Pérdidas y Ganancias

Los *cash flows* o flujos de tesorería se han calculado en base un saldo inicial de 102.550 euros, una aproximación de cuál sería el flujo de caja final del año 0, es decir, 2022. El total de entradas es calculado a partir de los cobros de Ventas más el IVA repercutido y las retenciones del IRPF de sus empleados. Más adelante se calcula el total de salidas en base a todos los gastos variables directos expuestos anteriormente más los gastos de explotación, entre los que encontramos:

- ❖ Sueldos y cargas sociales: la empresa tiene 5 empleados y eso se mantendrá así en los siguientes años. Al tratarse de una Comunidad de Bienes, estos empleados se rigen por el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos pues la empresa en sí no se considera una persona jurídica como tal, razón por la que tampoco paga el Impuesto de Sociedades.
- ❖ Tributos y tasas: IVTM del vehículo
- ❖ Suministros: Agua, luz y teléfono
- ❖ Material de oficina y limpieza
- ❖ Primas de seguros
- ❖ Trabajos realizados por otras empresas: en este caso, el afilador de cuchillos
- ❖ Reparaciones, mantenimiento y conservación: mantenimiento del sistema de nebulización así como de la cámara frigorífica
- ❖ Arrendamiento y cánones: cada puesto del mercado paga una cuota de asociados por ocupación, almacén, bedeles y otros gastos comunes del mercado. También se incluye el pago del Impuesto sobre Bienes Inmuebles, bonificado en un 95% al tratarse de un mercado municipal.
- ❖ Transporte: la pescadería tiene una furgoneta, esencial para la realización de sus tareas laborales
- ❖ Gastos Circulares: Aquí incluimos el cambio de envases, los gastos corporativos y el sistema de entregas da domicilio, dejando el marketing en un apartado distinto. A excepción de los Gastos Circulares, el resto de los gastos de explotación se mantendrán fijos a lo largo de los años.

Con la liquidación trimestral del IVA y el IRPF, podemos conocer el *Burn Rate* y el saldo final de cada mes del primer año y más adelante, anual. En una de las siguientes dos tablas podemos observar dichos flujos.

Finalmente, sin incluir IVA ni impuestos, y teniendo en cuenta todos los gastos de explotación mencionados anteriormente, podemos encontrar en la segunda tabla la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Aquí, la amortización lineal, calculada en base al inmovilizado que ya tienen más las nuevas inversiones para el proyecto (el ordenador y la máquina de etiquetado) se mantendrá a lo largo de los siguiente 4 años.

Flujos de Tesorería

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total año 2023	Total año 2024	Total año 2025	Total año 2026
Saldo Inicial (1)	102.588,00 €	110.156,07 €	123.709,32 €	137.688,22 €	148.414,41 €	160.244,60 €	175.074,79 €	173.597,92 €	176.510,05 €	183.678,62 €	194.097,71 €	209.779,19 €	209.779,19 €	338.453,60 €	477.093,80 €	630.337,10 €
Cobro de Ventas + IVA Repentitud	86.533,33 €	88.000,00 €	89.466,66 €	89.466,66 €	92.400,00 €	92.400,00 €	58.666,67 €	51.333,33 €	66.000,00 €	90.933,33 €	95.333,33 €	67.466,66 €	967.999,98 €	1.016.399,97 €	1.067.220,00 €	1.099.337,33 €
Retenciones IRPF	665,00 €	665,00 €	665,00 €	665,00 €	665,00 €	665,00 €	665,00 €	665,00 €	665,00 €	665,00 €	665,00 €	665,00 €	7.980,05 €	7.980,05 €	7.980,05 €	7.980,05 €
Total Entradas (2)	87.198,33 €	88.665,00 €	90.131,67 €	90.131,67 €	93.065,00 €	93.065,00 €	59.331,67 €	51.998,33 €	66.665,00 €	91.598,33 €	95.998,33 €	68.131,67 €	975.980,02 €	1.024.380,02 €	1.075.200,05 €	1.107.277,38 €
Pago de Compras y Otros Costes Variables + IVA Suporotado	61.420,27 €	62.461,29 €	63.502,31 €	64.543,33 €	65.584,36 €	66.625,38 €	41.680,86 €	36.435,75 €	46.845,97 €	64.543,34 €	67.666,40 €	47.886,99 €	687.074,22 €	721.065,59 €	756.756,53 €	799.242,33 €
Sueldos y Salarios de Socios	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	66.500,40 €	66.500,40 €	66.500,40 €	66.500,40 €
Cargas sociales (RETA y Seg. Soc. a Cargo Emp)	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	20.957,40 €	20.957,40 €	20.957,40 €	20.957,40 €
Tributos y tasas	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	73,00 €	73,00 €	73,00 €	73,00 €
Suministros (Luz, Agua, Teléfono)	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	8.744,51 €	8.744,51 €	8.744,51 €	8.744,51 €
Materiales Oficina, Limpieza y Otros	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	4.446,24 €	4.446,24 €	4.446,24 €	4.446,24 €
Marketing	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	3.970,00 €	3.970,00 €	3.970,00 €	3.970,00 €
Primas de Seguros	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	5.640,00 €	5.640,00 €	5.640,00 €	5.640,00 €
Trabajos Realizados por Otros Empressos Afiliador de cucubillos	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	327,91 €	327,91 €	327,91 €	327,91 €
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	4.299,14 €	4.299,14 €	4.299,14 €	4.299,14 €
Arrendamientos y Cánones; Alquiler y cuota de asociados	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	15.600,00 €	15.600,00 €	15.600,00 €	15.600,00 €
Transporte y Mensajería	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	3.138,60 €	3.138,60 €	3.138,60 €	3.138,60 €
Otros gastos: Economía Circular	661,00 €	661,00 €	661,00 €	661,00 €	661,00 €	661,00 €	661,00 €	661,00 €	661,00 €	661,00 €	661,00 €	661,00 €	7.683,60 €	7.683,60 €	7.683,60 €	7.683,60 €
IVA Suporotado Inversiones y Gastos de Exploración	848,02 €	848,02 €	848,02 €	848,02 €	848,02 €	848,02 €	848,02 €	848,02 €	848,02 €	848,02 €	848,02 €	848,02 €	10.176,26 €	10.176,26 €	10.176,26 €	10.176,26 €
Total Salidas (3)	74.070,73 €	75.111,75 €	76.152,77 €	76.152,77 €	78.234,81 €	78.234,81 €	54.291,37 €	49.086,21 €	59.496,43 €	77.193,79 €	80.316,86 €	60.537,45 €	838.879,69 €	872.569,79 €	910.011,53 €	934.259,13 €
Liquidación Trimestral del I.V.A. (4)	3.534,53 €			4.257,69 €			4.522,21 €		1.990,44 €				14.304,87 €	16.087,40 €	16.853,20 €	17.617,80 €
Liquidación IRPF (5)	1.998,01 €			1.995,01 €			1.995,01 €		1.995,01 €				7.980,05 €	7.980,05 €	7.980,05 €	7.980,05 €
Tesorería del Periodo - Buro Rate Mensual	7.598,07 €	13.553,25 €	13.978,90 €	7.726,19 €	14.830,19 €	14.830,19 €	-1.476,87 €	2.912,13 €	7.168,58 €	10.419,09 €	15.681,48 €	7.594,22 €	7.594,22 €	12.650,90 €	13.765,70 €	14.413,20 €
SALDO FINAL	110.156,07 €	123.709,32 €	137.688,22 €	148.414,41 €	160.244,60 €	175.074,79 €	173.597,92 €	176.510,05 €	183.678,62 €	194.097,71 €	209.779,19 €	217.373,42 €	217.373,42 €	351.104,40 €	491.459,50 €	644.770,30 €

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año 2023	Total Año 2024	Total Año 2025	Total Año 2026
Ventas (Ingresos)	78.666,66 €	80.000,00 €	81.333,33 €	81.333,33 €	84.000,00 €	84.000,00 €	53.333,33 €	46.666,67 €	60.000,00 €	82.666,66 €	86.666,66 €	61.333,33 €	879.999,98 €	923.999,98 €	970.200,00 €	999.306,67 €
Coste de Ventas (Costes Variables)	55.783,07 €	56.728,55 €	57.674,02 €	57.674,02 €	59.564,97 €	59.564,97 €	37.819,03 €	33.091,65 €	42.546,41 €	58.619,50 €	61.455,93 €	43.991,89 €	624.014,01 €	654.915,26 €	687.561,56 €	707.803,20 €
Margen Bruto s/Ventas	22.883,59 €	23.271,45 €	23.659,31 €	23.659,31 €	24.435,02 €	24.435,02 €	15.514,30 €	13.575,01 €	17.453,59 €	24.047,17 €	25.210,74 €	17.341,45 €	255.985,96 €	269.084,72 €	282.638,44 €	291.503,46 €
Costes Sociales (RETA y Seg. Soc a Cargo de la Empresa)	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	5.541,70 €	66.500,40 €	66.500,40 €	66.500,40 €	66.500,40 €
Tributos y Tasas (IVTM)	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	1.746,45 €	20.957,40 €	20.957,40 €	20.957,40 €	20.957,40 €
Suministros y Tasas (Luz, Agua, Teléfono)	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	6,08 €	73,00 €	73,00 €	73,00 €	73,00 €
Material de Oficina, Limpieza y Otros	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	728,71 €	8.744,51 €	8.744,51 €	8.744,51 €	8.744,51 €
Marketing (on y off)	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	370,52 €	4.446,24 €	4.446,24 €	4.446,24 €	4.446,24 €
Primas de Seguros	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	330,83 €	3.970,00 €	3.970,00 €	3.970,00 €	3.970,00 €
Trabajos Realizados por Otras Empresas (Afiliador de cuchillos)	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	470,00 €	5.640,00 €	5.640,00 €	5.640,00 €	5.640,00 €
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	27,33 €	327,91 €	327,91 €	327,91 €	327,91 €
Arendamientos y Cánones (Alquiler y cuota de asociados)	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	358,26 €	4.299,14 €	4.299,14 €	4.299,14 €	4.299,14 €
Transportes y Mensajería	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	1.300,00 €	15.600,00 €	15.600,00 €	15.600,00 €	15.600,00 €
Otros gastos: Economía Circular	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	261,55 €	3.138,60 €	3.138,60 €	3.138,60 €	3.138,60 €
Resultado Operativo (EBITDA)	11.081,16 €	11.409,02 €	11.856,88 €	11.856,88 €	12.632,59 €	12.632,59 €	3.711,87 €	1.775,89 €	5.651,16 €	12.244,73 €	13.408,31 €	6.039,01 €	114.356,76 €	127.704,52 €	140.011,24 €	147.220,26 €
Donación Amortizaciones	254,40 €	254,40 €	254,40 €	254,40 €	254,40 €	254,40 €	254,40 €	254,40 €	254,40 €	254,40 €	254,40 €	254,40 €	3.052,80 €	3.052,80 €	3.052,80 €	3.052,80 €
Total Gastos de Explotación	12.056,83 €	12.056,83 €	12.056,83 €	12.056,83 €	12.056,83 €	12.056,83 €	12.056,83 €	12.056,83 €	12.056,83 €	12.056,83 €	12.056,83 €	12.056,83 €	144.682,00 €	144.682,00 €	145.880,00 €	147.236,00 €
Resultado Antes de Impuestos y Res. Excepcionales	10.826,76 €	11.214,62 €	11.602,48 €	11.602,48 €	12.378,19 €	12.378,19 €	3.457,47 €	1.518,18 €	5.396,76 €	11.990,33 €	13.153,91 €	5.784,61 €	111.303,96 €	124.651,72 €	136.958,44 €	144.167,46 €
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	10.826,76 €	11.214,62 €	11.602,48 €	11.602,48 €	12.378,19 €	12.378,19 €	3.457,47 €	1.518,18 €	5.396,76 €	11.990,33 €	13.153,91 €	5.784,61 €	111.303,96 €	124.651,72 €	136.958,44 €	144.167,46 €
Resultado Acumulado Ejercicio Antes de Impuestos	10.826,76 €	22.041,38 €	33.643,85 €	45.246,33 €	57.624,52 €	70.002,71 €	73.460,18 €	74.978,36 €	80.375,11 €	92.366,44 €	105.519,35 €	111.303,96 €				

4.6. Balance de Situación y ratios

Antes de mostrar el Balance de Situación hay que hacer una serie de aclaraciones. Pescado Martín de los Ríos es, como se ha mencionado anteriormente, una Comunidad de Bienes. La creación de este tipo de negocios tiene varias ventajas como su fácil y simple constitución, que no existe un capital mínimo para su creación o el no tributar por el Impuesto de Sociedades. No obstante, también tiene sus desventajas como puede ser la responsabilidad ilimitada y solidaria de los comuneros.

Otra de las características de este tipo de empresa es que, al no tratarse de una sociedad mercantil, no está obligada a la realización de una contabilidad oficial regulada por el Plan General Contable. Su única obligación es llevar un libro de registro de su ingresos y sus gastos y otro de sus bienes de inversión. He aquí la cuestión. Gracias a la información transmitida por los comuneros de Pescados Martín de los Ríos en relación a su facturación y sus gastos, he podido realizar las cuentas de pérdidas y ganancias así como los flujos de la tesorería. Por otro lado, al haber estado muchas veces presente en su puesto he podido realizar una aproximación de su inmovilizado y su amortización. Sin embargo, al no tener nada de información sobre su pasivo y sus fondos propios (pues, como se ha dicho, ni siquiera tienen un mínimo de capital para su creación), hacer un Balance de Situación de esta empresa ha supuesto una gran dificultad.

Por ello, basándonos en la información que tenemos así como en varias aproximaciones realizadas para crear dicha cuenta, a continuación podemos observar lo que podría ser un Balance de Situación de principios del año 2023 de Pescados Martín de los Ríos.

	Apertura Año 2023	
	Euros	%
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	15.480,00 €	13%
Activo Corriente ("Circulante")	102.560,00 €	87%
TOTAL ACTIVO	118.040,00 €	100%
Patrimonio Neto - Recursos Propios	102.490,00 €	87%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	15.550,00 €	13%
TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO	118.040,00 €	100%

La siguiente imagen muestra lo que podría ser la evolución de su balance a lo largo de la aplicación del proyecto:

	Cierre 2023		Cierre 2024		Cierre 2025		Cierre 2026	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	14.526,67 €	6,3%	12.773,33 €	3,5%	11.020,00 €	2,2%	9.266,67 €	1,4%
Activo Corriente ("Circulante")	217.373,42 €	93,7%	351.104,40 €	96,5%	491.459,50 €	97,8%	644.770,30 €	98,6%
TOTAL ACTIVO	231.900,08 €	100%	363.877,73 €	100 €	502.479,50 €	100 €	654.036,97 €	100%
Patrimonio Neto - Recursos Propios	209.303,96 €	90,3%	332.651,72 €	91,4%	459.958,44 €	91,5%	597.167,46 €	91,3%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	22.596,12 €	9,7%	31.226,01 €	8,6%	42.521,06 €	8,5%	56.869,50 €	8,7%
TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO	231.900,08 €	100%	363.877,73 €	100%	502.479,50 €	100%	654.036,97 €	100%

Aquí podemos observar una serie de cuestiones:

- ❖ El activo está compuesto principalmente por tesorería, lo que demuestra la enorme liquidez, que va en aumento cada año que pasa.
- ❖ Ese aumento constante de los flujos de caja se ve reflejado por un aumento del resultado del ejercicio así como en la acumulación de reserva. Por ello podemos ver un gran patrimonio neto en comparación con su pasivo, el cual es casi al 100% a corto plazo con sus proveedores.

A continuación calcularemos otros ratios esenciales para conocer la rentabilidad del proyecto:

- ❖ Ratio de Liquidez: Si calculamos el ratio de liquidez (activo corriente/pasivo corriente) del último año, podemos observar que se ha dado un gran incremento en los últimos años, pasando de 9,6 a 11,3. Su liquidez así como su solvencia -capacidad de hacer frente a sude deudas a corto y largo plazo- no suponen un riesgo para la empresa pero sí que indican que esta empresa cuenta con activos improductivos, situación poco deseable por lo que la empresa debería aplicar medidas correctivas. Hay una falta de eficiencia y por ello sería recomendable que la empresa invirtiera en compra de inmovilizado nuevo o medidas circulares mucho más innovadoras y atrevidas -quizás realizando cambios estructurales para un uso mucho más eficiente de las energías y sobre todo del agua para así reducir su huella hídrica-. Con la gran cantidad de ingresos recibidos y acumulación de reservas, en definitiva, la empresa podrá realizar una gran cantidad de inversiones para mejorar su negocio e incluso aumentarlo, abriendo un nuevo puesto en el propio mercado o fuera del él.
- ❖ ROIC o ROI: el *Return on Invested Capital* mide la rentabilidad que obtiene cada euro que la empresa ha invertido en su propio negocio y así conocer si se está dando un uso eficiente de sus recursos. Basándonos en esta ratio, podemos ver que la rentabilidad del capital invertido va en aumento cada año, mostrando la efectividad de dicho proyecto.

- ❖ Rentabilidad de la empresa: Por otro lado tenemos la rentabilidad de la empresa, calculada a partir del margen bruto de ventas entre los activos de la empresa. Como hemos dicho anteriormente, mientras el margen bruto de ventas ha ido creciendo de forma constante y gradual, la tesorería ha visto un crecimiento exponencial, lo que supone un exceso de liquidez por lo que lo recomendable sería la reinversión en la empresa de estos flujos.
- ❖ Índice de Margen Bruto: Durante los cuatro años de aplicación del proyecto, este índice, calculado a partir del margen bruto de ventas entre los ingresos brutos de la empresa, se mantiene estable.
- ❖ Margen de Beneficio: En cuanto a este índice (beneficio neto entre la facturación total) podemos observar cómo ha ido aumentando a lo largo de los años desde un 12,6% hasta llegar a un 14,4% al final del proyecto. Esto muestra la rentabilidad del proyecto.
- ❖ *Break Even* o Punto de Equilibrio: El punto de equilibrio (costes fijos / precio de venta -coste variable unitario) nos muestra el nivel de ingresos que cubre los costes fijos y los costes variables, teniendo en cuenta que su margen de contribución unitario es igual a 3,97 euros. A continuación podemos observar cuál es el valor en ventas que deben alcanzar para cubrir los gastos operativos y el proceso productivo.
- ❖ VAN y TIR: Para calcular estos dos valores, hemos usado como inversión inicial la suma de todas las inversiones que se han mencionado anteriormente, los incrementos de flujo de caja gracias al proyecto y usando una tasa del 1,5% al tratarse de un proyecto financiado con recursos propios.

	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Ratio Liquidez	9,62	11,24	11,56	11,34
ROIC o ROI	99,26%	215,92%	286,02%	306,94%
Rentabilidad de la empresa	110,39%	73,95%	56,29%	44,57%
Índice Margen bruto	29,09%	29,12%	29,15%	29,17%
Punto de Equilibrio	35.680,97	35.618,24	35.982,79	36.349,60
Margen de beneficio	12,65%	13,49%	14,12%	14,43%
VAN	202.019,72 €			
TIR	73,99%			

5. CONCLUSIONES

Es innegable que la circularidad del Mercado de Vallehermoso y en concreto, de Pescados Martín de los Ríos es algo innovador, desconocido, y puede ser visto incluso como un riesgo para gente poco familiarizada con dicho concepto. No obstante, gracias al análisis proporcionado en este trabajo de fin de grado, no solo se ha demostrado que es factible sino también realista y rentable. A continuación, realizaremos una conclusión de los puntos más importantes.

En el análisis del entorno hemos visto que la situación actual de desconfianza política y crisis económica, provocadas en gran parte por la Covid-19, suscita incertidumbre en la sociedad española. No obstante, el proceso de vacunación que se está dando, haciendo posible la inmunización de grupo, así como la mejora de la actividad económica, ha aumentado el optimismo de la gente frente a nuevos proyectos. Además, hay que tener en cuenta la cantidad de iniciativas sostenibles y circulares que se están dando a nivel nacional y europeo, lo que podría facilitar la entrada y el recibimiento de este proyecto. En relación con el sector en el que se encuentra esta pescadería, podemos observar que España es uno de los principales productores, no solo a nivel regional sino también a nivel global. Además, a pesar de haberse visto el consumo de pescado afectado por el envejecimiento de su tipo de consumidor, este país sigue teniendo uno de los porcentajes más altos de la Unión Europea. El pescado es un producto que puede ser sustituido (aunque no con facilidad), cuyos proveedores y clientes tienen un poder de negociación más o menos limitado y cuya barrera de entrada de nuevos competidores es considerablemente alta pues es complicado establecer una ventaja competitiva al ser un producto que no da mucho margen para innovar. Hasta ahora...

En cuanto a la situación actual de la pescadería, podemos destacar una serie de debilidades y ventajas en relación con su entorno y su competencia. Los supermercados cuentan con una serie de ventajas que un pequeño negocio minorista como Pescados Martín de los Ríos no tiene: bajos precios al beneficiarse de economías de escala, flexibilidad de horarios, facilidad de acceso y la indudable ventaja que supone para los consumidores el poder encontrar todo en un mismo espacio. No obstante, Martín de los Ríos destaca por encima de sus competidores por su calidad, su variedad de productos y el tipo de servicio personalizado y profesional que ofrecen. Además, este proyecto aporta una ventaja competitiva indudable al convertirse en la primera pescadería 100 por 100 circular, un servicio totalmente innovador que además sería tremendamente beneficioso para el negocio así como para la sociedad en general.

Atendiendo a la misión y visión del proyecto, se han establecido una serie de objetivos que se basan en dos pilares, (1) la circularización de la pescadería (2) sin alterar ni mermar la cifra de negocios:

- ❖ Mejora de la coordinación y colaboración con el resto de los establecimientos del mercado en 1 año.
- ❖ Residuos 0 en 4 años

- ❖ Aumentar la cifra de pedidos y, por ende, la cifra de negocios, en un 25% en un periodo máximo de 4 años
- ❖ Mantener la rentabilidad del beneficio sobre la facturación del negocio

No obstante, dichos objetivos deben constituirse atendiendo e incluyendo a aquellas personas encargadas de realizar dichas actividades, es decir, los comerciantes de los puestos del mercado. Por lo tanto, si con este proyecto buscamos desarrollar un sistema circular, colaborativo y sostenible para las siguientes generaciones, deberemos situar a la persona en el mismo centro del proyecto. He ahí la importancia de un buen plan de personas y gestión de talento. En cuanto la forma jurídica de la empresa, debemos concluir que esta comunidad de bienes no exige una aportación mínima inicial y la responsabilidad de los comuneros no se ve limitada, pues carece de personalidad jurídica propia. Hay que destacar también que la comunidad de bienes no queda sometida al Impuesto de Sociedades y tampoco tiene la obligación de cumplir con el Plan General Contable.

Finalmente, el plan financiero ha demostrado que el proyecto circular para el Mercado de Vallehermoso y para esta pescadería es sin duda un proyecto factible, realista y rentable. Es una oportunidad de crecimiento sólida debido a cuatro puntos fundamentales:

- ❖ Por un lado, hemos podido observar que, efectivamente, se cumple el aumento de la facturación de Pescados Martín de los Ríos.
- ❖ Además, no solo no disminuye la rentabilidad del beneficio sobre la facturación, sino que aumenta, cumpliendo así con uno de los objetivos estratégicos de dicho proyecto. Es cierto que hay un exceso de liquidez pero eso se puede solventar con nuevas inversiones para los siguientes años.
- ❖ Mediante el crecimiento de la clientela, habrá también una diversificación de nuestra cartera de clientes. Con la inversión en programas de comunicación y marketing se buscará no solo el mantenimiento del cliente actual (el Tradicional, +55 años) sino que además se buscará atraer más clientes jóvenes y así rejuvenecer el comercio. Esto es perfectamente factible pues cada vez más, las generaciones jóvenes buscan productos sostenibles y de calidad. Otro factor añadido del marketing incorporado será la mejora de la imagen de la empresa.
- ❖ Por último y más importante, Pescados Martín de los Ríos podrá convertirse en un negocio circular.

Para concluir este trabajo, es esencial mencionar las perspectivas de futuro de dicho proyecto. Un gran oportunidad para la empresa sería la inversión en compra de inmovilizado nuevo o medidas circulares mucho más innovadoras y atrevidas. Como se ha mencionado con anterioridad, la pescadería es energéticamente ineficiente dados sus altos gastos de agua y luz. Por ello sería recomendable la realización de cambios estructurales para un uso mucho más eficiente de las energías y sobre todo del agua para así reducir su huella hídrica. Además, con la gran cantidad de ingresos recibidos y

acumulación de reservas en los años del proyecto la empresa podría incluso abrir un nuevo puesto en el propio mercado.

Por otro lado, como se ha ido mencionado a lo largo de todo el TFG, una de las iniciativas más recomendables de cara al futuro sería la creación de un nuevo puesto de trabajo a nivel mercado, el repartidor a domicilio. A día de hoy, la pescadería puede realizar dicho servicio pero si se implementara a nivel mercado, no solo beneficiaría a los distintos puestos, sino que además supondría un ahorro de gastos de transporte así como una reducción de la huella de carbono.

Finalmente, podemos afirmar con gran optimismo que el Proyecto de Vallehermoso Circular está cosechando éxito no solo en la universidad, sino también a nivel nacional e incluso internacional. Vallehermoso Circular no solo ha sido presentado con éxito en el EYE ON TAMK 2021 International Week de la Universidad de Tampere (Finlandia) sino que además participará en la Noche Europea de Investigadores, el 24 de septiembre con un presupuesto de 600 euros. Además, en el caso en el que las inversiones pudieran aumentar de cara al futuro por razones externas al negocio -como puede ser la situación actual de Covid-19 y la incertidumbre que provoca en muchos negocios- este proyecto ha sido presentado con éxito a la Directora General de Comercio, Doña Concepción Díaz de Villegas, en abril del año 2021. En la reunión, se presentaron todas las iniciativas circulares propuestas para el Mercado de Vallehermoso, y fueron recibidas con mucho entusiasmo. En palabras de la directora, el proyecto no solo serviría para establecer el próximo Plan Estratégico de Mercados Municipales 2021-2025 sino que también podríamos acceder a subvenciones de la Comunidad de Madrid. Cabe mencionar también que, en mayo de 2021, el Gobierno ha aprobado el Plan de Acción de Economía Circular con un presupuesto de 1.529 millones de euros⁴⁶.

Todo esto demuestra que Vallehermoso Circular ya no es una idea, sino que se está convirtiendo en realidad.

⁴⁶*El Gobierno aprueba el I Plan de Acción de Economía Circular, con un presupuesto de 1.529 millones de euros.* (2021, May 25). Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. <https://www.miteco.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/el-gobierno-aprueba-el-i-plan-de-acci%C3%B3n-de-econom%C3%ADa-circular-con-un-presupuesto-de-1.529-millones-de-euros/tcm:30-526709>

6. ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario encuesta

Género: Hombre, mujer

Edad: 20-30, 30-40, 40-50, 50-60, 60+

Nivel de estudios: Bach, Grado superior, otros

Familia: soltero, casado, casado con hijos, jubilado

Local o no:

¿Es usted comprador habitual de esta pescadería? Si / no

¿Cuántas veces a la semana viene usted a comprar al mercado?

¿Cuántas veces a la semana viene a comprar a la pescadería?

¿Qué les gusta de esta pescadería?

¿y por qué?

¿Qué mejoraría?

Les explico mi TFG: Soy estudiante de la UFV y para el TFG de ADE estoy haciendo un trabajo conjunto con más alumnos y profesores de la universidad. ¿Y sobre que trata? Queremos hacer que el mercado de Vallehermoso sea el primer mercado circular de España, es decir, sostenible, respeto al medioambiente, recicla y con un mínimo de residuos. Mi trabajo se centra en esta pescadería y por ello me gustaría hacerles unas preguntas sobre la sostenibilidad en este puesto en concreto.

y les pregunto:

1. Valor que le da al origen del producto: que sea nacional, sostenible, y pesca respetuosa con el medio ambiente. Puntuación del 1 al 5

1 2 3 4 5

2. De estos aspectos en tienda, que les parece más importante (puntuar de menos a más importante)

- ❖ Reducir gastos de energía
- ❖ Reducir gasto de agua
- ❖ Utilización de materiales reciclables a la hora de la venta
- ❖ gestión de residuos (pescado no vendido)
- ❖ gestión de residuos (cabezas, raspas...)

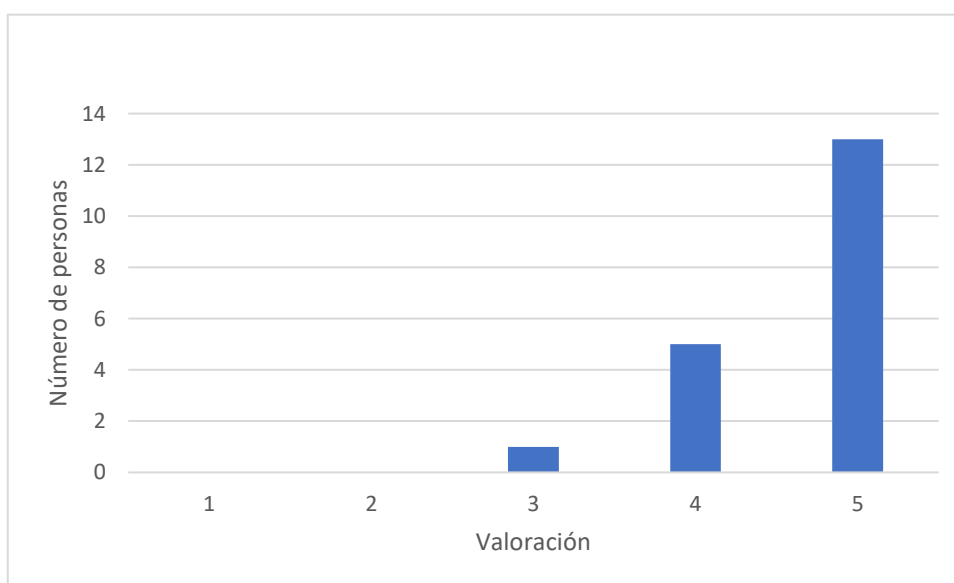
3. Estaría dispuesto/a pagar más por un producto que cumpla con estas condiciones?
No. Si → 5%,10%, 15%, 20%, otros....

Anexo 2: Comparación de precios

	Precio (€/kg)				
	Martín de los Ríos	Mercadona	Alcampo	Supercor Express	DIA
Almejas	19,90 €	8,45 €	6,99 €	14,95 €	14,97 €
Langostinos cocidos	15,95 €	9,95 €	12,95 €	8,99 €	8,99 €
Lubina	15,90 €	6,50 €	6,95 €	9,95 €	7,85 €
Sepia	13,90 €	/	11,98 €	11,95 €	10,89 €
Dorada	11,00 €	6,50 €	5,99 € - 18,98 €	9,95 €	7,85 €

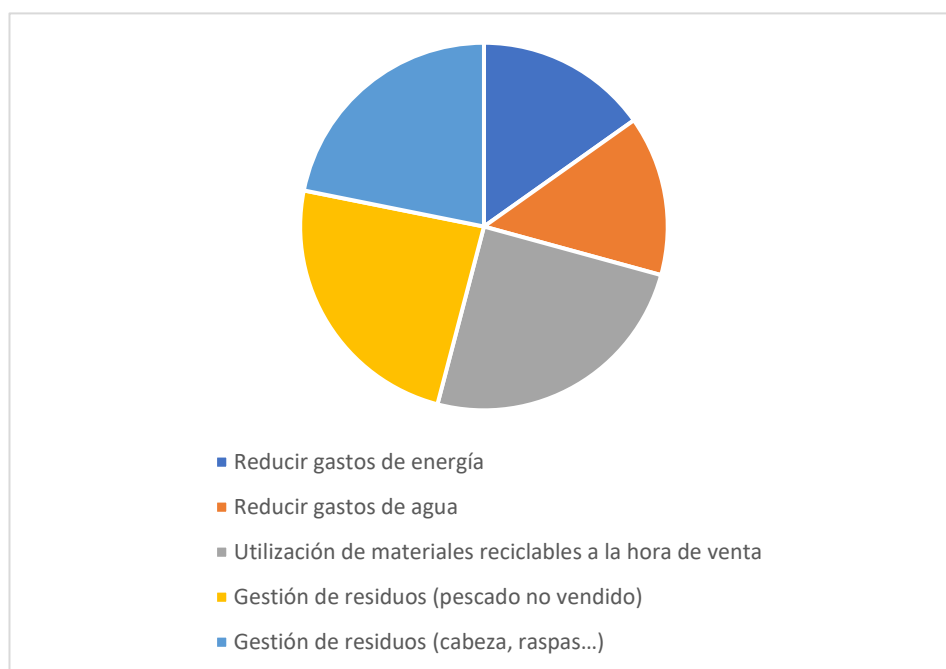
Fuente: propia. Noviembre 2020, Barrio de Chamberí, Madrid.

Anexo 3: Valor que los clientes le dan al origen del producto



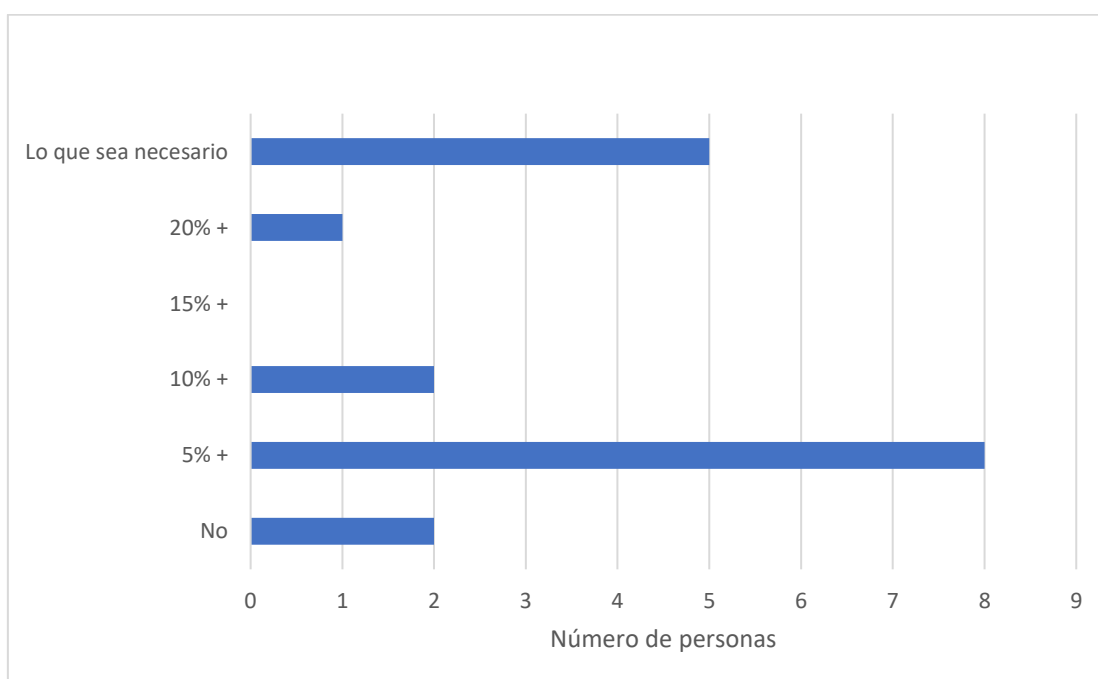
Fuente: Propia. Noviembre-diciembre 2020. Mercado de Vallehermoso, Madrid.

Anexo 4: Aspectos más importantes a mejorar para la circularización del negocio



Fuente: Propia. Noviembre-diciembre 2020. Mercado de Vallehermoso, Madrid.

Anexo 5: Disposición a pagar más por el producto



Fuente: Propia. Noviembre-diciembre 2020. Mercado de Vallehermoso, Madrid.

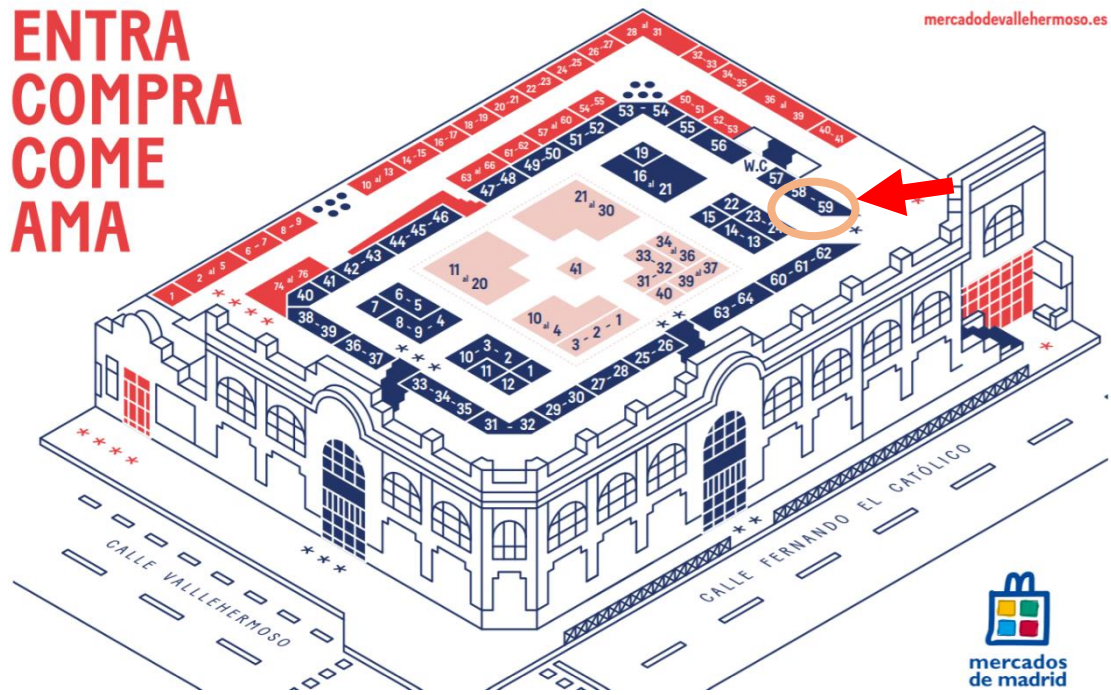
Anexo 6: Precios Pescados Martín de los Ríos, noviembre 2020

Producto	Precio/kg	Precio/unidad
Almeja fina	39,90 €	
Almejas	19,90 €	
Anchoa		7,90 €
Berberechos	19,90 €	
Besugo	28,00 €	
Bígaros	18,90 €	
Boqueron	7,90 €	
Buey de mar	16,90 €	
Cachetes de rape	22,90 €	
Calamar de potera	19,90 €	
Camaron vivo	69,90 €	
Carabineros	69,90 €	
Centollo gallego	35,00 €	
Chirlas	12,90 €	
Doradas	11,00 €	
Erizo	18,00 €	
Filetes de bacalao	10,90 €	
Gamba arrocera	25,90 €	
Gamba roja	89,90 €	
Gambas cocidas	42,00 €	
Langostino cocido	15,90 €	
Langostino rayado	49,90 €	

Producto	Precio/kg	Precio/unidad
Lenguado de costa	22,90 €	
Lenguado fresco	29,90 €	
Lubina de estero	15,90 €	
Mejillon de roca	7,90 €	
Mejillon de roca	3,90 €	
Merluza coruña	21,90 €	
Navajas	19,90 €	
Oreja de corvina	12,90 €	
Ostras Gillardeau		2,90 €
Pargo	21,90 €	
Pescadilla de pincho	15,90 €	
Pez Limón	19,90 €	
Pijotas	19,90 €	
Pulpo cocido	32,90 €	
Rape	33,00 €	
Salmón	12,00 €	
Salmón escoces	19,90 €	
Salmonetes	19,90 €	
Sepia	13,90 €	
Virrey	45,00 €	
Zamburiñas		7,90 €

Fuente: propia e información proporcionada por Pescados Martín de los Ríos. Noviembre 2020, Madrid.

Anexo 7: Imágenes Mercado de Vallehermoso y Pescados Martín de los Ríos

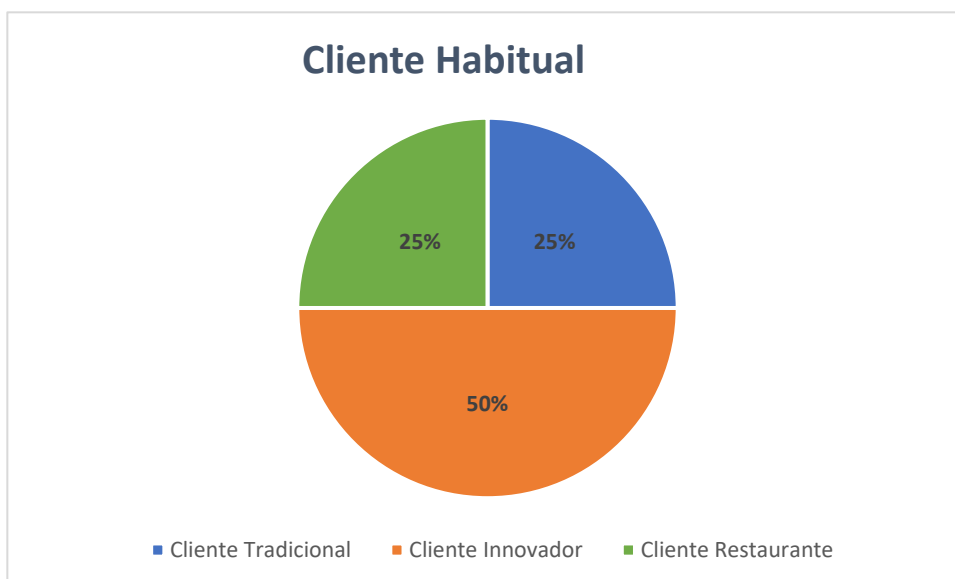


Fuente: Página web Mercado de Vallehermoso. Puestos 23-34 más 22 y 15.



Fuente: Propia Noviembre 2020, Madrid.

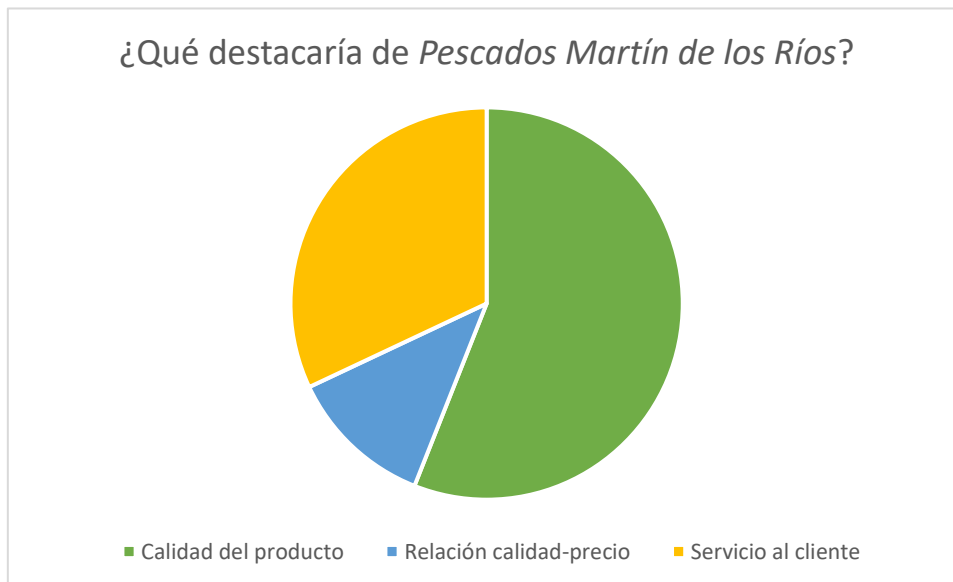
Anexo 8: Correlación de clientes target





Fuente: Propia e información proporcionada por Pescados Martín de los Ríos. Diciembre 2020, Madrid.

Anexo 9: Encuesta a clientes de la pescadería

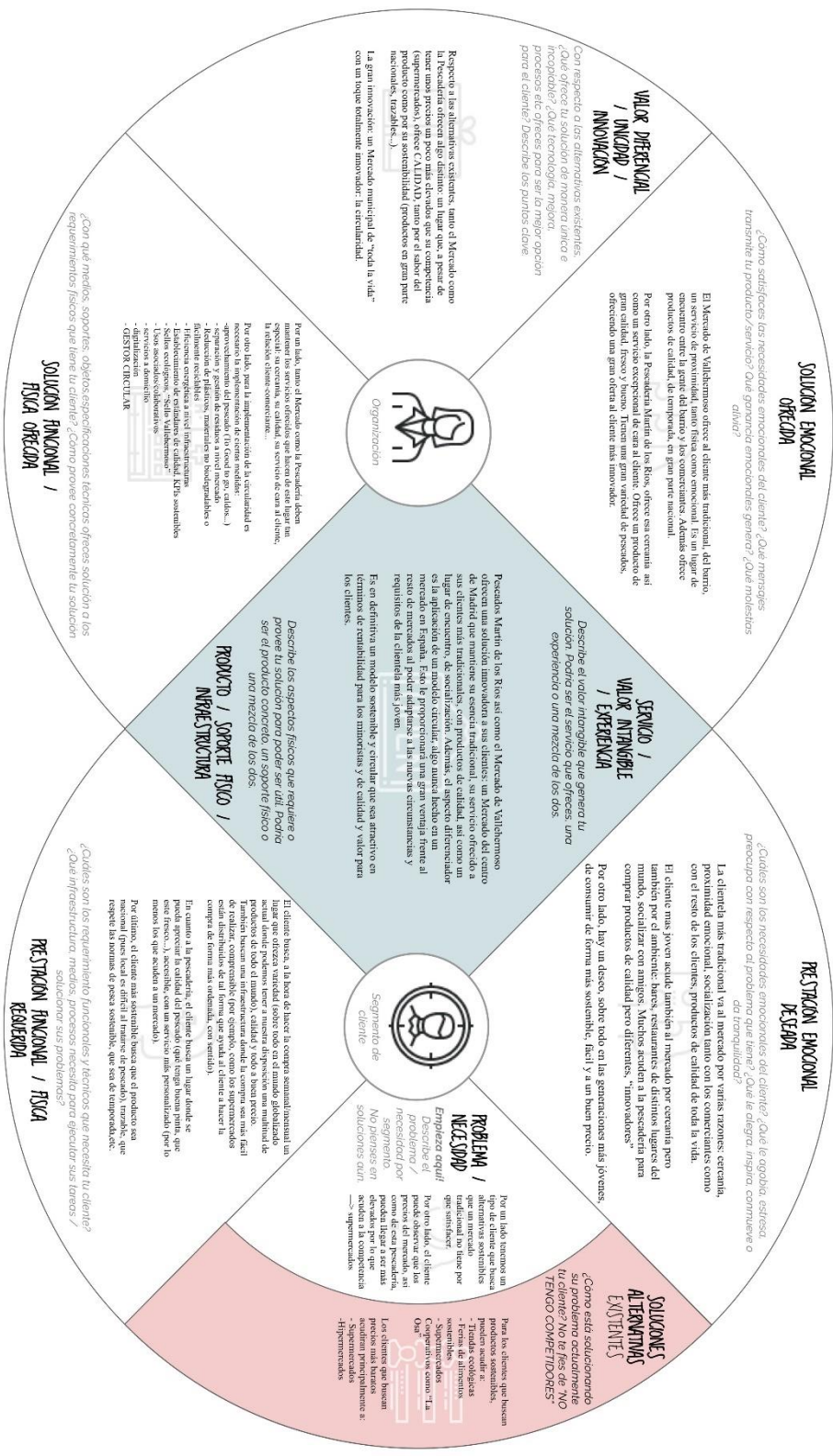


Fuente: Propia. Encuesta realizada en noviembre 2020, Mercado de Vallehermoso, Madrid.

B. ECOCANVAS: PROPUESTA ÚNICA DE VALOR CIRCULAR



Diseñando la PVC. En esta herramienta puedes ir construyendo la definición de Propuesta Única de Valor Circular a partir del problema/necesidad del cliente. Por cada segmento deberás usar una ficha nueva. Está conectada con todos los bloques del EcoCanvas, así que puede ser necesario que vuelvas a revisar alguno o que tengas que ir a otras herramientas como el MAPEO CIRCULAR o las ESTRATEGIAS DE CIRCULARIZACIÓN.



Anexo 10: Propuesta de Valor Circular

© 2020 EcoCanvas: Propuesta Única de Valor Circular está bajo licencia Creative Commons Attribution-Compartir Igual 4.0 Internacional. Autor: Nicolás Cerantola 2020. www.ecoconvans.com twitter.com/ecoconvans www.linkedin.com/company/ecoconvans

ecoconvans
economía circular
online

Fuente: Propia y Ecologing, abril 2021, Madrid.

Anexo 11: Incremento de pedidos y clientes entre 2023-2026

Pedidos y clientes año 0					
	Porcentaje de clientes	Pedidos al año/cliente	Número de clientes	Número de pedidos anual	Porcentaje de pedidos
Ciente leal	70%	52	980	51.000	85%
Ciente habitual	20%	26	280	7.300	12%
Ciente ocasional	10%	12	140	1.700	3%
Total	100%	90	1.400	60.000	100%

Progresión de pedidos						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Incremento total
Ciente leal	51.000	56.100	58.905	61.880	63.665	12.665
Ciente habitual	7.300	7.920	8.316	8.736	8.988	1.688
Ciente ocasional	1.700	1.980	2.079	2.184	2.247	547
Total	60.000	66.000	69.300	72.800	74.900	14.900

Progresión de clientes						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Incremento total
Ciente leal	980	1.079	1.133	1.190	1.224	244
Ciente habitual	280	305	320	336	346	66
Ciente ocasional	140	165	173	182	187	47
Total	1.400	1.548	1.626	1.708	1.757	357

Transferencia y progresión de clientes						
	Año 0	Cientes transferidos en 4 años de otro grupo	Cientes transferidos en 4 años a otro grupo	Cientes totalmente nuevos	Transferencia neta	Año 4
Ciente leal	980	200	-	44	244	1224
Ciente habitual	280	100	-200	166	66	346
Ciente ocasional	140	-	-100	147	47	187
Total	1.400	300	-300	357	357	1.757

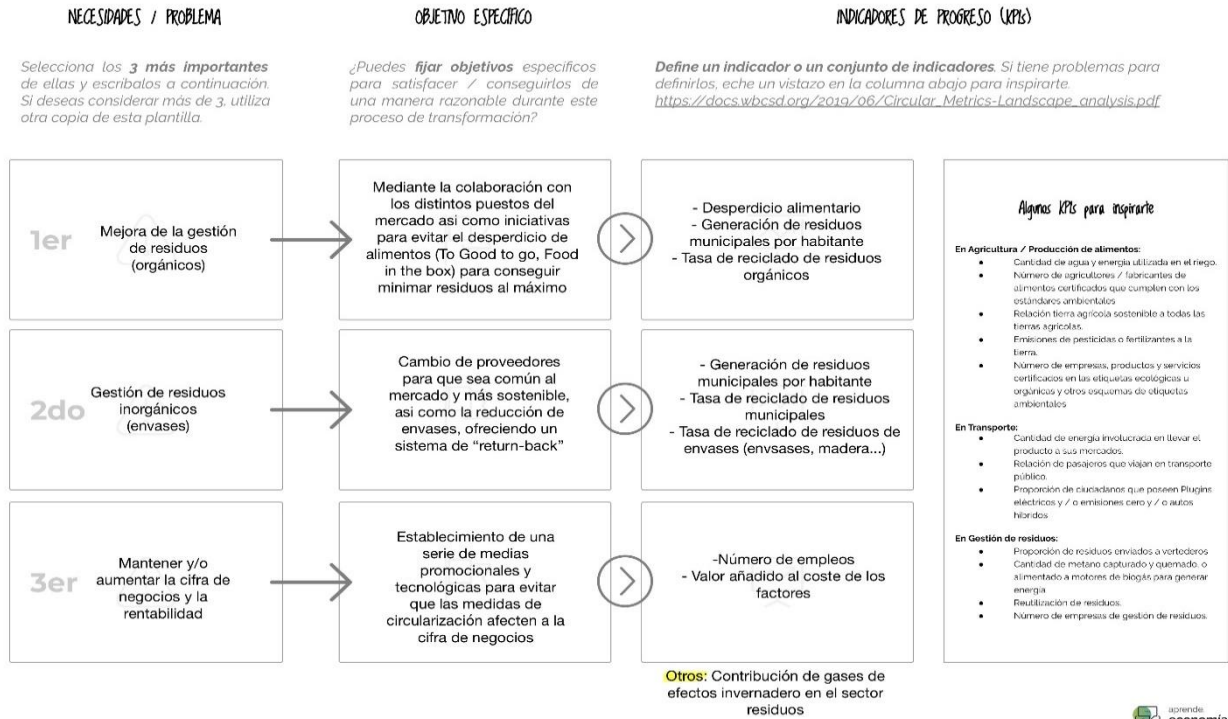
Fuente: Propia. Abril 2021, Madrid.

Anexo 12: Herramienta de Ecocanvas

A4 · ECOCANVAS: OBJETIVOS y KPIs



Definiste tus necesidades, ahora declara tus intenciones. Con esta herramienta, puedes definir a partir de tus principales necesidades y problemas (a solucionar) cuáles son los objetivos y cómo los vas a medir a lo largo del proyecto. Deben ser SMART específicos (specific), medibles (measurable), alcanzables (actionable), relevantes (relevant), de duración determinada (time-bound).

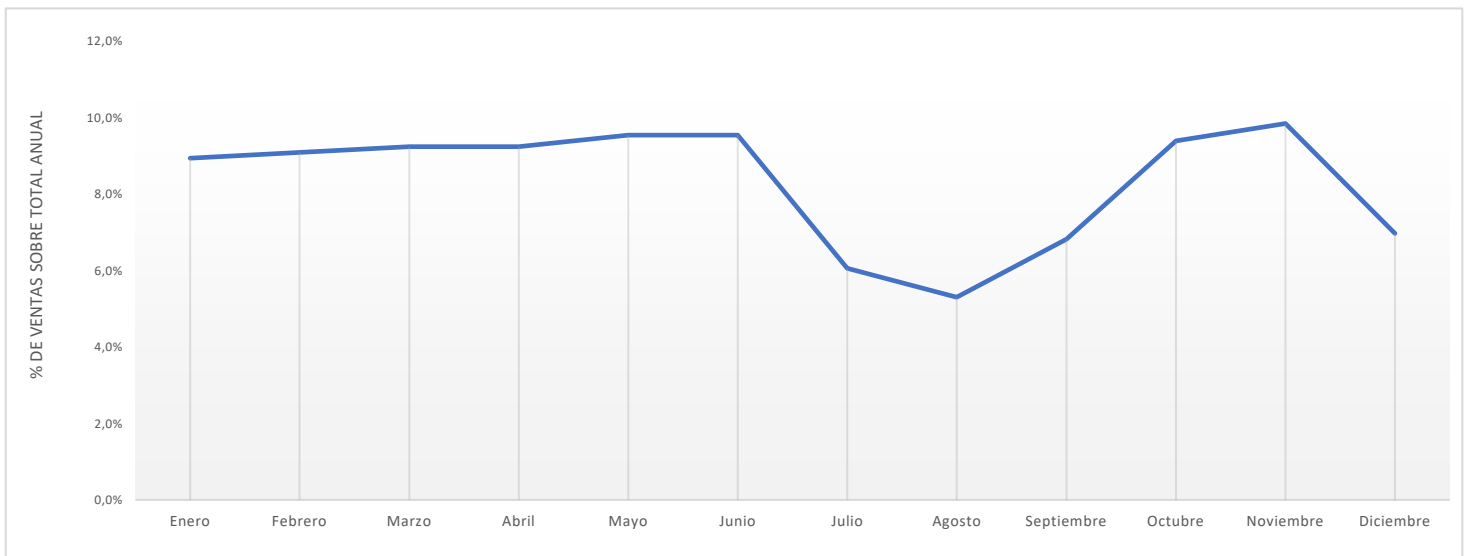


Ecocanvas Objetivos y KPIs está bajo licencia Creative Commons Atribución-Comparte Igual 4.0 Internacional. Autor: Nicola Cerantola www.ecologing.es/nicola.cerantola@ecologing.es



Fuente: Propia y Ecologing, febrero 2021

Anexo 13: Estacionalidad de las ventas de pescado en Pescados Martín de los Ríos



Fuente: Propia e información Pescados Martín de los Ríos, noviembre 2020, Madrid.

7. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Ir a la página de inicio. (s.f.). Recuperado el 15 de mayo de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12328>

Aiden. (s.f.). Elige tu plan. Recuperado el 25 de noviembre 2020, de <https://miweb.aiden.es/-precios-ecommerce>

Alcampo- Home. (20 de septiembre, 2020). Recuperado el 25 de noviembre 2020, de <https://www.alcampocorporativo.es/>

Bafegó. (s.f.). Recuperado el 25 de noviembre 2020, de <https://balfego.com/>

Balfegó, Trazabilidad. (s.f.). Recuperado el 11 de febrero 2021, de <https://balfego.com/trazabilidad/>

Bases y tipos de cotización 2019. (4 de febrero 2021). Recuperado el 17 de marzo de 2021, de <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537>

Bolsa Plástico Camiseta 100% Biodegradable 50X55CM (100 Uds). (s.f.). Recuperado el 14 de febrero 2021, de https://www.monouso.es/bolsa-plastico-camiseta-100-biodegradable-50x55cm-100-uds-16181.html?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=1665366905&utm_term=Gshopping-783252750186&gclid=CjwKCAiAsaOBBhA4EiwAo0_AnAmz9QjGWMcUHNYuwqx5FbegJXoWZQh4M2ZMpPd0-VFTuNBgJNraaxoCg6IQAvD_BwE

Camiscia, C. (7 de mayo 2021). Propuesta de unión de la comunidad “Transformación de Ciudades” y el grupo espejo de la Misión Europea de ciudades. El Día Después será. . . Recuperado de <https://diadespues.org/lectura/propuesta-de-union-de-la-comunidad-transformacion-de-ciudades-y-el-grupo-espejo-de-la-mision-europea-de-ciudades/>

Cepesca. (s.f.). Informe Sector Pesquero Español 2019. Recuperado el 25 de noviembre 2020, de <https://cepesca.es/wp-content/uploads/2019/06/INFORME-SECTOR-PESQUERO-ESPAN%CC%83OL-2019.pdf>

Claves para entender la Huella de Carbono. Acciona. (s.f.). Recuperado el 12 de febrero 2021, de <https://www.sostenibilidad.com/cambio-climatico/claves-para-entender-la-huella-de-carbono/>

Compromiso con La Sostenibilidad y la Economía circular (14 de febrero de 2018). Recuperado el 15 de febrero 2021, de <https://www.mercamadrid.es/sostenibilidad-y-economia-circular/>

Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las regiones sobre un marco de seguimiento para la economía circular. (16 de enero 2018). Recuperado el 14 de febrero 2021, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0029&from=EN>

Comunidad de Bienes: la Guía Definitiva [Actualizada 2021]. Conceptos Jurídicos. (2021, April 13). <https://www.conceptosjuridicos.com/comunidad-de-bienes/>

Comunidad de Madrid, (12 de agosto 2020). Recuperado el 25 de noviembre 2020, de <https://www.comunidad.madrid/>

Con buenos ingredientes se disfruta más. (s.f.). Recuperado el 12 de febrero 2021, de <https://www.deliberry.com/>

Constitución Española. Art. 45, diciembre 1978 (España). Recuperado el 5 de junio de 2021, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229#a45>

Contribuyendo a la Estrategia de Desarrollo Sostenible desde la Cultura. (marzo 2021). Recuperado de <https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2021/05/CULTURA-Y-EDS-TALLER-MULTIACTOR-24-MARZO.pdf>

Curso: Diseño, prototipado y Validación de Modelos de negocios circulares con Ecocanvas. (s.f.). Recuperado el 14 de febrero 2021, de <https://aprende.economiacircular.online/courses/ecocanvas>

De Dios Alija, T. (2020). *Dirección de personas y gestión de talento en organizaciones sostenibles*. Madrid: Aula Magna Proyecto clave McGraw Hill.

Declárale la guerra al desperdicio de alimentos. (s.f.). Recuperado el 12 de febrero 2021, de https://toogoodtogo.es/es?utm_medium=Search&utm_source=Google&utm_campaign=ES_B2C_Paid_Marketing_Search_Google_Brand&gclid=CjwKCAiA65iBBhBEiwAW253W6h0qVZsQzrSzC9T6Q9mnSR86-woSmiCqLRYQDMaSSXqtXSnSHf9rhoC734QAvD_BwE

Ecologing. (16 de octubre 2020). Ecologing. Recuperado el 12 de febrero 2021, de <https://ecologing.es/>

Economía circular, Estrategia española. (s.f.). Recuperado el 14 de febrero 2021, de <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/estrategia/>

El Corte Inglés - Supercor. (s.f.). Compromisos del grupo con el medio ambiente. Recuperado el 25 de noviembre 2020, de <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/rsc/compromiso-medio-ambiente/>

Environmental Performance Index 2020 - Spain. (s.f.). Recuperado el 28 de noviembre 2020, de https://epi.yale.edu/sites/default/files/files/ESP_EPI2020_CP.pdf

Estrategia Española de Economía Circular 2030. (s.f.). Recuperado el 28 de noviembre 2020, de https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/espanacircular2030_def1_tcm30-509532.PDF

EU Circular Economy Action Plan. (s.f.). Recuperado el 28 de noviembre 2020, de <https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/>

European Commission. (2020). Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2020 - España.

European Market Observatory for Fisheries and Aquaculture Products - Spain. (s.d.). Recuperado el 29 de noviembre 2020, de <https://eumofa.eu/spain>

Expansion.com. (2 de agosto 2018). Los beneficios sociales, una motivación muy útil para el trabajador. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de <https://www.expansion.com/directivos/2018/08/02/5b62086246163f6c568b45c4.html#:~:text=Los%20beneficios%20sociales%20son%20una,cumplidos%20o%20trabajos%20bien%20hechos.>

FEDEPESCA, Guía de buenas prácticas ambientales para pescadería. (s.f.). Recuperado el 17 de febrero 2021, de <http://fedepescasite.chil.me/download-doc/129486>

Fedepesca, P. (3 de julio 2020). COVID-19 Comité de Crisis del Sector Pesquero. Recuperado el 29 de noviembre 2020 <http://fedepesca.org/covid-19-comite-de-crisis-del-sector-pesquero-se-estabilizan-la-demanda-y-los-precios-del-pescado-mientras-las-ventas-de-marisco-siguen-a-la-baja-y-continuan-pendientes-relevos-en-alta-mar/>

Figuroa e hijos, distribuidores de papel y plástico. (s.f.). Recuperado el 14 de febrero 2021, de <https://figuroahijos.es/index.php/producto/bandejas-de-espuma-biodegradables/>

Flores, J. (2021, May 14). *Punto de equilibrio en una empresa: qué es y cómo se calcula*. HubSpot Blog Homepage. <https://blog.hubspot.es/sales/punto-equilibrio-empresa>

Foodinthebox. (s.f.). Ingredientes + recetas a domicilio. Recuperado el 12 de febrero 2021, de <https://foodinthebox.com/>

Guía de buenas prácticas ambientales para pescaderías, FEDEPESCA. (s.f.). Recuperado el 9 de febrero 2021, de <http://fedepescasite.coag.org/download-doc/129486>

Guía de proyecto para emprender, Pescadería, Andalucía emprende (s.f.). Recuperado el 9 de febrero 2021, de

http://www.bancodeproyectos.andaluciaemprende.es/sites/default/files/guias/472301_0.pdf

Higueras, M. (2017). Plan estratégico de los Mercados Municipales de Madrid 2017-2021. Recuperado el 9 de marzo de 2021, de <https://www.madridemprende.es/NdSite/OnLineCache/FMS/43/57/0cdfa2eea641f9abbbd6e1a102f2a89e/plan-estrategico-mercados-def-enero.pdf>

Holded. (2021, May 20). Ratios financieros: ¿qué son y qué tipos existen? Holded. <https://www.holded.com/es/blog/ratios-analizar-situacion-financiera-empresas>

Índices de Comercio al por Menor Marzo de 2021. Recuperado el 30 de mayo de 2021 de <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4215/ccm0321.pdf>

Infoautónomos Web de referencia en información y servicios para autónomos emprendedores y pymes. (26 de febrero 2021). Bases y tipos de cotización para autónomos 2021. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de <https://www.infoautonomos.com/seguridad-social/bases-y-tipos-de-cotizacion-en-el-regimen-de-autonomos/>

Inicio - Ayuntamiento de Madrid. (s.f.). Recuperado el 29 de noviembre 2020, de <https://www.madrid.es/portal/site/munimadrid>

Instituto de Estadística. (s.f.). Recuperado el 29 de noviembre 2020, de <http://www.madrid.org/iestadis/>

La app que convierte los ODS en una Realidad para la Empresa - DOGOOD. (4 de febrero 2021). Recuperado el 17 de marzo de 2021, de <https://dogoodpeople.com/>

Leskin, P. (2 de abril, 2019). The 50 most high-tech cities in the world. Recuperado el 29 de noviembre 2020, de <https://www.businessinsider.com/most-innovative-cities-in-the-world-in-2018-2018-11>

Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. (15 de enero 1996). Recuperado el 25 de noviembre 2020, de <https://www.boe.es/eli/es/l/1996/01/15/7/>

Ley de Comercio Interior de la Comunidad de Madrid. (29 de abril, 1999). Recuperado el 29 de noviembre 2020, de http://www.madrid.org/wleg_pub/secure/normativas/contenidoNormativa.jsf?nmnorma=266&cdestado=P#no-back-button

MacBook air 13" (Mediados del 2013) - Core i5 1,3 GHz - SSD 120 GB - 4GB - teclado español. (s.f.). Recuperado el 17 de febrero 2021, de <https://www.backmarket.es/macbook-air-13-mediados-del-2013-core-i5-13-ghz-ssd-120-gb-4gb-teclado-espanol-segunda->

mano/142079.html?shopping=gmc&gclid=CjwKCAiAmrOBBhA0EiwArn3mfImJcVx51SV0Q5hy97ok88bhINZtQW0cT8aCMWtWKg4Qum-GNYB0ERoCKlcQAvD_BwE

Mercado de Vallehermoso Madrid - Entra, compra, come, ama. (s.f.). Recuperado el 1 de diciembre 2020, de <http://mercadovallehermoso.es/>

Mercadona.Compromiso Sostenible. (s.f.). Recuperado el 1 de diciembre 2020, de <https://info.mercadona.es/es/cuidemos-el-planeta/compromiso-sostenible>

Mercasa. (s.f.). Alimentación en España 2020. (s.f.). Recuperado el 1 de diciembre 2020, de https://www.mercasa.es/media/publicaciones/281/AEE_2020_web.pdf

New standards into effect for reporting in 2021. (s.f.). Recuperado el 11 de marzo de 2021, de <https://www.globalreporting.org/standards/>

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (s.f.). Recuperado el 1 de diciembre 2020, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

PIB de España - Producto Interior Bruto 2020. (30 de octubre,2020). (s.f.). Recuperado el 1 de diciembre 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Política de pesca sostenible de Mercadona (s.f.). Recuperado el 1 de diciembre 2020, de <https://info.mercadona.es/es/actualidad/politica-de-pesca-sostenible-de-mercadona/news>

Política de RSC - RSC - DIA Corporate (s.f.). Recuperado el 1 de diciembre 2020, de <https://www.diacorporate.com/es/rsc/>

Proyecciones de población y hogares Series. 2020 - 2035. (s.f.). Recuperado el 3 de diciembre 2020, de http://www.madrid.org/iestadis/fijas/estructu/demograficas/censos/estructu_procp.htm

Proyecto de Ley de Residuos y Suelos Contaminados, 18 de mayo 2021. Recuperado el 2 de junio de 2021, de <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeminstros/Paginas/enlaces/180521-enlace-residuos.aspx>

Ranking Countries and Industries by Tech, Data, and Business Skills. (28 de mayo,2019). Recuperado el 3 de diciembre 2020, de <https://hbr.org/2019/05/ranking-countries-and-industries-by-tech-data-and-business-skills>

Ratios de rentabilidad - Definición, qué es y concepto. Economipedia. (s.f.). Recuperado el 17 de mayo de <https://economipedia.com/definiciones/ratios-de-rentabilidad.html>

Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. Seguridad Social: Afiliación. (s.f.). Recuperado el 17 de mayo de <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/Afiliacion/10548/32825>

Salva alimentos con Hasta un 70% dto. (20 de febrero 2020). Recuperado el 12 de febrero 2021, de <https://encantadodecomerte.es/>

Sobre el Hub: Madrid in Motion Open Call: Hub de Movilidad Urbana. (s.f.). Recuperado el 4 de diciembre 2020, de <https://www.madridinmotion.online/madrid-in-motion/>

Sobre SAM. (21 de enero, 2018). Recuperado el 3 de diciembre 2020, de <http://www.siliconalleymadrid.com/sobre-sam/>

The Information Age. (s.f.). Recuperado el 30 de noviembre 2020, de <http://icex.technologyreview.com/articles/2012/07/the-information-age/>

TSC DA210 dt - Impresora de Etiquetas. (s.f.). Recuperado el 17 de febrero 2021, de https://adnid.com/impresion-etiquetas/impresoras-etiquetas/impresoras-etiquetas-compactas/tsc-da210-dt?gclid=CjwKCAiAmrOBBhA0EiwArn3mFFGzm1MdLtCS4vvRKKvvDed4JVVLlBev1Y5VybKCLHsPeZhUg8apxoCgqoQAvD_BwE