



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO  
DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**PLAN DE MARKETING PARA LA  
ADAPTACIÓN DE UN FOOD TRUCK A  
LA EMPRESA EMBUTIDOS MORENO  
SÁEZ**

Presentado por Alberto García Moreno

Tutelado por: María Pilar Romero Pérez

Soria, 7 de Junio de 2018

**CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA



## **RESUMEN**

El trabajo pretende que una empresa instaurada ya en el mercado Soriano, como es Embutidos Moreno Sáez, emprenda un nuevo camino en el negocio del Torrezno de Soria. Se parte de un análisis del mercado de la empresa, sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, haciendo especial hincapié en la estrategia que lleva a cabo la empresa con sus decisiones de marketing operativo. Posteriormente se diseña una idea de mercado de Food truck del Torrezno de Soria que se llevará a cabo en las fechas festivas de la provincia. Para ello, se ha tenido en cuenta el marco legal que regula este tipo de proyectos.

***Palabras clave: Food truck, Marketing, Empresa, Torrezno, Estrategia.***

## **SUMMARY**

This work aims that a company which it is working in the Soria's business, as Embutidos Moreno Sáez, can take a new way in the market of the Torrezno de Soria. It bases on an assessments of the company's market, their opportunities, risks, weaknesses and strengths, emphasizing the strategy about their operational marketing. Subsequently a proposal of Food truck of the Torrezno de Soria is designed. It will be on important dates in Soria. For this, the legal framework that regulates this type of project has been taken into account.

***Keywords: Food truck, Marketing, Company, Torrezno, Strategy.***



## ÍNDICE

---



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>0.1. Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>0.2. Objetivos</b> .....	<b>10</b>
<b>0.3. Justificación</b> .....	<b>11</b>

## CAPÍTULO 1 Fundamentación teórica

<b>1.1. La empresa</b> .....	<b>15</b>
1.1.1. Historia .....	15
1.1.2. Organigrama .....	17
1.1.3. El torrezno .....	18
1.1.3.1. <i>¿Qué es?</i> .....	18
1.1.3.2. <i>¿Cómo se elabora?</i> .....	18
1.1.3.3. <i>Marca de garantía</i> .....	19
1.1.4. Análisis de mercado .....	24
1.1.4.1. <i>Entorno general</i> .....	24
1.1.4.1.1. Político .....	26
1.1.4.1.2. Económico .....	26
1.1.4.1.3. Sociocultural .....	27
1.1.4.1.4. Tecnológico .....	27
1.1.4.2. <i>Entorno específico</i> .....	28
1.1.4.2.1. Grado de rivalidad entre competidores .....	30
1.1.4.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	31
1.1.4.2.3. Amenaza de productos sustitutivos .....	31
1.1.4.2.4. Poder de negociación de los proveedores .....	32
1.1.4.2.5. Poder de negociación de los clientes .....	33
1.1.5. Análisis DAFO .....	33
1.1.6. La estrategia .....	36
1.1.6.1. <i>Concepto</i> .....	36
1.1.6.2. <i>Proceso de planificación estratégica</i> .....	38
1.1.6.3. <i>Decisiones de marketing estratégico</i> .....	39
1.1.6.4. <i>Decisiones de marketing operativo</i> .....	40

1.1.6.4.1. Decisiones sobre producto .....	42
1.1.6.4.2. Decisiones sobre precio .....	45
1.1.6.4.3. Decisiones sobre distribución .....	46
1.1.6.4.4. Decisiones sobre comunicación .....	47
<b>1.2. Food truck .....</b>	<b>48</b>
1.2.1. Concepto .....	48
1.2.2. Historia .....	48
1.2.3. Normativa .....	49
1.2.4. El marketing .....	51
1.2.4.1. <i>Objetivos del marketing</i> .....	51
1.2.4.2. <i>Estrategias</i> .....	52
1.2.4.2.1. Competitivas .....	52
1.2.4.2.1. Crecimiento .....	52

## CAPÍTULO 2

### Diseño de un proyecto food truck

<b>2.1. Introducción .....</b>	<b>57</b>
<b>2.2. Análisis DAFO food truck .....</b>	<b>58</b>
<b>2.3. Análisis de mercado .....</b>	<b>60</b>
2.3.1. Segmentación y muestra del mercado .....	60
2.3.2. La competencia .....	63
<b>2.4. Plan de marketing .....</b>	<b>64</b>
<b>2.5. Elementos generales y aspectos del equipo food truck .....</b>	<b>65</b>
2.5.1. Estilo del vehículo .....	65
2.5.2. Características del vehículo .....	65
2.5.3. Logo .....	66
2.5.4. Decoración .....	66
2.5.5. Vestimenta .....	67
2.5.6. Ubicación .....	67
2.5.7. Personal .....	69
<b>2.6. Plan de trabajo .....</b>	<b>69</b>



**CAPÍTULO 3**  
**Alcance y conclusiones**

<b>3.1. Alcance y conclusiones</b> .....	<b>73</b>
--	-----------

**CAPÍTULO 4**  
**Bibliografía**

<b>4.1. Bibliografía</b> .....	<b>75</b>
4.1.1. Libros .....	77
4.1.2. Webs .....	79
4.1.3. Encuesta .....	80

**ANEXO I**

Imágenes de la evolución food truck .....	85
---	----

**ANEXO II**

Normativa Ayuntamiento de Soria .....	89
---------------------------------------	----

**ANEXO III**

Normativa Castilla y León .....	113
---------------------------------	-----

**ANEXO IV**

Resumen simplificado de los costes e inversión del food truck .....	119
---	-----

**ANEXO V**

Fiestas de los pueblos de Soria .....	131
---------------------------------------	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

1.1.4.1. Factores entorno general .....	24
1.1.4.2. Factores entorno específico .....	28
1.1.5. Análisis DAFO .....	34
1.1.6.3. Marketing estratégico .....	39
1.1.6.4. Fases del ciclo de vida de un determinado producto .....	41
1.1.6.4. Marketing operativo .....	41
1.1.6.4.1. Estrategias de producto .....	44
1.1.6.4.4. Estrategias sobre comunicación .....	47
1.2.3. Resumen normativa food truck .....	50
2.2. Análisis DAFO food truck (factores internos) .....	58
2.2. Análisis DAFO food truck (factores externos) .....	59
2.6. Plan de trabajo .....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1.1.2. Organigrama de la empresa .....	17
1.1.4.2. Entorno específico .....	30
1.1.6.1. Estrategia .....	36
1.1.6.4. Ciclo de vida del producto .....	40
2.3.1. Encuesta .....	61
2.3.2. Encuesta .....	62
2.3.3. Encuesta .....	62
2.3.4. Encuesta .....	63

## ÍNDICE DE IMÁGENES

1.1.3.3. Etiqueta marca de garantía .....	22
1.1.6.2. Proceso de planificación estratégica .....	38
1.1.6.4.1. Envase del torrezno precocinado mini .....	43
2.4. Capacidad de recordar del cerebro .....	65
2.5.3. Logo food truck .....	66
2.5.6. Ubicación interpeñas .....	67

# **INTRODUCCIÓN**

---



## 0.1. INTRODUCCIÓN

El Trabajo de Fin de Grado (TFG) consiste en el desarrollo de un proyecto de forma autónoma e individual por parte del alumno universitario. Dicho trabajo está tutelado por un profesor de la Universidad, consta de varias partes y su realización intenta favorecer que el estudiante integre e interiorice las enseñanzas recibidas en sus años de estudios. Además, pretende asegurar la adquisición de las competencias propias de la titulación. En este proyecto por lo tanto, el alumno aborda, de manera detallada, un tema relacionado con la formación obtenida hasta el momento. En este TFG se va a analizar la empresa Embutidos Moreno Sáez con su producto estrella, el torrezno, y se va a aplicar el desarrollo de este producto en un food truck.

El torrezno de Soria, actualmente, se encuentra en un proceso de expansión gracias a la marca de garantía. Existe una fuerte competencia entre las empresas de este sector puesto que luchan por encabezar el mercado de dicho producto. El torrezno en Soria es un producto que se encuentra muy arraigado a la sociedad. Por este motivo se pretende explotarlo al máximo desarrollando un nuevo método de venta más atractivo e innovador además de ser atractivo frente a los consumidores. Este nuevo mercado es novedoso para la población de esta provincia puesto que no se da la existencia de ningún otro food truck.

Las empresas de hoy en día tienen la obligación de ir adaptándose al entorno en el que se encuentran e intentar ir un paso más allá de la competencia que les rodea. Es necesario que innoven, desarrollen o añadan valor a los productos con el objetivo de mantener la competitividad en un mercado saturado de opciones para los consumidores. Para lograr conseguirlo es preciso utilizar las herramientas adecuadas que ayuden a mejorar los productos o servicios provocando así un posicionamiento fuerte en el mercado. Como bien dice Tomé I. (2017) “Las reglas han cambiado. Si los negocios siguen las pautas hasta ahora establecidas, es probable que, además de no mejorar, estén avocados a la desaparición. Según ciertos estudios, un 40% de las compañías que hoy existen sufrirán una gran transformación en los próximos 10 años. Y este porcentaje se duplica en las pequeñas y medianas empresas”. Debido a esto, la implantación de un proyecto de food truck, como en este caso, es un proceso por el cual la empresa abre otra vía de ingresos y lo compagina con el modelo tradicional que lleva dándose desde antaño.

Como es un proyecto novedoso en el mercado del torrezno, a lo largo de este trabajo se va a estudiar la forma más rentable de lanzar el food truck a la calle. Para ello se va a analizar la empresa Embutidos Moreno Sáez, desde su origen hasta la actualidad, pero sobre todo se va a centrar en la estrategia que está desarrollando para así saber la manera de abrir este nuevo mercado.

## 0.2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este TFG es el diseño de la idea de un proyecto de Food truck para ayudar a aumentar los ingresos de la Empresa Embutidos Moreno Sáez. De esta forma se pretende introducir en Soria un nuevo concepto de venta ambulante como es la que vamos a estudiar en este trabajo. El principal motivo por el cual se pretende tomar la iniciativa con ese tipo de negocio es porque en la provincia nadie se ha lanzado a llevarlo a cabo.

A continuación, se enumeran de forma más detallada algunos de los objetivos que se espera conseguir al finalizar la introducción de este nuevo comercio:

- Abrir un nuevo nicho de mercado.
- Ampliar el abanico de clientes potenciales.
- Crear una venta directa de los productos de la empresa hacia los clientes.
- Instaurar una nueva fuente de ingresos para la entidad.
- Conseguir que las personas hablen de la empresa.
- Hacer llegar a los clientes la mejor calidad del producto estrella, el torrezno.
- Promocionar la empresa y su producto estrella.
- Hacer ver a los clientes que la empresa se actualiza a la par del mercado.
- Hacer saber de la importancia y repercusiones que se dan al llevar a cabo la marca de garantía y determinar el papel de la misma.
- Conocer la empresa, sus orígenes, organigrama, estrategias y su producto estrella.
- Estudiar el entorno de la empresa, llevando a cabo un análisis DAFO<sup>1</sup> y describiendo el entorno específico y general.

---

<sup>1</sup>Se entiende por análisis DAFO como aquella herramienta que se emplea para el estudio de la situación de una empresa, analizando sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

### 0.3. JUSTIFICACIÓN

El título de Grado en Administración y Dirección de Empresas viene regulado por el Real Decreto 861/2010 de 2 de julio, que modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias. El título nos exige a los futuros docentes la adquisición de unos objetivos que aseguran una formación adecuada. Entre ellos, destacan las siguientes en relación al tema del trabajo y el proyecto práctico realizado: desempeñar tareas de dirección, gestión, asesoramiento, evaluación y control tanto en organizaciones privadas como públicas; tener una visión integral de la estrategia y administración; ser capaces de maniobrar con los conceptos, teorías, enfoques analíticos, técnicas e instrumentos gerenciales empleados; manejar los conceptos, teorías, enfoques analíticos, técnicas e instrumentos gerenciales empleados; ser capaces de pensar y actuar según principios de carácter universal que se basan en el valor de la persona y se dirigen a su pleno desarrollo, adquiriendo una formación en dirección y gestión capaz de afrontar dilemas éticos e impulsar la responsabilidad social; facilitar y promover el análisis transdisciplinar de los hechos y las relaciones económicas de las organizaciones, con la perspectiva de mejorar el bienestar general y la justa distribución de la renta y la riqueza. Por otro lado, esta titulación nos demanda una serie de competencias, entre ellas destacan las generales y las específicas. Dentro de las generales nos encontramos las siguientes: tener y dominar conocimientos básicos de la Economía y la Empresa; saber aplicar los conocimientos adquiridos a su trabajo de forma profesional, y poseer las competencias que suelen demostrarse mediante la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas de carácter económico- empresarial; ser capaces de agrupar y descifrar datos e información relevante desde el punto de vista económico- empresarial; ser capaces de poder comunicar opiniones, información, trabas y soluciones, tanto a públicos especializados y no especializados de forma concreta, concisa, clara, sin ambigüedades y siguiendo una secuencia lógica; tener la suficiente autonomía como para llevar a cabo estudios posteriores con un alto grado de autonomía; respetar los derechos de igualdad entre mujeres y hombres, los derechos humanos, los valores de una cultura de paz y democráticos, los principios medioambientales, de responsabilidad social y de cooperación al desarrollo que promuevan un compromiso ético en una sociedad global, intercultural, libre y justa. Dentro de las específicas existen: poseer un conocimiento exhaustivo de la empresa, su marco institucional y jurídico, así como los elementos básicos del proceso de dirección, la organización, la contabilidad, la fiscalidad, las operaciones, los recursos humanos, la comercialización y la financiación e inversión; tener la capacidad de conocer con precisión el comportamiento de los agentes económicos y las organizaciones y el funcionamiento de los mercados.

Por otro lado, cabe apuntar que para desarrollar el proyecto Food truck hay que ceñirse a una serie de normas estipuladas por leyes que se dictan por el Ayuntamiento de Soria en virtud de la facultad concedida en la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, Ley 7/1996 de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, Ley 16/2002 de 19 de diciembre, de Comercio de Castilla y León, Real Decreto 1010/1985 de 5 de junio, que regula el ejercicio de la venta fuera de un establecimiento permanente y demás disposiciones dictadas al efecto por los órganos competentes de la Administración del Estado o de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

La venta a la que se refiere la presente Ordenanza solo podrá realizarse en: a) Los mercadillos y mercados periódicos u ocasionales señalados al efecto b) Puestos de enclave fijos c) Recintos de ferias y festejos populares. d) Venta en camiones tienda en pedanías o barrios del municipio de Soria donde no alcance la red de distribución. El ejercicio estará sujeto a la obtención previa de la preceptiva autorización municipal, además de esto, las personas que quieran ser titulares de las autorizaciones para la venta ambulante en un camión deberán cumplir en todo momento los siguientes requisitos: estar dado de alta en los epígrafes correspondientes al Impuesto de Actividades Económicas y de la Seguridad Social; conocer con precisión las obligaciones tributarias y de la Seguridad Social; estar en posesión del carnet de manipulador de alimentos que viene regulado por el Real Decreto 109/2010, de 5 de febrero, junto al Reglamento CE 852/2004; estar al corriente en la totalidad de los ingresos de derecho público con el Ayuntamiento de Soria; cumplir los requisitos relativos a la higiene de los productos alimenticios en la Comunidad Europea regulados por el Reglamento 2004/852/CE, que dentro de éste en los capítulos del 3 al 12 del anexo II se menciona todo lo relativo a las normas de higiene que debe cumplir un camión de venta de comida ambulante; como toda empresa deberá realizar declaraciones trimestrales de IVA, darse de alta en el IAE 663.1 -Comercio al por menor, fuera de una establecimiento comercial y pagar el IRPF correspondiente.

También hay que tener en cuenta una serie de normas de transporte: si el Food truck pesa menos de 3.500 kilos se puede conducir con el carnet de coche, si sobrepasa ese tonelaje es necesario poseer el permiso de camión; poseer la tarjeta de transporte obligatoria, para Food trucks de más de 3.500 kilos; tener las reformas establecidas en el vehículo homologadas con su correspondiente ITV. Los cuales serán explicados con mayor detalle en el punto *1.2.3. Normativa del food truck*.



**Capítulo 1**  
**FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

---



En este apartado se contextualiza teóricamente el Torrezno de Soria, su evolución, elaboración, marca de garantía, la estrategia de marketing, y por otro lado, también se va a hablar sobre una de las empresas comercializadoras de este producto en Soria, Embutidos Moreno Sáez.

## **1.1. La empresa**

Embutidos Moreno Sáez siempre ha luchado por llevar a cabo la elaboración de un producto de calidad fabricado de la manera mas tradicional posible. Debido a la modernización del mercado esta entidad ha apostado por desarrollar una marca de garantía para así consolidar su imagen e incrementar sus ventas. En este punto se va a desarrollar la historia de la empresa, su organigrama, el análisis del mercado (entorno general y específico), el análisis DAFO, el torrezno y su proceso productivo, la estrategia empresarial y por último, el marketing que lleva a cabo.

### **1.1.1. Historia**

En diciembre de 1962 llegaban a Soria D. Víctor Samuel Moreno Sáez y su esposa Da. Juana Rioja Martínez que dejaron atrás una empresa en Badarán, La Rioja, la cual plasmaron en la provincia tras dos años de construcción. D. Samuel rápido encarriló la empresa ya que su padre, D. Baldomero Moreno, fundó en 1932 una fábrica especializada en embutidos de calidad ya que la zona dónde se ubicaba se diferenciaba por el chorizo de calidad. En sus años de juventud desarrolló labores de comercialización y producción en la fábrica paterna junto a su hermano Felipe Moreno. Las fábricas de embutidos en esos tiempos llevaban a cabo todo el proceso productivo, es decir, mataban los cerdos y los sometían bajo una serie procesos productivos para obtener el producto final ya fueran: jamón, morro, oreja, paletilla, lomo, chorizo, etc.

En 1951 D. Baldomero Moreno fallece y la empresa queda a nombre de su mujer. La entidad es gestionada por los dos hermanos, D. Samuel y D. Felipe, que tras el paso del tiempo tras surgir divergencias entre ellos, toman la decisión de separarse quedando así la empresa a nombre de D. Felipe Moreno ya que adquirió la parte de D. Samuel Moreno. Es entonces cuando D. Samuel junto con el capital de su esposa, comienza a buscar terrenos en Burgos, Soria y, por supuesto, La Rioja, con la intención de comenzar con un proyecto nuevo encaminado a lo que ya conocía. Tras una serie de comparaciones entre unas localidades y otras, decide iniciar su proyecto en Soria en un polígono industrial llamado San Francisco. D. Samuel, a pesar de estar emprendiendo un nuevo proyecto en Soria no abandonó sus tareas de comercial desde Badarán. Se encargaba de comparar embutidos y jamones a diferentes fabricantes de la zona y luego los vendía con su propia marca. De esta forma, consiguió mantener su cartera de clientes hasta iniciar la actividad en Soria. En 1963 comienza la actividad en Soria registrando la marca

Embutidos Moreno Sáez S.L. que se mantiene hasta hoy en día. Durante los inicios compraba a los fabricantes, a los mataderos e incluso realizaba labores de matanza en el matadero municipal y después, tras el proceso de producción, vendía exitosamente sus productos. Mas tarde, en 1968, invierte en la construcción de un matadero de cerdos adyacente a la fábrica. Esta inversión amplió su cartera de productos ya que además de vender productos elaborados, vendía también carnes frescas y congeladas. En 1975 el hijo mayor de D. Samuel, D. José Miguel Moreno Rioja se incorpora oficialmente a la empresa tras finalizar sus estudios superiores. Padre e hijo dieron un impulso a la empresa y lo hicieron a través de la fabricación de jamones a maquila, que era una técnica para reducir costes y el precio final del producto. Tras la mejora, sus altas cifras de fabricación dieron lugar a la necesidad de ampliar la infraestructura, se construyeron dos secaderos con el fin de desarrollar esta nueva producción. A la par que esta ampliación se comienza a producir Panceta Adobada y Costilla Adobada, productos muy demandados por el mercado soriano. A raíz de la fabricación de estos nuevos productos, es cuando se desarrolla el torrezno un producto de vital importancia para la empresa en la actualidad.

En 1980 mientras la fabricación de Jamones y Paletillas a maquila disminuía, era cuando se incorporaba a la empresa un segundo hijo D. Samuel Moreno Rioja. La pérdida del volumen de jamones y paletillas se intentó remediar con la fabricación de adobados y embutidos. La actividad del matadero a medida que pasaba el tiempo iba perdiendo volumen y además tenía una serie de problemas sanitarios dada la antigüedad de las instalaciones. Con esto pronósticos se decide liquidar, en 1992, la actividad de matadero. Tras la liquidación, se llevó a cabo una significativa reforma para adecuar las instalaciones a las exigencias del mercado. En el mismo año, D. Víctor Samuel Moreno se jubila y por consiguiente la forma jurídica de la empresa cambia a Sociedad de Responsabilidad Limitada, con un capital de 65.000.000 millones de pesetas compuesta principalmente por D. Miguel Moreno Rioja y D. Samuel Moreno Rioja.

En 1986 se produce la creación, con un pequeño capital de un millón de pesetas, de una entidad mercantil encargada de las funciones de comercialización y distribución de los productos de la fábrica, Comercial Hermanos Moreno S.L. Esta nueva empresa distribuía los productos a través de una furgoneta de autoventa con su correspondiente comercial que se encargaba de visitar los comercios. Cabe destacar que hoy en día la Cohermo S.L. cuenta con un grupo de cinco vendedores autoventas cubriendo así la provincia de Soria, una larga extensión de Aragón, La Rioja, Comunidad de Madrid, Burgos, etc.

Gracias al avance tecnológico y el comienzo de los mercados europeos, la empresa diseña una estrategia para poder vender el chorizo a otros países. Es en el año 2003 cuando Moreno Sáez, tras analizar los costes y las dificultades del nuevo mercado al que aspiran, arranca con una asociación entre cuatro empresas sorianas del mismo sector. Tras el consorcio se crea la empresa Soria Food Trade S.L cuyo comercial fue un holandés residente en Girona. La apuesta por entrar en el mercado europeo fue exitosa puesto que, actualmente, Moreno Sáez comercializa con mas del 60% de sus productos en los mercados exteriores. Cabe destacar que además del mercado europeo, existen clientes

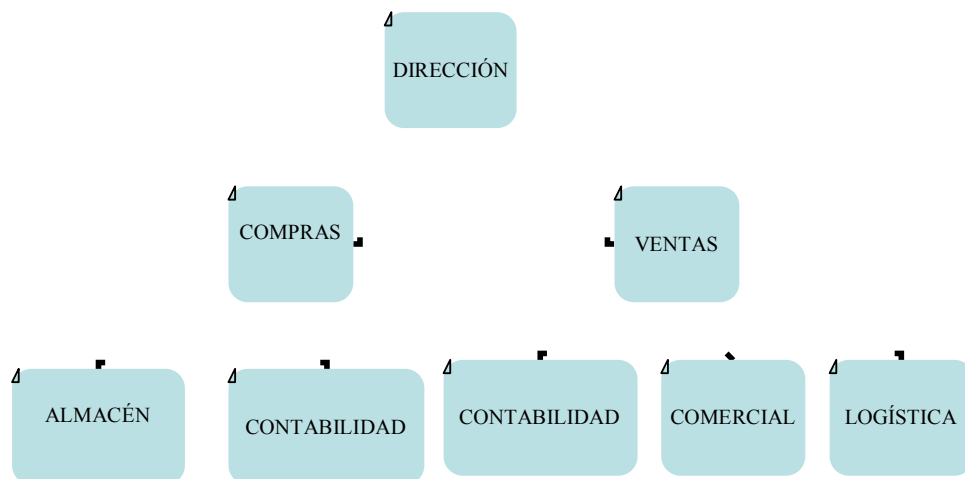
también en China, EEUU, México, América del Sur y Europa del Este. La competencia en esta nueva vertiente era muy exigente y rápidamente la empresa se dio cuenta de que tenía que actuar rápido y, tras un gran esfuerzo económico y un cambio de mentalidad notorio, consiguió así una de las dos normas de seguridad alimentaria más exigentes del mundo, la BRC (British Retail Consortium). Es en el año 2010 a través de una propuesta de la Cámara de Comercio de Soria dentro del proyecto "Saborea Soria" cuando se inicia el proceso de solicitud de una marca de garantía la cual se encargaría de proteger el producto de posibles imitaciones de otras fábricas. Tras dos años, la entidad consigue esta imagen de calidad con la que podrá comercializar su panceta con la marca de garantía.

### 1.1.2. Organigrama

El organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación" (Ferrel y otros, 2004, Pág. 243)

En este organigrama se representa la estructura de la empresa comercializadora comenzando desde la dirección hasta los distintos departamentos que engloban esta empresa como son el departamento de almacén, de contabilidad, de comerciales y de logística.

**Gráfico 1.1.2. Organigrama de la empresa**



Fuente: Elaboración propia

### **1.1.3. El torrezno**

#### 1.1.3.1. ¿Qué es?

El torrezno es un producto originario del cerdo típico de la provincia de Soria. Se basa principalmente en tiras de panceta de cerdo adobada, bien fritas o salteadas a la sartén. Una de las características que más lo identifican es su esponjosa y textura crujiente de su corteza. Sin embargo, el mayor problema que tiene este excelente producto es su difícil proceso de cocinado puesto que pocas personas lo hacen tal y como se tiene que hacer; corteza esponjosa y crujiente. El torrezno es una pieza que se obtiene del costillar del cerdo, tiene tocino y piel. Es un alimento que tiene un alto valor energético y calórico.

#### 1.1.3.2. ¿Cómo se elabora?

En la producción de embutidos uno de los factores más determinantes es la climatología, el clima Soriano extremadamente seco y frío es lo que hace que los productos se elaboren en unas condiciones óptimas. El inicio del proceso productivo comienza con la llegada de carne fresca de mataderos de Soria y otras provincias a sus instalaciones, a pesar de que antaño la empresa mataba sus propios cerdos. Ya llegada la materia prima, se despieza y se separan las pancetas. Una vez éstas se encuentran separadas, se recortan manualmente por los operarios para cumplir con los estándares de la marca de garantía que se explicarán más tarde. El proceso de cortado de la panceta consiste en eliminar las zonas del producto excedentes para lograr un torrezno rectangular uniforme dentro de los siguientes rangos: dimensión mínima 15x35 centímetros y máxima de 25x50. Para conseguir la superficie uniforme y lisa, se limpia el magro y bolas de grasa de la parte superficial de la misma. Una vez lisas y rectangulares se ponen dos cuerdas a cada pieza para colgarlas e introducirlas en agua para el proceso de salado. Ya saladas comienza el proceso de pintado con una masa de pimentón de la Vera para después colgarlas en el secadero artificial de 72 a 96 horas de media. El proceso de secado es complejo puesto que es cuando la panceta adquiere la consistencia y propiedades mas propias de ella y se lleva a cabo la merma. La merma es la pérdida irreversible de peso del producto a medida que pasa el tiempo, lo cuál supone un coste para la empresa por eso se tiene que llevar un control exhaustivo. La merma es adecuada siempre y cuando se encuentre dentro del 15 y 20 %.

### 1.1.3.3. Marca de garantía

Una marca "es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de éstos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia" (Lamb y otros, 2003;301). Por otro lado Philip Kotler (2002;188) considera que "ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios". Otro concepto según la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas art. 4, se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras.

A parte de la definición del término de marca como elemento de diferenciación existe la imagen de marca, un termino que llega mas lejos que la marca. Según Kapferer (1992;44) "los estudios de imagen son acerca de la forma en que determinados públicos representan un producto, una marca, un político, una empresa, un país. La imagen se refiere a la forma en que ese público interpreta el conjunto de señales procedentes de los productos, servicios y comunicaciones emitidas por la marca". Otra referencia de este término la encontramos en las palabras de Santesmases (1996), que dice que la imagen de marca es una representación que se crea en las mentes sobre los atributos, características y beneficios percibidos por un determinado producto o marca. A raíz de las sucesivas definiciones de imagen de marca se puede llegar a la conclusión de que es el conjunto de creencias que el consumidor tiene de los atributos y beneficios percibidos de un producto con esa marca, se trata, por tanto, de un resultado subjetivo. Hay que tener en cuenta que existe otro concepto que va de la mano a la imagen de marca y éste es la identidad de marca. La identidad es construida por la empresa como parte integral de la marca. Según Aaker (1996;71), la identidad es imprescindible para el desarrollo empresarial, pues para este autor, es un compuesto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Por otro lado, muy por el contrario, Toro (2009;53) sitúa la identidad en el lado de la apreciación, es decir, en el medio de los consumidores. Define la identidad "como aquel conjunto de asociaciones que percibe el consumidor a través de cualquier tipo de contacto con la marca y que, de forma global y agregada, transmiten sus atributos y beneficios". La identidad se crea en el seno de la entidad, teniendo en cuenta aspectos significativos como el contexto en que la marca se va a desenvolver a lo largo del tiempo, los competidores, los públicos potenciales, los valores internos de la propia empresa... Una de las claves para elaborar correctamente la identidad es conocer con exactitud el plan que la empresa va a utilizar para dar a conocer la marca. La identidad tiene tres valores indispensables que forman parte de ella. Una marca tendrá credibilidad cuando lo que transmite es lo que obtienen los consumidores, como segundo factor se encuentra la legitimidad que se consigue con la coherencia de la marca a lo largo del tiempo, y por último y como tercer pilar de la identidad de marca es que para que sea aceptada por el público objetivo tiene que ser afectiva, es decir, debe ir encaminada a los contratos psicológicos implícitos entre los consumidores y sus marcas favoritas (Gázquez y otros, 2004;65).

Una vez se ha diferenciado la imagen de la identidad de marca, se hará un mayor estudio en el término posicionamiento, que se refiere al lugar en que ocupa una marca en relación al que tienen otras marcas competidoras (Baños y otros, 2012). Entendemos por posicionar la marca como la acción por la cual se asocia a un producto unos determinados atributos y percepciones que el consumidor siempre va a analizarlos identificando la marca. Otro concepto a destacar es el de capital de marca que se puede definir como "el valor añadido para una compañía, distribuidor o consumidor, con el que una marca dota a un producto; o la diferencia entre el valor que para el consumidor tiene un producto con marca o sin ella" (McQueen, 1990;30). Otra definición de capital de marca sería la de Aaker que dice que es un conjunto de activos o pasivas que se encuentran ligados al nombre de una marca y su logo, que añade o sustrae valor al producto (Aaker, 1992;13,27). Una vez elaborada la definición de marca, así como algunos de los conceptos clave que forman parte de ella, se va a explicar lo que viene siendo la marca de garantía y los principales tipos de marcas existentes. A continuación se va a diferenciar entre dimensión operativa y legal, a pesar de que puedan encontrarse de una manera desigualada o bien complementándose. Dentro de la dimensión operativa existen cuatro tipos de marcas: del fabricante las cuales son marcas propias de los fabricantes que compiten con las del distribuidor, pero tienen un alto nivel de notoriedad, es decir, calidad y diferenciación (Danone, Nestle, Gallo). Luego se encuentran las marcas del distribuidor, que como ya se ha dicho antes compiten con las del fabricante. Son las marcas propias de una cadena de distribución gozando así de una buena relación calidad-precio (Dia, Hacendado, Lydl). En tercer lugar son las marcas verticales, que integran el concepto de ambiente del establecimiento con los productos que se ofrecen en él además de proporcionar una seguridad y exclusividad (Mango, Chanel, Prada). Por último, dentro de la dimensión operativa, están las marcas franquiciadas las cuales son propiedad del franquiciador que cede su uso al franquiciado a cambio de una retribución, para disfrutar de la exclusividad geográfica en la comercialización de sus productos. Este tipo de marcas tienen una alta notoriedad e imagen de marca (Midas, Mac Donalds, Inditex). Por otro lado, dentro de la dimensión legal que es la que se va a centrar mas este trabajo, arroja cuatro tipos de marcas diferentes. Más concretamente, son las marcas de garantía las que interesan debido a que el objetivo principal es explicar ésta puesto que es de vital importancia para la empresa Embutidos Moreno Sáez el haber entrado en la marca de garantía. Se destacan, como se ha dicho, cuatro tipos de marcas dentro del ámbito legal, que son: colectiva, internacional, comunitaria y de garantía. Los productos de marca colectiva son de una asociación de fabricantes o comerciantes y simplifican la compra (Melinda). Las marcas internacionales gozan de una gran notoriedad e identificación (Gucci, Invictus, Ferrari). Las comunitarias son válidas para toda la UE y su fin es armonizar la identificación de productos en el mercado europeo, son, por ejemplo: Visa, Massimo Dutti. Por último y a la que se le va a dar mayor peso son las marcas de garantía, las cuales certifican que los productos que engloban cumplen con una serie de requisitos comunes de especial calidad u origen geográfico, por ejemplo, Torrezno De Soria y Ribera Del Duero.

Una vez se han explicado los diferentes tipos de marcas llega la hora de analizar las principales estrategias de marca que va a desarrollar la empresa dentro de su nicho de mercado. La estrategia de marca debe ir dirigida a crear valor y a desarrollar una sólida identidad de marca. "Diferentes tipos de herramientas promocionales pueden tener distintos efectos en las ventas, la rentabilidad o el valor de la marca" (Srinivasan y otros,



1998). Hay numerosas decisiones que la empresa debe llevar a cabo para implantar la estrategia de marca mas adecuada. Por lo tanto, a raíz de lo que exponen Munuera y Rodríguez (2007) se van a explicar las diferentes alternativas existentes.

En primer lugar, existe la estrategia de marca única, la cual consiste en poner el mismo nombre a todos los productos de la empresa como Yamaha, Apple... estén o no relacionados entre sí. La marca única favorece a la empresa reduciendo sus costes puesto que produce un efecto sinérgico en cuanto a la promoción de dichos productos. Las marcas pueden ser usadas para estancar el valor de una compañía y como garantía para obtener créditos. Un ejemplo reciente es el de la empresa VTech de Hong Kong, que pago 115 millones de dólares en el primer trimestre de 2000 para adquirir los derechos de nombre de la marca AT&T por diez años, más pagos por regalías (Temporal y Lee, 2003). Hay otras dos variantes dentro de esta estrategia, por un lado, la estrategia que utiliza el nombre de la empresa en todos sus productos añadiéndole a cada uno una variante como es el caso de Apple. Por otro lado, hay otra variante, que es la que se denomina marca colectiva, la que se da cuando varios productores se alían para comercializar los productos con una misma marca común a ellos.

En segundo lugar, se analiza la estrategia de marca múltiple, que es todo lo contrario a la marca única. Esta estrategia se produce cuando una determinada entidad emplea una marca diferente para cada producto de cada categoría. Esta estrategia es común de industrias de productos y de productos cosméticos. Como se ha dicho al comenzar el párrafo, esta estrategia es justamente lo contrario a la marca única puesto que ésta si que genera unos mayores costes de promoción, pero como puntos fuertes hay que apuntar que segmenta mas eficazmente el mercado y puede llegar a un mayor número de clientes. Hay empresas que elaboran productos de diferentes gamas dirigidos a distintos niveles de consumidores mas sensibles al precio y las variaciones. Es por esto que estas entidades crean la estrategia de lanzamiento de segundas marcas.

En tercer lugar, se encuentran la marca distribuidor y las marcas blancas. Se denominan así porque se comercializaban en un envase de color blanco. Según McMaster, D. (1987;21) la marca distribuidor son aquellos "productos vendidos bajo los nombres de marcas de los establecimientos que los comercializan mas que bajo los nombres de los fabricantes que las producen". Otra definición es según A.T. Coughlan e I. Cruz y otros (1999) son "marcas que pertenecen a una empresa minorista, a un grupo de minoristas asociados o a una organización de compras, o que son controladas a través de los derechos derivados de contratos". Con el paso del tiempo estas marcas han incrementado su calidad y su aceptación de los consumidores por lo que para los fabricantes se ha convertido en un gran reto. En cuarto lugar, se estudian las alianzas de marcas o también conocido como el *cobranding*. El *cobranding* es una estrategia de posicionamiento que se lleva a cabo con la asociación de marcas con el objetivo de realzar su valor y rentabilidad. Es un acuerdo estratégico que puede influir en la identidad corporativa de las marcas. Un ejemplo es Intel que opera en Apple, HP, Lenovo...

En quinto y último lugar, pero no menos importante, se encuentran las marcas de garantía, que se producen cuando algunos de los productos se asocian y utilizan la marca de garantía como amparo a sus propios productos. “Se entiende por marca de garantía todo signo susceptible de representación gráfica, utilizado por una pluralidad de empresas bajo el control y autorización de su titular, que certifica que los productos o servicios a los que se aplica cumplen unos requisitos comunes, en especial, en lo que concierne a su calidad, componentes, origen geográfico, condiciones técnicas o modo de elaboración del producto o de prestación del servicio”(Ley 17/2001 de Marcas). Hay otro concepto, denominación de origen, que se puede confundir con el de marca de garantía. La diferencia radica en las condiciones que se han de cumplir para que sean otorgadas por el organismo oficial. En las denominaciones de origen las condiciones son mas restrictivas en cuanto a producción, transformación y elaboración. Un ejemplo claro es que si el Torrezno de Soria en vez de ser marca de garantía fuese denominación de origen, los cerdos de los cuales se extraerían las pancetas deberían criarse en la provincia de Soria, lo cual no es factible. Para que una empresa entre dentro de la marca de garantía debe de cumplir una serie de requisitos de los cuales se distinguen dos; requisitos del producto y requisitos del proceso de producción. Dentro de los requisitos del producto se da la diferenciación de los productos que son iguales la cual debe ser cuantificable y se tiene que ver reflejada en el reglamento de uso. Por otro lado, dentro de los requisitos de producción: el reglamento de uso debe ser aprobado por el ITACyL y auditado por una entidad de certificación externa.

Para que una empresa lleve a cabo la marca de garantía debe ser competente para certificarla. Es por ello por lo que la empresa demandante pasara por una serie de controles y auditorías por parte de una entidad certificadora elegida por el por el organismo propietario de la marca de garantía. En caso de una empresa no supere la auditoría tendrá un tiempo para poder superar los requisitos. Los productores que gozan de esta ventaja competitiva marcan sus productos con la etiqueta de marca de garantía que será la prueba de que los productos cumplen con las normas específicas. La etiqueta de marca de garantía en el Torrezno de Soria es la siguiente:

**Imagen 1.1.3.3. Etiqueta marca de garantía**



Fuente: Embutidos Moreno Sáez

El proyecto de marca de garantía es de una considerable envergadura ya que no sólo radica en el cumplimiento de la normativa, sino que también la empresa debe prepararse en cuanto a la estrategia, la cooperación, el consenso continuo, la introducción de un nuevo producto en el mercado... Como se ha dicho, es de gran importancia que la empresa que acoge la marca esté preparada, porque en el caso de que no fuera así, se podría dar el caso de que la empresa no obtuviera beneficios.

Una vez se ha explicado lo que es la marca de garantía, es hora de adentrarse más en la marca de garantía Torrezno de Soria. Es una iniciativa llevada a cabo por la Cámara de Comercio e Industria de la provincia de Soria para distinguir la panceta soriana del resto de pancetas y así puedan verse protegidas de posibles imitaciones. La marca de garantía persigue una serie de objetivos:

- Proteger un producto propio, exclusivo y tradicional de posibles imitaciones y competencia desleal.
- Salvaguardar un producto típico de la provincia de Soria.
- Asegurar al cliente el origen de este producto, una determinada calidad, control y certificación.

Una vez que una empresa consigue esta marca, deberá aplicar en los envases que comercialice, de forma obligatoria, el nombre de la marca de garantía (en este caso Torrezno de Soria) junto con el logotipo o el nombre de la entidad. Las empresas que no entren dentro de esta certificación no pueden utilizar el nombre de la marca en sus envases ni en ningún tipo de producto. El 31 de julio de 2013 se realiza el acto simbólico de pegado de la primera etiqueta de la M.G. Torrezno de Soria, siendo las empresas La Hoguera y Hnos. Giaquinta las primeras en comercializar producto etiquetado. El 29 de noviembre de 2013 se celebró el acto simbólico de pegado de la primera etiqueta de la M.G. Torrezno de Soria de tres nuevas empresas (Moreno Sáez, Sierra de Toranzo y Cárnicas Llorente). Desde el 1 de septiembre de 2014, la empresa La Despensa también comercializa Torrezno de Soria con Marca de Garantía. La versión actual del Reglamento de Uso, Revisión 2, fue informada favorablemente por el ITACYL el 4 de junio de 2015, sustituyendo de esta forma a la Revisión 1, de fecha 20 de septiembre de 2012. Desde que la Marca de Garantía Torrezno de Soria está en el mercado, se han producido las siguientes cantidades de panceta certificada:

- Año 2015: 31.908,85 Kg.
- Año 2016: 369.370,92 Kg.
- Año 2017: 652.315,96 Kg.

La Marca de Garantía “Torrezno de Soria” avala que el torrezno que incorpora su etiqueta está elaborado según las normas establecidas en su Reglamento de Uso, siendo diferente de los demás y exclusivo de nuestra tierra. Una entidad externa, acreditada por la ENAC, certifica nuestro producto de acuerdo a la norma UNE-EN ISO/IEC 17065 garantizando el cumplimiento de lo establecido en nuestro Reglamento de Uso.

#### 1.1.4. Análisis del mercado

El análisis de mercado consiste en "la recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing" (Randall y otros, 2003;120). Ahora bien, dentro del análisis de mercado se analizará el entorno general y el entorno específico de la empresa. Para estudiar el entorno general se va a usar una herramienta de análisis que va a dar una visión política, económica, social y tecnológica. En el otro lado, se analizará el entorno específico, pero va a estar centrado en el torrezno, producto estrella el cual se utilizará para desarrollar el proyecto de Food truck que va a ser desarrollado más adelante en el TFG.

##### 1.1.4.1 Entorno general

Según Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch (1987) el entorno general afecta a todas las empresas, y no lo hace de modo tan directo, nos referimos a factores que no se encuentran tan directamente vinculados a la empresa, pero que en numerosas ocasiones afectan a la misma de forma directa. Este entorno es mas complejo de controlar porque son factores que se encuentran fuera del alcance de la empresa. A pesar de las dificultades, es necesario emprender su estudio ya que, de esta manera, la entidad tendrá la capacidad de adelantarse o adaptarse con mas facilidad a los posibles cambios y amenazas, y también de aprovechar oportunidades que surjan.

**Tabla 1.1.4.1. Factores entorno general**

Económicos	Factores como la tasa de desempleo, la inflación, los tipos de interés... condicionan los salarios que se van a pagar, el coste de un préstamo, la evolución de las ventas...
Tecnológicos	Los avances técnicos en maquinaria, electrónica, y especialmente en las nuevas tecnologías, hacen más fácil el trabajo de las empresas, reducen costes y abren nuevas oportunidades de negocio.
Político-legales	Normas legales sobre impuestos, contratación de trabajadores, especificaciones técnicas obligatorias... que hacen que la organización de la empresa se adapte para cumplirlas.

Demográficos	Edad de la población, distribución por sexos, nivel de ingresos... Todos estos factores influyen en la localización de la empresa y la adaptación de sus productos al mercado al que se dirigirán.
Socioculturales	Estilo de vida, hábitos alimentarios, religión... son factores que condicionan el comportamiento de las personas y, en consecuencia, afectan a sus hábitos de consumo.
Medioambientales	El daño causado al medio ambiente debido a la contaminación, al cambio climático... supone un esfuerzo para las empresas para minimizar su impacto medioambiental y a la vez una oportunidad de nuevos negocios.

Fuente: Elaboración propia

Este proceso de estudio emerge con el análisis de los factores más generales que influyen en el entorno. Como se ha dicho en la introducción de este apartado, nos vamos a ayudar de una herramienta de estudio PEST<sup>2</sup> la cual nos va a servir de gran ayuda. Hay que considerar que para una PYME como es la empresa objeto de estudio localizada en una pequeña localidad como es Soria, los factores del entorno general tienen una influencia significativa. La crisis económica que comenzó en 2008 ha afectado considerablemente a nuestro país convirtiéndose así en uno de los factores generales más relevantes dejando a la sombra a los factores políticos exceptuando los requerimientos legales.

---

<sup>2</sup>PEST es una herramienta la cual estudia los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que facilita el análisis de los factores generales que afectan a una determinada empresa.

#### *1.1.4.1.1. Político*

Como se ha comentado, este factor no afecta de forma intensa a la empresa desde un punto de vista general. Cabe destacar que este factor, con sus respectivos cambios políticos si que puede perjudicar a las familias ya que pueden suponer una menor renta per cápita (por desempleo o por reducción salarial) que provocan una menor demanda interna. Bajo una visión política, lo que sí afecta de forma directa a la empresa es el marco legal de la misma. Lo más importante en cuanto al marco legal de esta entidad lo encontramos con los estándares sanitarios dirigidos a este sector. Debido a que la empresa se encuentra bajo la normativa sanitaria BRC, que hemos comentado con anterioridad, tiene que estar en continuo trabajo para superar los objetivos de ésta. Cabe destacar que Embutidos Moreno Sáez, al ser una PYME, está en una clara desventaja frente a grandes corporaciones, ya que las últimas cuentan con personal específico encargado a cumplimentar las normas de calidad exigidas. En cambio, el responsable de calidad de la PYME no sólo tiene esta tarea, sino que puede llevar a cabo varias y por lo tanto la gestión no es tan directa.

#### *1.1.4.1.2. Económico*

Como se ha apuntado antes, la crisis iniciada en 2008, ha afectado notablemente a este sector industrial. El consumo en España de estos productos ha disminuido notablemente debido, en gran medida, al descenso de la renta per cápita de las familias. Muchas empresas de no ser por las exportaciones no habrían podido continuar su labor. Esta reducción del consumo interno también ha provocado que la competencia entre las empresas se haya intensificado, lo que supone un duro golpe para éstas. Otro punto a destacar de las consecuencias que ha provocado la crisis es la financiación bancaria, los bancos han restringido numerosos créditos, sobre todo a PYMES y además, han implementado una serie de requisitos a cumplir mucho más exigentes que los anteriores causando una mayor dificultad para las empresas en recibir financiación.

Embutidos Moreno Sáez se encuentra con una oportunidad a corto plazo en los países europeos a través de la empresa asociada Soria Food Trade gracias a la competitividad y la fama de calidad que tienen sus productos. Dentro de este entorno otro factor clave a considerar es el precio del cerdo, para la fábrica va a tener grandes repercusiones en costes y en los márgenes en los que se puede mover. El precio depende de un conjunto de factores, por un lado, tiene una gran dependencia del mercado primario ya que si se produce una mala cosecha, todos los alimentos del cerdo se encarecerían por lo tanto el precio del cerdo aumentaría también. Por otro lado, otro factor que puede provocar un aumento del precio de algunas materias primas es la demanda de éstas por países superpoblados. El morro y las patas de cerdo son productos que han sufrido una gran demanda y por lo tanto, su precio se ha visto incrementado con notoriedad lo cual

no es positivo para la fábrica porque va a provocar que algunos clientes dejen de comprar estos determinados productos. También hay que tener en cuenta otro tipo de factores como son las enfermedades que sufre el sector porcino. La epidemia de 2009 generó una gran desconfianza sobre los productos porcinos dando así una mala imagen de éstos. Este factor provoca un gran descenso de las ventas por lo que es uno de los más perjudiciales para la entidad.

#### *1.1.4.1.3 Sociocultural*

Hoy en día cada vez las personas valoran más el aspecto físico, el bienestar y la salud, por lo tanto son factores que afectan de forma muy negativa a la venta de estos productos ya que tienen fama de calóricos y de aumentar el colesterol. La fama no es cierta ni tiene argumentos porque se han realizado estudios los cuales determinan que los productos porcinos son sensiblemente mejores que los ovinos o vacunos. A pesar de estos estudios es muy difícil cambiar la visión de los consumidores ya que ese pensamiento se encuentra muy atado a la sociedad. Por otro lado, los consumidores han pasado de pensar que el torrezno es un producto de baja calidad y muy calórico a pensar que es una pieza de alta calidad. Este cambio de pensamiento favorece las ventas de la empresa notablemente además de fortalecer su imagen y su posicionamiento en el mercado. El torrezno es un producto que poco a poco está siendo conocido por toda España y un factor clave para su expansión ha sido la entrada en la marca de garantía que ha aumentado las ventas de este producto aproximadamente un 20%.

#### *1.1.4.1.4 Tecnológico*

El principal factor que afecta al entorno tecnológico es la inversión en I+D+i. El Partido Popular en estos últimos años ha reducido las ayudas en I+D+i lo que influye de forma negativa a la entidad en futuros proyectos de inversión. A pesar de esto, la empresa eludió estas medidas ya que su proyecto 'Tradopancet'<sup>3</sup> fue desarrollado en 2009. Otro aspecto a destacar es la alta sofisticación de la que requieren las máquinas que se utilizan en la fábrica. Estas máquinas han supuesto un gran esfuerzo para la empresa ya que ha tenido que renovar casi por completo toda la instalación para mantenerse dentro de los requisitos de la normativa BRC. A pesar de la gran inversión que aún se sigue amortizando, supone una importante modernización para el proceso productivo de embutidos. Este avance hace que la empresa ahorre en costes y sea más eficiente.

---

<sup>3</sup>*Tradopancet es un proyecto de I+D+i cuyo objetivo es llevar a cabo el precocinado del torrezno*

#### 1.1.4.2. Entorno específico

Como en toda empresa para llevar a cabo un buen análisis estratégico es necesario, primero conocer el entorno general y después el entorno específico. Según Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch (1987) este entorno engloba aquellos elementos externos a la empresa que están relacionados directamente con ella y, por tanto, tienen una proyección muy directa.

El estudio del entorno específico es imprescindible a la hora de decidir la ubicación de la empresa. Para explicar los principales componentes de este entorno se ha elaborado la siguiente tabla.

**Tabla 1.1.4.2. Factores del entorno específico**

Proveedores	Como ya hemos visto, todas las empresas sin excepción necesitan una serie de entradas o inputs para realizar su proceso productivo. Las empresas o personas que los proporcionan se denominan proveedores. Cuando se trata de factores como electricidad, agua, teléfono... a las empresas que los sirven se les suele denominar suministradores.
Clientes	Los clientes son los destinatarios del bien o servicio prestado por la empresa. Pueden ser consumidores finales o bien otras empresas que usan esos productos como inputs de sus procesos productivos.
Competidores	Una empresa nunca puede perder de vista a aquellos que pueden hacerle la competencia, bien porque ofrezcan el mismo tipo de producto o porque ofrezcan un producto alternativo. Por ejemplo, para una empresa como Iberia no sólo son competencia otras compañías aéreas, sino también las líneas de ferrocarril de alta velocidad que cubran el mismo trayecto.
Entidades financieras	Las más comunes son los bancos, que prestan dinero a las empresas a cambio de un interés. Constituyen un elemento indispensable para la financiación de la empresa.



Administraciones públicas	<p>Con este término nos referimos no sólo al Estado y a las comunidades autónomas, sino también a las diputaciones provinciales y, sobre todo, a los ayuntamientos.</p> <p>Es fácil comprobar la estrecha relación entre una empresa y el Ayuntamiento de la localidad donde se encuentra establecida.</p>
Mercado laboral	<p>No en todas partes existen las mismas condiciones laborales. Como veremos, estos factores son muy importantes en la decisión de localización de una empresa. Los más importantes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costes salariales: constituyen una de las principales fuentes de costes de la empresa, por lo que es lógico que los quieran reducir.</li> <li>- Cualificación: en ciertos sectores se necesitan trabajadores con un alto nivel de formación, por lo que las empresas deben instalarse en países y regiones donde sea posible encontrarlos. Es lo que ocurre en el sector de las nuevas tecnologías y en muchas empresas de servicios (bancos, sanidad...)</li> </ul>
Comunidad	<p>Finalmente, existe un elemento del entorno específico que en muchos casos se olvida y sin embargo está fuertemente vinculado a la empresa: la comunidad donde se inserta, con una estructura social determinada, una mayor o menor inquietud por el medio ambiente y con un estilo de vida determinado.</p>

Fuente: Elaboración propia

El producto a estudio es el torrezno de Soria ya que se va a desarrollar mas adelante la idea de un proyecto de un food truck del torrezno. A pesar de centrar el trabajo en el torrezno también se estudiarán otros factores, dentro del entorno específico, que afecten a Embutidos Moreno Sáez. Para llevar a cabo un estudio exhaustivo del entorno específico de la empresa se va a utilizar una herramienta, el análisis PORTER. Este análisis engloba un conjunto de factores que afectan a la empresa de forma directa según el sector en el que opere. Ahora se va a elaborar un estudio, por separado, de cada uno de estos factores.

**Gráfico 1.1.4.2. Cuerpos que afectan al entorno específico**



Fuente: Elaboración propia

#### *1.1.4.2.1. Grado de rivalidad existente entre los competidores*

En cuanto al torrezno de Soria, Embutidos Moreno Sáez es pionera a pesar de que otras empresas tratasen de acercar al cliente un torrezno precocinado que jamás llegó tan lejos. Como ya se ha comentado antes, la inversión en I+D+i en el proyecto “Tradopancet” ha ayudado a la fábrica a expandir su producto y intentar convertirse en líder de ventas de este producto novedoso.

La panceta de cerdo adobada al ser un producto tan localizado, la competencia es escasa. Algunos de los competidores que se pueden encontrar a día de hoy son: Cárnicas Villar, Cárnicas Reverte, Embutidos Cava, Sierra de Toranzo, Embutidos la Hoguera, Cárnicas Llorente, La Despensa y Embutidos García Recio. Cabe destacar que Embutidos Moreno Sáez, actualmente, es la que mayor producción anual de panceta adobada posee. Todos los competidores citados anteriormente elaboran de forma tradicional el producto, es decir, siguiendo todas y cada una de las fases que engloban la obtención del producto final. La primera fase es el corte, después le sigue el salado, pintado, colgado, secado, y por último, envasado.

La Despensa junto con Sierra de Toranzo son las únicas entidades que se han lanzado a la comercialización del torrezno precocinado. Por un lado, La Despensa comercializa este producto a nivel local en sus establecimientos y en menor medida en zonas cercanas a la provincia y, por otro lado, Sierra de Toranzo la cuál también comercializa este producto en zonas cercanas al lugar dónde se encuentra establecida.

Embutidos Moreno Sáez, a diferencia de la competencia, comercializa este producto en numerosas zonas como son: Zaragoza, Pamplona, Valladolid, Comunidad de Madrid, Burgos, León, País Vasco, La Rioja, Navarra y Huesca. Viendo la cantidad de zonas en las que la empresa pionera vende su producto estrella, se sitúa en una posición de liderazgo frente a la competencia además de poseer un elevado porcentaje del nicho de mercado al que esta dirigido el torrezno precocinado. Hay que añadir que la previsión de ventas de la entidad a corto plazo es muy positiva puesto que la demanda se encuentra en una etapa alcista, lo cual supondrá también la expansión hacia nuevos mercados.

#### *1.1.4.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Para estudiar la amenaza de la entrada de nuevos competidores hay que tener en cuenta que Embutidos Moreno Sáez ha promovido ‘Tradopancet’ una importante inversión en I+D+i como ya se ha explicado con anterioridad. Para la competencia no va a ser fácil superar esta barrera puesto que supone un gran esfuerzo económico y tecnológico. A pesar de la ventaja, se puede dar el caso de que otras empresas puedan encontrar el método que utiliza la empresa o uno similar. Actualmente la empresa Productos Cárnicos Llorente ( La Despensa) es la única que se acerca, a pesar de significativas diferencias, al torrezno precocinado elaborado por Embutidos Morenos Sáez.

Por otro lado hay que apuntar que otra de las dificultades con las que se encontraría una empresa que quisiera elaborar este producto es la certificación como Marca de Garantía. Pueden existir empresas externas a la provincia de Soria que fabriquen un producto muy similar pero nunca podrían ponerle el sello de marca de garantía lo que supone una gran desventaja.

#### *1.1.4.2.3. Amenaza de productos sustitutivos*

En cuanto a los productos sustitutivos que pueden afectar a Embutidos Moreno Sáez hay que destacar la panceta adobada ya que el objetivo final de ambos productos es el torrezno de Soria. El riesgo existe para la empresa en la medida de que en el caso de que la demanda de uno ascienda la del otro disminuya y viceversa. Según las zonas que se observen se puede revelar que existen diferentes preferencias de consumo entre la panceta adobada y el torrezno precocinado. Un ejemplo claro y conciso es el de los establecimientos de Soria, los cuales prefieren obtener el torrezno de manera tradicional, es decir, a través de la panceta adobada y no de los torrezno precocinados. En gran medida, esta tendencia se debe a que la sociedad Soriana tiene unos valores muy arraigados en cuanto a la elaboración de este producto a pesar de ser mas costosa.

A diferencia de Soria, en otras localidades los establecimientos prefieren comprar el torrezno precocinado debido a los amplios márgenes con los que pueden trabajar vendiendo este producto y a su desconocimiento frente a la elaboración tradicional del mismo (a través de la panceta adobada). Está estudiado que cada vez la sociedad joven emplea menos tiempo en elaborar su propio sustento diario y elige los productos precocinados que le facilitan una comodidad a diferencia de los otros. Esto favorece a la demanda del torrezno precocinado lo que provoca un descenso de la cuota de mercado de la panceta adobada. En cuanto a otros posibles productos sustitutivos nos encontramos con las tradicionales cortezas, el bacon y las “almitas<sup>4</sup>”.

#### *1.1.4.2.4. Poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores del torrezno precocinado son aquellos que suministran la panceta fresca pues este producto, como ya se ha comentado anteriormente se elabora a través de este producto. Existe un gran número de empresas que comercializan este producto por lo que se da una severa competencia entre las mismas, esto no quiere decir que el producto sea difícil de adquirir. El que se dé una gran competencia no quiere decir que el precio de la panceta fresca sea bajo ya que éste viene marcado por las lonjas, especialmente por el Mercado Cárnico de Barcelona. Embutidos Moreno Sáez es muy competitiva en la producción de torrezno precocinado ya que demanda la cantidad de pancetas frescas suficiente como para producir alrededor de ocho mil kilos semanales. Este alto nivel de producción le otorga a la fábrica un alto nivel de negociación con proveedores. En el caso de que se produjeran desavenencias con alguno de los proveedores no sería complicado para la empresa encontrar a otros suministradores siempre y cuando se encuentren bajo los estándares marcados por BRC.

Por otro lado, en cuanto al suministro de materia prima para la elaboración del producto final, nos encontramos la sal fina y el pimentón de la Vera. La sal fina se lleva trabajando con el mismo proveedor durante años puesto que no supone un elevado coste ni se dan grandes diferencias de calidad entre unos y otros. Por otro lado, a lo que respecta el pimentón, la fábrica busca la mayor calidad posible porque es un elemento clave para mantener la calidad de su producto estrella.

---

<sup>4</sup>*Almitas: son tiras de panceta cortadas muy finas que al cocinarse, debido a su delgadez se arrugan y adquieren una corteza muy crujiente.*

#### *1.1.4.2.5. Poder de negociación de los clientes*

Embutidos Moreno Sáez es líder en cuanto al Torrezno de Soria ya que la competencia es escasa y además de esto, es la empresa que más kilos de este producto elabora. Con esto, lo que se quiere decir es que la empresa tiene una posición ventajosa con respecto a sus competidores, lo cual a la hora de negociar va a verse mas cómoda y podrá llegar a acuerdos mas beneficiosos. Hay que distinguir la posición que tiene la empresa con otras entidades de la posición que tiene con los consumidores. La posición de Embutidos Moreno Sáez frente a otras empresas es competitiva puesto que el producto está adquiriendo un gran reconocimiento a nivel nacional y una gran aceptación por parte de los clientes. Además de esto, cabe destacar que el torrezno es un producto cuyo proceso de elaboración es muy complejo y laborioso por lo que en determinadas provincias no pertenecientes a la originaria, es muy difícil hacerlo en buenas condiciones. Es por esto por lo que las empresas que quieran adquirir este producto para luego comercializarlo no van a tener mucho poder en términos de negociación y precio.

En Soria, Embutidos Moreno Sáez tiene su propia comercializadora. Esta parte es de vital importancia para la empresa ya que supone unos altos volúmenes de venta. La fuerza competitiva que tiene la empresa dentro de la provincia y zonas limítrofes viene marcada principalmente por lo que estipulan las cadenas, por lo que el poder de negociación de las cadenas es considerable.

#### **1.1.5. Análisis DAFO**

En este apartado se ha elaborado un análisis DAFO, para poder apreciar a simple vista los puntos fuertes, débiles, oportunidades, y retos y/o amenazas, que posee el Torrezno de Embutidos Moreno Sáez, teniendo en cuenta su entorno general y específico. Para poder contemplar y comparar lo descrito anteriormente, se ha elaborado una tabla a modo resumen que refleja dicho análisis.

**Tabla 1.1.5. Análisis DAFO**

### **DEBILIDADES**

- Escasa información del producto fuera de la provincia de Soria. □
- Dificultad en unificar su precio debido a su variación en peso.
- Márgenes muy altos en la venta del torrezno en tiendas, que imposibilita su compra habitual. □
- El tamaño y el peso del torrezno dependen directamente de los mataderos, que varían notablemente con frecuencia. □
- El formato (8 ud.) a veces es demasiado grande para distribuirlo a grandes empresas.
- Empresa pequeña para atender grandes demandas.

### **FORTALEZAS**

- Primeros fabricantes del torrezno precocinado.
- Facilidad en su elaboración.
- El torrezno es tradicional de la provincia, lo que llama la atención a sus clientes.
- Lealtad de los clientes en la marca.
- Marca de garantía del producto, lo que aporta prestigio y lo salvaguarda de posibles plagios.
- Uso y consumo del producto por parte de los restaurantes más prestigiosos de la provincia.
- Líderes frente a otras empresas del mismo sector.
- Dificultad para la creación de nuevas empresas del mismo sector, debido al desconocimiento del proceso de producción de este producto.
- Amplio margen en la venta para la empresa.

## AMENAZAS

- Apariencia del producto poco conveniente para la salud.
- Auge de los productos saludables y ecológicos.
- Producto dependiente de las épocas del año fuera de la provincia.
- El Torrezno lo consumen habitualmente personas adultas y mayores, frente a los jóvenes que lo consumen fuera de casa.
- Imposibilidad de competir frente a las grandes cadenas alimenticias.
- Rigurosos controles de sanidad que sólo hacen nada más que aumentar.
- Aumento del control legislativo.
- Variabilidad en los márgenes de la empresa por las oscilaciones del precio del cerdo.
- La crisis ha provocado un descenso de las ventas de la empresa.
- Reducción de la liquidez de la empresa al verse afectada la venta del chorizo en Inglaterra.

## OPORTUNIDADES

- El producto tiene una elevada aceptación por parte de los consumidores.
- El concepto innovación es favorable en un producto tradicional.
- Ampliación del mercado introduciéndolo en nuevas provincias y potenciar su ventas en donde ya se comercializa.
- La imagen de calidad que tiene la empresa frente a sus productos es una gran oportunidad.
- La facilidad con la que se elabora este producto va a atraer a nuevos nichos de mercado como los jóvenes ya que tienden a una cocina más sencilla ya que se tarda menos tiempo.
- Dar la información suficiente al consumidor de que el torrezno no es un alimento poco saludable.
- Promoción a través de grandes chefs de la provincia o ciudades.
- Mercados aun no explorados para introducir este producto.

Fuente: Elaboración propia

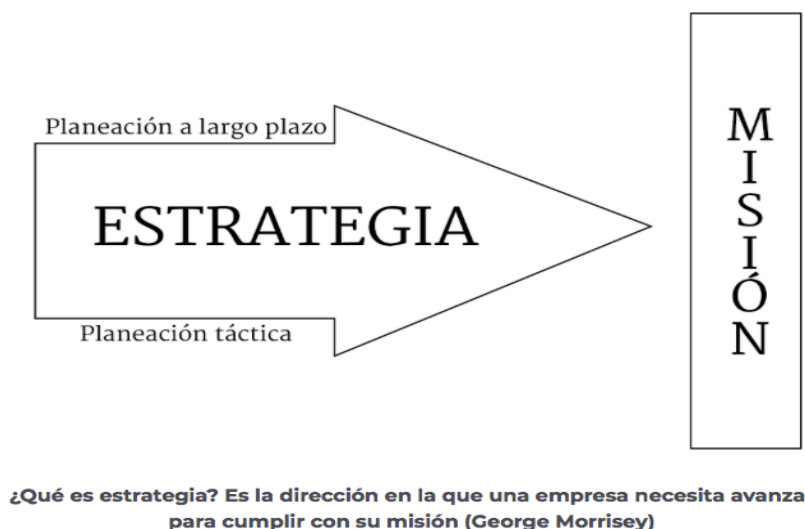
## 1.1.6. La estrategia

### 1.1.6.1. Concepto

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. Este concepto ha tenido durante el paso del tiempo muchos usos y aplicaciones; desde el campo militar hasta el social pasando por el político, administrativo, económico, religioso y cultural. En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. En 1944 el concepto de estrategia es introducido en el campo económico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos que en los dos casos la idea básica es la competición. Tabatony y Jarniu (1975) la definen como “el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”. H. Igor Ansoff (1976), define la estrategia como “la dialéctica de la empresa con su entorno”. Este autor justifica que el concepto de planeación es distinto que el de dirección estratégica dotando de superioridad al segundo. Charles Hoffer y Schendel (1978) apuntan que el término estrategia son “las características básicas del *match* que una organización realiza con su entorno”. Los autores citados anteriormente defienden la palabra estrategia como una teoría de competitividad y rivalidad diferenciándola así de su origen militar. Esta idea gana peso con la publicación de Michael Porter en 1992 sobre las estrategias competitivas.

“La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.” (M. Porter, 1992). Morrisey (1993;119) define el concepto de estrategia como el camino por el que debe ir una determinada empresa para cumplir con su misión. Este autor ve la estrategia como un proceso intuitivo.

**Gráfico 1.1.6.1. Estrategia**



Fuente: Morrisey 1993



La estrategia empresarial “explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico” (Menguzato y otros, 1995;427)

Dentro de la definición del concepto estrategia es imprescindible identificar los elementos que la componen: el campo de actividad, las capacidades distintivas, las ventajas competitivas y por último, las sinergias. Como en este proyecto se quiere desarrollar la idea de un Foodtruck del Torrezno de Soria hay que centrarse en la ventaja competitiva ya que Embutidos Moreno Sáez tiene una fuerte posición con respecto a la competencia. La ventaja competitiva según Michael Porter (1980), en su obra *Competitive Strategy*, son aquellas acciones tanto ofensivas como defensivas que sitúan a una empresa dentro de una posición defendible. En su obra, este autor señaló tres estrategias genéricas que se podían emplear individualmente o en conjunto, las cuales fueron: liderazgo en costos totales bajos, la diferenciación y el enfoque.

En primer lugar, la estrategia de liderazgo en costes fue muy popular en los años 70 debido a la curva de experiencia<sup>5</sup>. Las empresas querían mantener un alto volumen de ventas y bajos costes frente a los competidores. Conseguir una posición de liderazgo en costes requería una alta participación en el mercado con respecto a su principal competidor o bien, de otra forma, tener un acceso a la materia prima privilegiado. También hay que apuntar que mantener esta estrategia podría suponer para la empresa grandes inversiones tecnológicas, precios considerablemente agresivos e incluso llegar a reducir los márgenes de utilidad.

En segundo lugar, la estrategia de diferenciación es la que consigue hacer único el producto dentro del mercado en el que opera. Una diferenciación implica una barrera de protección frente a la competencia, esto se debe principalmente a la lealtad de los clientes. Esta estrategia supone grandes costes en los que debe incurrir la empresa ya que tiene que desarrollar inversiones en diseño del producto, marketing, materiales de calidad, prestación de un servicio al cliente de propiedad...

Por último, en tercer lugar, la estrategia del enfoque consiste en focalizar los esfuerzos en un grupo determinado de clientes, en un segmento de productos o en un nicho de mercado específico. El mero hecho de que la empresa se centre en un mercado mas reducido hace que pueda atender a los consumidores de una manera mas eficaz.

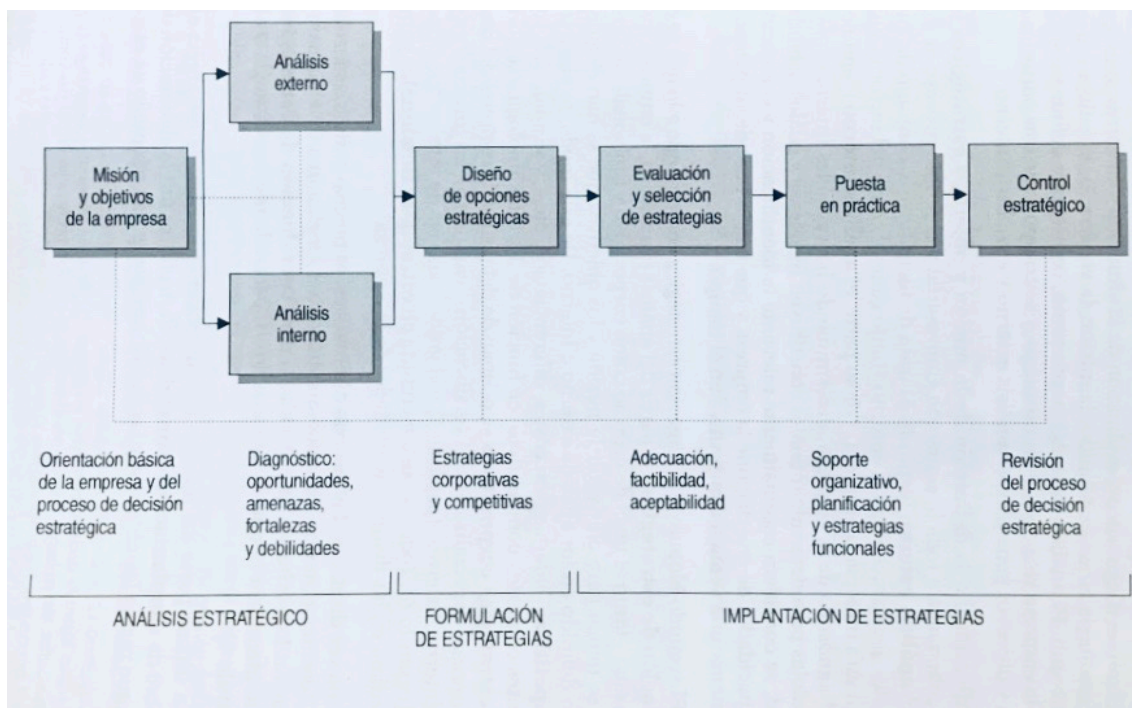
---

<sup>5</sup>*Curva de experiencia: según Bruce D. Henderson (1960), fundador del Boston Consulting Group es el efecto del aprendizaje de las empresas al trabajar, lo que significa que cuanto mayor es el volumen acumulado de producción, menor es el coste directo por cada nueva unidad producida.*

### 1.1.6.2. Proceso de planificación estratégica

Antes de explicar el proceso de planificación estratégica es preciso definir el concepto de entorno genérico que, según el profesor Cuervo (1994) es “el conjunto de factores económicos, político-legales, sociales y tecnológicos que delimitan las reglas del juego y el marco legal en que las empresas se van a desenvolver”. Al hablar de planificación estratégica es necesario un análisis interno y externo para saber ¿dónde estoy?, es decir, en que situación se encuentra la empresa respecto de la competencia, mercados, innovación... Además se debe definir a ¿dónde se quiere llegar?, lo que es muy importante. La empresa tiene que maximizar el beneficio para el accionista, pero para conseguir ese objetivo genérico se necesitan conseguir otros objetivos mas concretos, es decir, se necesita una secuencia de etapas. Pero lo más importante es conocer el objetivo y para eso es necesario conocer la situación en la que se encuentra la empresa. Este análisis ya ha sido realizado en este proyecto en el apartado 1.1.4. *Análisis del mercado*.

**Imagen 1.1.6.2. Proceso de planificación estratégica**



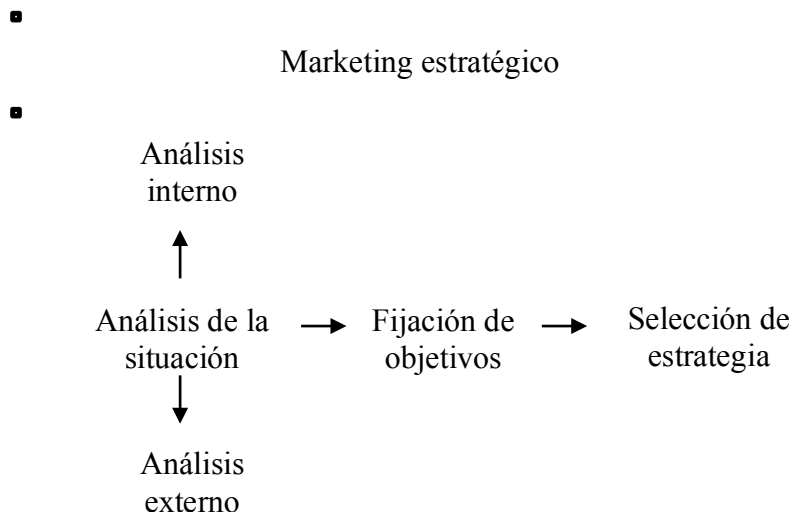
Fuente: José Emilio Navas López y Ángel Guerras Martín (2016)

### 1.1.6.3. Decisiones de marketing estratégico

El marketing estratégico se puede asociar con lo que es la mente de la empresa. Según Sainz de Vicuña, 2008;39) “es más trascendente en cuanto que marca el rumbo, afianzándolo o cambiándolo de lo que hay que hacer”. Desde otro punto de vista, este concepto se ve como el análisis y la comprensión del mercado con el fin de analizar las oportunidades que obtienen determinadas empresas que les permiten satisfacer las necesidades de los consumidores de la manera mas eficaz posible (Munuera y Rodríguez, 2007;55). Estos autores citados enumeran un conjunto de tareas básicas del marketing estratégico, las cuáles son: una definición del mercado de referencia, un análisis dinámico del atractivo del mercado, un proceso de segmentación, un estudio del grado de rivalidad entre los competidores y por último un análisis de los modelos de cartera de productos como instrumentos que ocupan una posición central en la actividad de diagnóstico y elección de una estrategia.

Ansoff (1965) plantea una tipología que incluye las estrategias que se derivan de la combinación entre el grado de novedad del producto y del mercado. Éstas se agrupan en cuatro: estrategias de penetración, de desarrollo del mercado, de desarrollo del producto y de diversificación. Con la estrategia de desarrollo del mercado se pretende la comercialización de los productos actuales en los nuevos mercados. Por otro lado, con la estrategia de desarrollo del producto se pretende potenciar los productos en los mercados dónde ya se encuentran establecidos bien variando la calidad, bien sustituyendo componentes, bien implantando nuevos atributos, etc...

**Tabla 1.1.6.3. Marketing estratégico**



Fuente: Elaboración propia

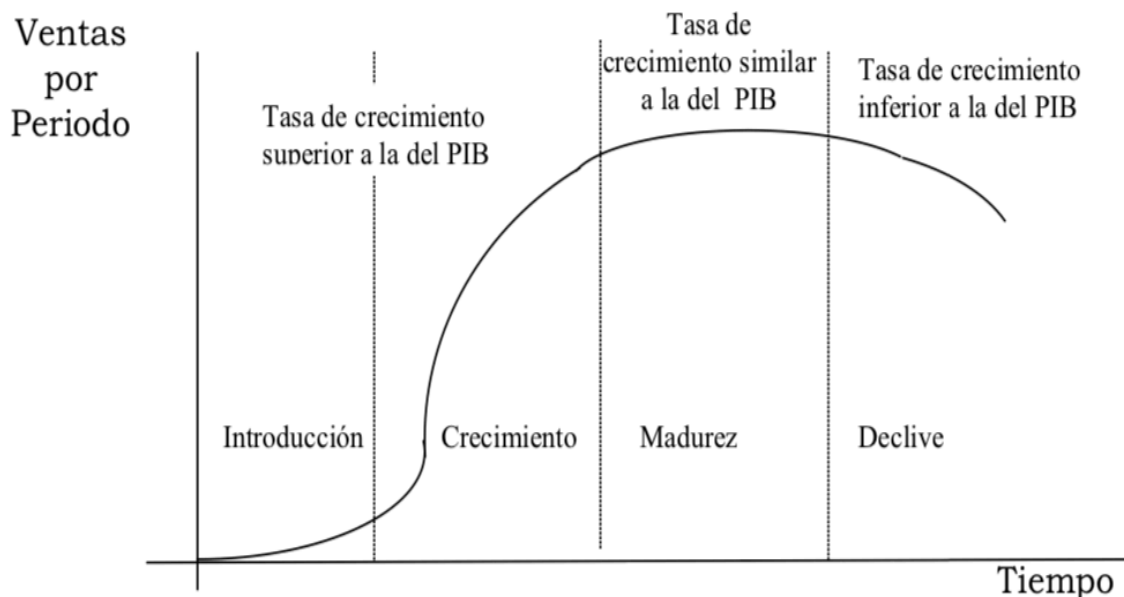
#### 1.1.6.4. Decisiones de marketing operativo

Para diseñar las estrategias de marketing que mejor se adapten a la empresa para que pueda lograr los objetivos marcados hay una serie de instrumentos básicos que se han de combinar adecuadamente. Estos instrumentos son las denominadas “4p” (precio, producto, comunicación y distribución) E. Jerome McCarthy (1950), Lambin (1994), Munuera y Rodríguez (2007), Kotler (2008), Santesmases, (2012).

El precio es la cantidad de dinero obtenida por la venta de un bien o servicio. Es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio. El precio es considerado un elemento flexible, ya que a diferencia de los productos, este se puede modificar rápidamente.

El producto es cualquier bien o servicio que se pueda ofertar al mercado para satisfacer unas determinadas necesidades. El producto es más que un simple conjunto de características tangibles. Los consumidores tienden a ver los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Al desarrollar un producto la compañía lo primero debe de identificar las necesidades centrales de los consumidores haciendo que el producto los satisfaga, luego desarrollar el producto real y encontrar formas de aumentarlo a fin de crear un conjunto mayor de beneficios, así crear mayor satisfacción a los consumidores. Todo producto cuenta con un ciclo de vida que consta de cinco etapas: desarrollo del producto, penetración, crecimiento, madurez y declive.

**Gráfico 1.1.6.4. Ciclo de vida de un producto**



Fuente: Hamermesh y Silk (1980)

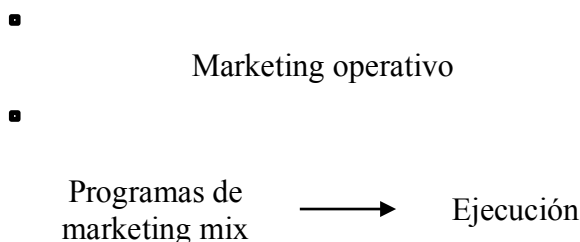
**Tabla 1.1.6.4. Fases del ciclo de vida de un determinado producto**

Fases del ciclo	Competencia	Ventas y beneficios	Estrategia producto
Lanzamiento	Pocos	Pocas Beneficios negativos	Única versión
Crecimiento	Entran muchos	Aumentan con rapidez Beneficios positivos	Mejorarlo, ampliar gama, crear marca
Madurez	Gran competencia	Ventas máximas Beneficios se estabilizan	Diferenciarlo: nuevos usos y
Declive	Disminuye	Ventas y beneficios disminuyen	Modificar, eliminar o sustituirlo

Fuente: Elaboración propia

La comunicación son aquellas actividades desarrolladas por la empresa para dar a conocer el producto comunicando así, sus ventajas y puntos fuertes, y además ponerlo a disposición de los consumidores finales. La mayoría de las empresas tienen intermediarios para llevar sus productos al mercado. Estos intermediarios a su vez, utilizan los canales de distribución que consisten en un conjunto de individuos y organizaciones involucradas en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor. Canal de distribución es el sistema de relaciones establecidas para guiar el desplazamiento de un producto (Longenecker y otros, 2009;388). Según Lamb, Hair y McDaniel son “una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo”. Pero para Philip Kotler y Gary Armstrong, los canales de distribución “son un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial”. Los canales de distribución hacen posible el flujo de los bienes del productor, a través de los intermediarios y hasta el consumidor. Es de gran importancia que todas estas variables que se han comentado estén perfectamente coordinadas entre si y actúen uniformemente dentro de la estrategia de la empresa. Todas y cada una de ellas deben estar completamente adaptadas a la empresa y a su misión.

**Tabla 1.1.6.4. Marketing Operativo**



Fuente: Elaboración propia

#### *1.1.6.4.1. Decisiones sobre producto*

Se llama a producto a una serie de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación de un vendedor. El producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea. (Stanton y otros, 2007;221). Según Philip Kotler y Kevin Lane Keller (2006;372), un producto "es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad". Para terminar la definición de producto, Según el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.(1999;277), el producto "es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa. Es el resultado de un esfuerzo creador y se ofrece al cliente con unas determinadas características. El producto se define también como el potencial de satisfactores generados antes, durante y después de la venta, y que son susceptibles de intercambio. Aquí se incluyen todos los componentes del producto, sean o no tangibles, como el envasado, el etiquetado y las políticas de servicio".

Existen cuatro elementos que integran un producto. La función básica, es decir, para lo que sirve. Los atributos tangibles; características técnicas (composición), características funcionales (funcionamiento del producto) y estética externa (convierte al producto en algo apetecible para venderlo a distintos colectivos). Los servicios conexos que son todo lo que puede incorporar el producto a mayores (garantía de servicio, financiación...). Y en cuarto lugar, lo intangible, que es la marca y todo lo que conlleva, es decir, la imagen que trata de transmitir al mercado y que es consecuencia de todo lo anterior.

Una vez explicados los elementos que integran un producto es hora de centrarse en los atributos del producto, los cuales son: marca, envase, embalaje y etiqueta. De la marca ya se ha hablado en el punto *1.1.3.3. Marca de garantía* del trabajo, por lo que se va a explicar mas lo que es el envase, el embalaje y la etiqueta.

El envase es el vendedor silencioso pues hace atractivo al producto y colabora con su venta. Es el envoltorio o contenedor del producto que también sirve de protección para el mismo y tiene que cumplir unas características técnicas. Contribuye a desarrollar el marketing mix ya que es una de las herramientas que crea el posicionamiento y la imagen de marca. Facilita el uso del producto. Respecto al envase se pueden tomar una serie de estrategias; envase para una familia de productos, envase para uso posterior o envase múltiple. El envase para una familia de productos trata de unificar la imagen de una familia de productos a través de los envases, es decir, busca vender por contagio productos distintos. El envase para el uso posterior es por ejemplo el vaso de nocilla, las latas reutilizables, los botes, etc. El envase múltiple fomenta la venta cruzada, es decir, vendo más unidades en un mismo acto de compra. Va ligado a campañas promocionales, un ejemplo es el estuche de colonia y desodorante.

#### Imagen 1.1.6.4.1.: Envase del torrezno precocinado mini



Fuente: Embutidos Moreno Sáez

Dentro de los embalajes es importante destacar que son la segunda unidad de contención del producto, que pueden favorecer a la venta cruzada y que cumplen una función de protección además de facilitar su transporte y su almacenamiento.

En tercer lugar, se va a explicar la etiqueta, la cual tiene varias funciones. En primer lugar, tiene una función informativa, es decir, la fecha de caducidad, denominación del producto, ingredientes, razón social del fabricante, condiciones de uso y conservación, lote y país de origen. En segundo lugar, la función comercial ya que colabora con la venta del producto, por ejemplo, si el producto contiene la etiqueta de marca de garantía va a ser un punto fuerte con respecto a su venta. En tercer lugar, tiene una función logística ya que ayuda y facilita la gestión de stocks de la empresa con la inclusión de los códigos de barra. Y, por último, la ecoetiqueta que avala que el producto se ha elaborado en la UE en base a unas normas. La principal diferencia entre la etiqueta de marca y la informativa es que la primera nos da el posicionamiento del producto mientras que la otra informa de la composición, consejos, etc.

Ahora se va a presentar una tabla que recoge el conjunto de estrategias de producto por las que podría optar la empresa según los diferentes atributos del producto.

**Tabla 1.1.6.4.1.: Estrategias de producto**

ATRIBUTO		
MARCA		
ESTRATEGIA	ÚNICA	Se basa en utilizar una misma marca para todos los productos que comercialice la empresa.
	MÚLTIPLE	Es todo lo contrario a la estrategia de marca única ya que la empresa otorga una marca a cada producto que vende.
	PRODUCTO CON O SIN MARCA	Dependiendo en que circunstancias la empresa puede optar por vender alguno de sus productos sin marca ya que le puede ser útil.
	ALIANZAS DE MARCAS	Esta estrategia sirve para reforzar el poder en los mercados y proporcionar una imagen de calidad.
	MARCA DE DISTRIBUIDOR	La empresa puede elegir la opción de vender una parte de su producción a una marca distribuidor.
	PARAGUAS	Esta estrategia se da cuando la empresa vende sus productos con dos marcas, una común (marca madre) y otra para cada producto.
	VERTICAL	El producto sólo se puede vender en la propia tienda de la empresa, establece una fuerte identificación entre el producto y la tienda.

ATRIBUTO		
ENVASE		
ESTRATEGIA	CAMBIO DE ENVASE	El envase puede ser la alternativa para hacer un producto mas atractivo y atraer así a nuevos clientes.
	ENVASE PARA UNA FAMILIA DE PRODUCTOS	Trata de unificar la imagen de una familia de productos a través de los envases, es decir, busca vender por contagio productos distintos.
	DE USO POSTERIOR	El diseño del envase permite al consumidor reutilizarlo una vez ha consumido el producto.
	MÚLTIPLE	Fomenta la venta cruzada, es decir, vendo más unidades en un mismo acto de compra y va ligado a campañas promocionales.
ATRIBUTO		
ETIQUETADO		
ESTRATEGIA	Tiene una función informativa, una función comercial ya que colabora con la venta del producto y una función logística.	
ATRIBUTO		
CARTERA DE PRODUCTO		
ESTRATEGIA	EXPANSIÓN	Se quiere ampliar el abanico entrando así en nuevos segmentos de mercados.
	CONTRACCIÓN	Esta estrategia se basa en la eliminación de productos que vende la empresa.

Fuente: Elaboración propia



#### *1.1.6.4.2. Decisiones sobre precio*

Desde el punto de vista del marketing, “el precio es el dinero u otras consideraciones (incluyendo otros bienes y servicios) que se intercambian por la propiedad o uso de un bien o servicio” (Kerin y otros, 2004;385). Para Lamb, Hair y McDaniel (2006;586), el concepto de precio se remite a todo aquello es entregado a cambio a la hora de adquirir un bien o servicio. También para estos autores el precio puede ser el tiempo perdido mientras se espera para adquirir dichos bienes o servicios. Por lo tanto, se entiende como precio al conjunto de sacrificios monetarios y no monetarios para obtener una utilidad, pues el producto lo compran por lo que les satisface, no por sus características propias. Dentro de estas características se deben destacar las monetarias; precio, gasto en desplazamiento para comprar el producto... y las no monetarias; pérdida de tiempo en ir a comprar... El precio es una variable relativa, es decir, dependiendo del consumidor que vaya a comprarlo le parecerá de un coste elevado o de un bajo coste, por lo tanto, el precio va a depender principalmente de: el nivel de renta, la sensibilidad al precio y del propio producto en sí mismo (importancia que le del consumidor al producto).

El precio en la empresa va a influir en el beneficio, pues influye en el ingreso de forma directa y en la demanda de forma indirecta (a mayor precio menor demanda). También se puede considerar como un arma frente a la competencia, tanto para diferenciarse de ella como para combatir a sus ataques, sobre todo en mercados donde el precio es fundamental y existe poca diferenciación entre productos. El precio también puede otorgar a la empresa una imagen de calidad, y puede suponer un estímulo para los consumidores cuando se llevan a cabo las promociones, ofertas, rebajas...

La empresa debe tomar una decisión respecto del precio que va a otorgar al conjunto de productos que oferta. La elección de un precio debe tener en cuenta tanto factores externos como internos, estos factores ya han sido explicados en el análisis DAFO desarrollado en el punto *1.1.5 Análisis DAFO*.

Es hora de centrarse en las diferentes estrategias de precios que puede tomar la empresa y se van a explicar seis diferentes estrategias, que son: precios para nuevos productos, precios con descuentos y bonificaciones, precios psicológicos, precios geográficos, precios para una gama de productos y precios 2.0. o dinámicos.

Dentro de la estrategia de precios para nuevos productos existen dos tipos; las innovadoras y las imitadoras. Dentro de las innovadoras existen, en primer lugar, los precios de descremación o desnatados, que son los que penetran con un precio alto y luego, conforme al paso del tiempo, van disminuyendo. Esta estrategia tiene un ciclo de vida corto y es fácilmente imitable. En segundo lugar, los precios de penetración que

suelen ser los más bajos del mercado y se dirigen al segmento más sensible al precio, es decir, tienen una demanda muy elástica y buscan conseguir una elevada cuota de mercado. En tercer y último lugar dentro de las estrategias innovadoras se encuentran los precios de prestigio que son aquellos productos que siempre tienen un precio alto con una reducida cuota de mercado, pero con una gran capacidad adquisitiva, que es muy fiel y poco sensible al precio, lo que viene siendo una demanda rígida. Por otro lado, dentro de las estrategias imitadoras son aquellas que tratan de imitar al producto líder.

La estrategia de fijación de precios con descuentos y bonificaciones tienen un carácter a largo plazo, algún ejemplo de descuento puede ser los de pronto pago, por cantidad, de temporada, de manera constante...

En cuanto a la estrategia de fijación de precios psicológicos tienen un efecto en la imagen que el consumidor percibe del producto. Este efecto puede provocar que los consumidores lo vean como un precio de prestigio o bien como precios mágicos y umbrales psicológicos (99,99 te hace ver el producto más barato de lo que es). Dentro de la fijación de precios geográfica hay que distinguir los precios uniformes, es decir, un mismo precio en todas las áreas geográficas y los precios por zonas, los que varían en función de la distancia a la que se encuentre el centro de producción respecto de la tienda. En la fijación de precios para una gama de productos se debe tener en cuenta la cartera de productos, es decir, va a existir un precio para una línea de productos, para productos opcionales, para productos cautivos o de sacrificio, para subproductos y para lotes o paquetes.

Y por último, la estrategia de precios 2.0 o de precios dinámicos. Son precios fluctuantes en cada momento en función de la demanda existente. Se pueden encontrar productos a bajo coste y surgen dos beneficios, uno para empresa eliminando stock y otro para el cliente obteniendo un bien o servicio a un bajo coste.

#### *1.1.6.4.3. Decisiones sobre la distribución*

Se entiende por distribución al “acto de hacer que los productos estén disponibles para los clientes en las cantidades necesarias” (Ferrel y otros, 2004;371). Es importante también definir lo que es el canal de distribución que consiste en una estructura formada por organizaciones interdependientes que fluye desde el origen del producto hasta la llegada del mismo al consumidor (Lamb y otros, 2002;380). En este punto no se va a profundizar ya que el estudio que se va a realizar con posterioridad no conlleva un amplio proceso de distribución.

#### 1.1.6.4.4. Decisiones sobre la comunicación

La comunicación está considerada como el último componente que forma el marketing mix de una determinada empresa. Este proceso es imprescindible para aún teniendo un buen producto con un precio competitivo garantizar su éxito. Stanton, Etzel y Walker (2007;511), definen la comunicación como “la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte”. Por otro lado, la definen como el proceso mediante el cual se intercambian o comparten significados a través de un conjunto de símbolos (Lamb y otros, 2006;484).

**Tabla 1.1.6.4.4. Estrategias sobre comunicación**

ESTRATEGIAS SOBRE COMUNICACIÓN	
<b>PUSH O DE PRESIÓN</b>	Los esfuerzos de estrategia van orientados a comunicar las características, ventas, puntos fuertes... de un determinado producto hacia públicos intermedios. Se trata de hacer que los minoristas y mayoristas incentiven la venta de los productos. Es una estrategia basada principalmente en la comunicación personal frente a la impersonal. Es muy habitual en productos de alta calidad o en aquellos que es fácil poner un precio elevado.
<b>PULL O DE ASPIRACIÓN</b>	Esta estrategia se basa principalmente en acciones de marketing que buscan la atracción del consumidor hacia la marca. Al contrario que las estrategias push, suele dirigirse al consumidor final. Las estrategias Pull suponen la creación de campañas publicitarias y de marketing dirigidas al consumidor y normalmente se desarrollan sin un periodo de tiempo predefinido. Por ello, es común en las grandes compañías la utilización de este tipo de acciones. Es entendible por lo tanto que esta sea la estrategia más enfocada en la marca. A través de la creación de necesidad de la empresa por parte del consumidor, este buscará sus productos en pequeñas y grandes superficies o, cada vez más frecuentemente, a través de plataformas digitales. Por eso, las compañías se encargan de la realización de trabajos publicitarios que sirvan para ser encontradas ante estas búsquedas.
<b>MIXTAS</b>	Estas estrategias son las que combinan las estrategias push y pull, haciendo que los esfuerzos de comunicación incentiven la demanda intermedia como la final.

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, existen cinco principales instrumentos de comunicación a utilizar por la empresa, los cuales son: la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la venta personal y el marketing directo. La publicidad es la transmisión de la información impersonal ya que se dirige a todo el mercado. Se lleva a cabo a través de los medios de comunicación mediante anuncios, páginas web, cuñas de radio, redes sociales cuyo contenido del mensaje es controlado por la empresa anunciante. La promoción de ventas consiste en el uso de incentivos que tratan de estimular a la demanda

a corto plazo. Las relaciones públicas son un conjunto de acciones encaminadas a optimizar, preservar y mantener la imagen de un producto o empresa ante el mercado. La venta al personal es una forma de venta en la que se transmite la información de forma directa y personal a un cliente potencial con el objetivo de convencerle de los beneficios que obtendrá una vez que compre el producto. Por último, el marketing directo es un conjunto de instrumentos de comunicación directa que propone la venta a segmentos de mercados específicos elegidos de una base de datos.

## **1.2. Food truck**

### **1.2.1. Concepto**

Los food truck son vehículos que generalmente suelen ser camiones, cuya función principal es la venta de comida ambulante. Normalmente son camiones pues el espacio interno es el adecuado para instalar los equipos que se van a encargar de elaborar los platos. Estos restaurantes con ruedas no tienen límites, ya que pueden moverse por sus propios medios y llegar a los consumidores que la empresa prefiera. Generalmente los food trucks que existen en la actualidad suelen ser de hamburguesas gourmet, hot dogs, tacos, crepes, helados o café, pero en este trabajo se va a desarrollar la idea de un foodtruck del Torrezno de Soria de la empresa Embutidos Moreno Sáez. Los food trucks son bastante exitosos en lugares como son los parques, las plazas, las zonas que carecen de bares, eventos, fiestas locales, etc.

### **1.2.2. Historia**

La llegada de los food trucks en España es tardía con respecto a otros países. Es en Estados Unidos donde emerge este concepto en el siglo XVII. Desde entonces este tipo de camiones pasaron al segundo plano frente al mundo de la comida servida en la calle y ahora forman parte de una revolución alimentaria en curso. Es en el siglo XIX cuando se producen dos evoluciones importantes para estos restaurantes móviles. La primera surgió cuando Chuck, un vaquero, lo necesitaba para obtener alimento en sus largas travesías a lo largo del desierto, fue entonces cuando surgieron los “Chuck Wagon” en 1866. Por otro lado, como segunda evolución a destacar es que los tranvías que se quedaban obsoletos se aprovechaban y se montaban cafés en los mismos. Algunos hasta estaban decorados al estilo vintage de la época. Estos vagones fueron perdiendo sus ruedas y se convirtieron en *diners*.

Es en el siglo XX cuando los food truck ostentaron a grandes cambios. En 1936, la marca *Oscar Mayer* comenzó a vender sus productos en carros con forma de salchicha

y también cabe destacar que en 1950 surgieron los primeros camiones heladeros. Los vendedores de salchichas se colocaban en zonas estratégicas como son las principales universidades de Estados Unidos: Yale, Harvard, Princeton y Cornell. Estos comerciantes fueron nombrados como los “Dog wagon”. Pero donde de verdad estos restaurantes han experimentado el *boom* es a principios del siglo XXI. En 2004 ya se habían inventado los *Vendy Awards* que son los premios a los mejores food trucks, es decir, los oscars de este tipo de negocio. Incluso se ha llegado a estrenar una película *Chef de Jon Favreau* en la que un chef deja su trabajo por negarse a acatar órdenes y emprende un proyecto de venta de comida en un camión.

En España esta versión de restaurante llegó a partir del 2010, y lo hizo para quedarse ya que esta brillante idea culinaria tiene todos los atributos como para triunfar en España. Tal ha sido su uso la vida cotidiana de los consumidores que incluso la *Fundación Español Urgente* ha creado un nuevo vocablo en español para referirse a estos negocios, las *Gastronetas*.

Una vez explicada brevemente la historia de los food trucks se va a presentar la evolución en imágenes desde los primeros camiones hasta los camiones actuales. *Véase Anexo I.*

En la actualidad los negocios de food truck cada vez más usan camionetas ambientadas en el estilo vintage, con lo que, de esta manera, consiguen llamar la atención de los consumidores. Hoy en día la población joven tiende a usar en gran medida las redes sociales como es por ejemplo: Instagram, y simplemente, por ser un food truck vintage, se hacen una foto junto a él beneficiando a la empresa ya que es una manera de promocionarse gratuitamente.

### **1.2.3. Normativa**

En este apartado se van a desarrollar las diferentes normas que debe cumplir un food truck en España. Existen numerosas normativas a las que se debe ceñir un camión de comida y para elaborarlas adecuadamente es preciso consultar las normas vigentes tanto en Castilla y León como en la provincia de Soria ya que estos negocios no son considerados de igual manera que los restaurantes tradicionales.

Las normativas que se van a recoger en la siguiente tabla, son: normativa urbanística, normativa de transporte, normativa sanitaria, normativa fiscal y otras.

**Tabla 1.2.3. Resumen normativa food truck**

- - NORMATIVA URBANÍSTICA
  - - Real decreto 199/2010-BOE: corresponde a los ayuntamientos determinar la zona de emplazamiento de las actividades de venta ambulante o no sedentaria. Véase Anexo II.
- - NORMATIVA DE TRANSPORTE
  - - Carnet tipo B: foodtrucks < 3.500 kg.
    - Carnet tipo C: foodtrucks > 3.500 kg.
    - Tarjeta de transporte obligatoria para food trucks > 3.500 kg.
    - Reglamento de vehículos históricos: la transformación permitida en vehículos históricos es mínima.
    - Vehículos extranjeros: han de estar perfectamente documentados.
    - Homologación: los trabajos de transformación del vehículo deben ser realizados por talleres autorizados.
    - Tarjeta ITV: revisiones anuales durante los 10 primeros años y, cada 6 meses, a partir del décimo año.
- - NORMATIVA SANITARIA
  - - Reglamento 2004/852/CE: Anexo II, capítulos 3-12, vehículos de venta ambulante.
    - Cada comunidad autónoma tiene su propio sistema para otorgar la autorización sanitaria. Véase Anexo III.
- - NORMATIVA FISCAL
  - - Darse de alta en el IAE, ahora modelo 036 (663.1, 674.1, 982.4)
    - Declaraciones trimestrales de IVA y obligaciones tributarias de IRPF.
    - Impuesto de Sociedades.
    - Cualquier otra obligación que surja durante el transcurso de la actividad.
- - OTRAS
  - - Carnet de manipulador de alimentos.
    - Estar al corriente del pago de la Seguridad Social y las tasas municipales.
    - Seguro de responsabilidad civil.
    - Certificación veterinaria del food truck.
    - Normativa laboral.

Fuente: Elaboración propia

## 1.2.4. El marketing

En este apartado se va a hablar de la estrategia de marketing que va a llevar a cabo la empresa para así llegar a cumplir los objetivos con mayor facilidad.

### 1.2.4.1. *Objetivos del marketing*

La empresa Embutidos Moreno Sáez busca aumentar la notoriedad del torrezno precocinado en el mercado a través de sus distribuidores. Esta buena relación le permite a la empresa comenzar con una buena introducción de este producto al mercado. La empresa debe tener la suficiente capacidad como para no suplantar la panceta adobada, ya que en el caso de una mala gestión en el lanzamiento del torrezno precocinado puede ser el sustitutivo de la panceta. Es por esto por lo que se deben determinar estrictamente las diferencias entre ambos productos. Por otro lado, el objetivo que tiene marcado es introducirse plenamente en algunos mercados como son el Corte Inglés que le llevarán a un aumento considerable de las ventas. Para la penetración completa en estos mercados se deberían desarrollar operaciones de merchandising, es decir, demostraciones, degustaciones, exposiciones, etc. También hay que tener en cuenta que los mercados en los que lleva introducida la panceta muchos años, este producto novedoso no está muy presente. Es por ello por lo que la empresa va a desarrollar operaciones de marketing para aumentar la notoriedad del mismo y así conseguir un aumento de las ventas sin sustituir a la panceta adobada.

Otro de los objetivos de Embutido Moreno Sáez es vender sus productos en grandes superficies lo que es complicado puesto que éstas tienen un gran poder de negociación. A pesar de las dificultades, en el caso de que se pudieran establecer relaciones, supondrían un aumento significativo de las ventas y del consumo ya que los consumidores de hoy en día cada vez tienden más a comprar en grandes establecimientos. Para terminar con los principales objetivos de la empresa, es preciso destacar el objetivo de la entrada de una nueva fuente de ingresos como es la idea del food truck. La empresa a raíz de la apertura de este nuevo negocio quiere, además de aumentar sus ingresos, aumentar la notoriedad del torrezno en la provincia de Soria y las zonas limítrofes a la misma y como se ha explicado antes, al ser un restaurante móvil, los consumidores verán el proceso de cocinado del torrezno precocinado.

Una vez se han explicado los principales objetivos se deben citar otros como son el mercado on-line el cuál a través de una buena gestión puede conseguir incrementar las ventas en un porcentaje elevado y dar a conocer la empresa fácilmente. Este mercado es

una apuesta segura puesta que la tendencia de los consumidores cada vez se encuentra más sesgada a estos mercados.

#### 1.2.4.2. Estrategias

En este apartado se van a explicar las estrategias elegidas por la empresa para conseguir los objetivos fijados.

##### 1.2.4.2.1. Competitivas

Para el lanzamiento de un nuevo producto es imprescindible adecuar la estrategia al target de la empresa. El torrezno precocinado tiene una ventaja competitiva que es el fácil proceso de elaboración que tiene. La empresa consigue aumentar su cartera de productos e incorpora al mercado un producto novedoso y diferenciado del resto. Embutidos Moreno Sáez al ser la empresa pionera en este producto va a tener una ventaja competitiva respecto de las demás empresas en cuanto a fabricación y comercialización. Con esta ventaja lo que va a conseguir es posicionarse en el mercado del torrezno precocinado. La incorporación de este producto a la marca de garantía también provocó que este producto fuera más diferenciado del resto y la aceptación de los clientes aumentara a pesar de no ser muy conocido fuera de la provincia. La marca de garantía además va a suponer un valor añadido y un impulso en las ventas de este producto puesto que garantiza una determinada calidad. La empresa desarrolla una estrategia de marca para su producto llevando a cabo un plan de marketing mix para que resulte exitosa. El plan trata de aumentar el conocimiento de los consumidores frente a este producto desarrollando campañas de comunicación, fijando un precio competitivo y adentrándose en canales de distribución en función al cliente.

##### 1.2.4.2.2. Crecimiento

Debido a un descenso de las ventas del chorizo, la empresa ha tenido que buscar una alternativa como es la ampliación de su cartera de productos para poder mantener su cifra de ventas y con ello sus beneficios. Las empresas deben ir adaptándose tras el paso del tiempo porque sino se irán quedando atrás con respecto a la competencia ya que los mercados de hoy en día son mercados cambiantes. La estrategia de crecimiento que ha elegido Embutidos Moreno Sáez ha sido el desarrollo de nuevos productos en los mercados actuales que opera. La empresa ha añadido valor a un producto muy bien introducido en el mercado, la panceta adobada, añadiéndole nuevas funciones, nuevos atributos, nuevos envoltorios, etiquetas, etc. Con este novedoso producto además de aumentar sus ventas en los mercados ya penetrados, se va a intentar ampliar las ventas en



nuevos mercados en los que no se encuentra en la actualidad. La popularidad que esta adquiriendo el torrezno de Soria hace que cada vez sea más conocido por los consumidores fuera de Soria, abriendo las posibilidades de encontrar nuevos distribuidores para las mismas. El mercado de Madrid, por ejemplo, es una gran oportunidad de negocio para la empresa por su cercanía y su capacidad de consumo.

Por otro lado, la empresa puede llevar a cabo un aumento de las ventas desarrollando un nuevo comercio del torrezno precocinado a través del food truck. La idea de introducción en este nuevo mercado será explicada en el *Capítulo 2 Diseño de un proyecto food truck* de este trabajo.



## **Capítulo 2**

# **DISEÑO DE UN PROYECTO FOOD TRUCK**

---



En este apartado del trabajo se va a elaborar un estudio acerca de la idea de establecer un food truck en la provincia de Soria. Se explicará una breve introducción a la que le seguirá un análisis DAFO de los food trucks, un análisis de mercado y, por último, un plan de marketing para esta nueva modalidad de restaurantes en Soria.

## **2.1. Introducción**

Hoy en día los food trucks son una opción para los estudiantes, empleados, transeúntes los cuales necesitan alimentarse fuera de sus hogares. Los grandes mercados actuales exigen el desarrollo de mercados dónde la alimentación forma parte del día a día de los consumidores además de ser innovadora, por eso, este tipo de restaurantes son idóneos para satisfacer las necesidades de los mercados actuales y penetrar en aquellos mercados a los que los restaurantes tradicionales no pueden ostentar. Cada vez más la población tiende a procesar comidas de rápida elaboración por lo que los food trucks pueden ser los sustitutivos perfectos para este tipo de consumidores. Estos restaurantes móviles pueden ser una opción en grandes eventos, fiestas locales y provinciales, días de mercadillo y en zonas de gran afluencia turística.

Desde el 2015 el consumo se encuentra enfocado al bienestar y la salud, ya que los consumidores persiguen una vida saludable y usan como instrumento de apoyo la tecnología para informarse. Por estos motivos los Food trucks brindan la opción de comida saludable y pueden promocionarse a través de redes sociales o aplicaciones. En la actualidad, el mundo digital está cogiendo cada vez más fuerza ya que los consumidores tienden a usarlo en cuanto quieren buscar un lugar u opiniones acerca de él. Estos restaurantes están concienciados con el mundo online de hoy en día teniendo sus propias apps que les ayudan a promocionarse y a obtener valoraciones de los consumidores. Dentro de la provincia de Soria no existe ningún tipo de mercado que se asemeje a los food trucks. Por esta razón, la implantación de estos restaurantes móviles en esta región se consideraría una alternativa innovadora y sin competidores potenciales. Soria es un territorio aún sin explotar y además tiene unas características muy favorecedoras para este tipo de mercados puesto que tiene numerosas fiestas y tiene una población de alterne. Además de lo dicho, cuenta con una población muy sensible frente a los nuevos mercados, lo cual es un punto a tener en cuenta a la hora de desarrollar esta idea.

A continuación, se va a presentar un estudio de mercado dónde se analizará la implantación de un Food Truck en la provincia de Soria. Con este estudio se pretende observar este tipo de mercados y para ello se van a recopilar una serie de datos acerca de los clientes potenciales con el fin de segmentar el mercado y elegir y clasificar un nicho objetivo para dar a conocer el producto, conocer la posible competencia y saber la ubicación dónde el Food truck fuera más rentable.

## 2.2. Análisis DAFO food truck

En este apartado se van a explicar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tienen los food trucks. Es importante conocer las ventajas y desventajas de estos mercados para saber cómo se debe actuar frente a determinadas situaciones. Primero se van a explicar los factores internos, es decir, las fortalezas y las debilidades.

**Tabla 2.2. Análisis DAFO, factores internos**

### FORTALEZAS

1. Precios asequibles para la población.
2. Nueva experiencia gastronómica.
3. Elaboración del torrezno frente a los consumidores.
4. Alta calidad.
5. Marca de garantía.
6. Inversión económica.
7. Costes bajos.
8. Originalidad y diseños innovadores.
9. Restaurante móvil: fácil accesibilidad a determinadas zonas, posibilidad de ubicar el food truck dónde vaya a existir un mayor número de ventas.
10. Bajo coste de inversión para la empresa. *Véase Anexo IV.*

### DEBILIDADES

1. Mantenimiento del vehículo y homologación.
2. Zonas de estacionamiento reducidas.
3. Controles de higiene y calidad rigurosas.
4. No incluye servicio de aseos.
5. Nuevos en el mercado.
6. Dificultad a la hora de conseguir clientes fieles debido a la movilidad continua del food truck.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez explicados los factores internos, se van a explicar los externos, es decir, las oportunidades y amenazas que tienen estos tipos de mercados.

**Tabla 2.2. Análisis DAFO, factores externos.**

### **OPORTUNIDADES**

1. Uso de las nuevas tecnologías para atraer a clientes y darse a conocer además de desarrollar oportunidades con los consumidores.
2. Clientes que buscan la rapidez y la practicidad.
3. Es un modelo de negocio que se puede adaptar a las necesidades de los consumidores.
4. Desarrollo de productos que van a la tendencia del momento como es el Torrezno de Soria.
5. Marco geográfico ideal para la movilidad de este tipo de camiones o remolques.
6. Negocio en proceso de desarrollo, pero innovador y tendencial.
7. Consumidores jóvenes que se involucran en el desarrollo de nuevos productos que satisfagan sus necesidades.
8. Servicio inexistente en la provincia, diferenciado e innovador.
9. Adaptabilidad en los horarios.

### **AMENAZAS**

1. Estacionalidad del clima en Soria.
2. Posibles competidores que reaccionan frente a las nuevas tendencias y los nuevos mercados.
3. Conservar al personal.
4. Sostener el nivel de ventas.
5. Impacto medioambiental.
6. Cambios en las normas regulativas de este tipo de negocios.
7. Nuevas regulaciones, controles de sanidad e inspecciones técnicas que pueden afectar al desarrollo de la actividad de estos mercados.
8. Llegadas de franquicias las cuales tienen unos márgenes mejores y unos costes más bajos, lo cuál sería una competencia muy fuerte.

Fuente: Elaboración propia

## 2.3. Análisis del mercado

### 2.3.1. Segmentación y muestra del mercado

En cuanto a la segmentación del mercado es preciso conocer a qué segmento de la población se quiere llegar con el food truck. Se va a aplicar una encuesta, que se va a usar como una fuente primaria, a la población Soriana.

La población objetivo son unos 39.200 habitantes según el INE (Instituto Nacional de Estadística). Se va a aplicar una fórmula para la población ajustando el error lo máximo posible para que la encuesta sea lo más verosímil posible.

$$n = \frac{NpqZ^2}{e^2(N - 1) + Z^2pq} = \text{número de encuestas}$$

- n: tamaño de la muestra
- e: margen de error 7,4561134%
- N: población 39.200 habitantes
- p: posibilidad de ocurra 50%
- q: posibilidad de no ocurra 50%
- Z: 1,96 para un nivel de significancia del 0,05

Para calcular que la encuesta sea lo más aproximada posible se ha obtenido el error despejándolo de la fórmula sustituyendo  $n$  por 172 ya que es la media de respuestas en la encuesta realizada. La operación quedará tal que:



$$n = \frac{NpqZ^2}{e^2(N-1) + Z^2pq} \rightarrow 172 = \frac{39200 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 1,96^2}{e^2(39200-1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$\rightarrow e^2(39200-1) + 0,9604 = \frac{37647,68}{172} \rightarrow 39199e^2 = 217,9214605$$

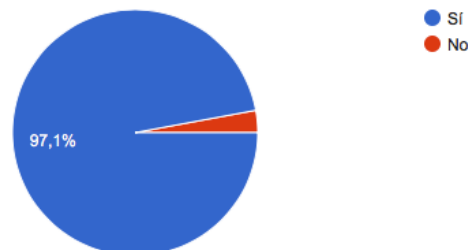
$$\rightarrow e^2 = 5,559362751 \cdot 10^{-3} \rightarrow e = \sqrt{5,559362751 \cdot 10^{-3}} \rightarrow e = 0,074561134$$

Con el error obtenido la fórmula nos va a dar un resultado de 172 personas a las que se debe realizar la encuesta. Por lo tanto, para la población objeto de estudio se aplicarán un mínimo de 172 encuestas para un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia del 5%. Se realizaron un total de 177 encuestas a la población Soriana. De las que se pueden observar las preguntas realizadas y los resultados obtenidos.

**Gráfico 2.3.1**

¿Te gustan los torreznos?

172 respuestas



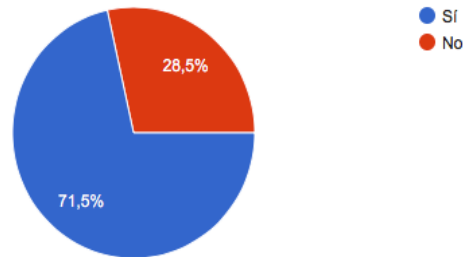
Fuente: elaboración propia

El tamaño de la muestra es de 172 personas de las cuales el 97,1% afirman que les gusta el Torrezno de Soria.

**Gráfico 2.3.2**

**¿Los consumes habitualmente?**

172 respuestas



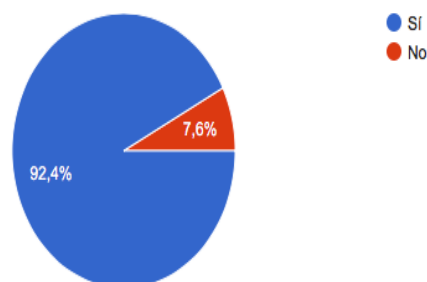
Fuente: elaboración

El tamaño de la muestra es de 172 personas de las cuales el 71,5% los consume habitualmente y el 28,5% restante no.

**Gráfico 2.3.3**

**¿Considerarías atractivo un 'Foodtruck' del torrezno en Soria?**

172 respuestas



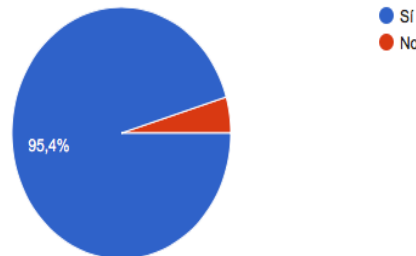
Fuente: elaboración

El tamaño de la muestra es de 172 personas de las cuales el 92,4% sí que consideraría que este nuevo proyecto de food truck en Soria sería atractivo mientras que un 7,6%, no.

### Gráfico 2.3.4

En periodos festivos (San Juan, Semana Santa, San Saturio...),  
¿consumirías este tipo de productos?

173 respuestas



Fuente: elaboración propia

El tamaño de la muestra es de 173 personas de las cuales el 95,4% consumiría los torreznos en periodos festivos como San Juan, Semana Santa, San Saturio, etc.

Una vez presentada la encuesta elaborada a los residentes de la provincia de Soria se puede concluir que el food truck del torrezno en Soria tendría una gran aceptación. Es importante saber cómo la población va a actuar según este nuevo tipo de restaurante innovador.

#### 2.3.2. La competencia

En cuanto a la competencia de los food trucks en Soria es escasa ya que por el momento todavía no existe ninguna empresa que se haya lanzado al mercado con este modelo de restaurante. En todo caso se podría decir que existen algunos competidores en determinados casos como en San Juan, fiestas de pueblos y otros eventos, como son los puestos de comida de perritos calientes, patatas fritas, churros, etc. Pero, a diferencia de estos puestos, el food truck del torrezno se va a diferenciar de ellos ofreciendo un producto amparado por la marca de garantía *Torrezno de Soria*, ofreciendo así una seguridad a los consumidores en lo que respecta a la calidad del producto.

El food truck comparándolo con los restaurantes tradicionales es una alternativa alimenticia que aporta calidad, rapidez y se garantiza un proceso de cocinado de los productos de cara al cliente. Estos restaurantes móviles también tienen en cuenta el impacto ambiental y el desarrollo sostenible ya que acatan las normas legales en cuanto a la elaboración de productos alimenticios. Por último, otra ventaja que se puede observar en este tipo de establecimientos es que los trabajadores se sienten muy integrados en sus puestos ya que asumen toda la responsabilidad.

## 2.4 Plan de marketing

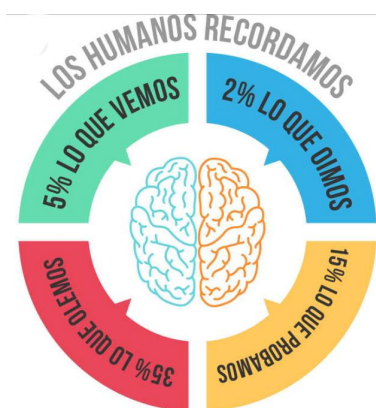
En cuanto al producto que se va a ofertar en el food truck es el torrezno de Soria. Este producto se va a vender en tres formatos distintos, formato pequeño, mediano y grande. Los torreznos irán metidos en un cono de papel de periódico para ser lo más limpios posibles y fáciles de ingerir. Cada cono llevará su respectiva ración de pan, ya que este producto sin pan no es tan gratificante. Además, también se van a vender agua y refrescos como Coca-cola, Nestea, Fanta de naranja y limón y Aquarius, para acompañar a la ración de torreznos. Usando una estrategia de diversificación relacionada se van a ofrecer paquetes de comidas para eventos o fiestas y así, de esta forma, se ampliará el segmento atendido por el food truck.

En cuanto a la publicidad del food truck se va a estructurar en cuñas de radio en Los 40 principales y La Ser justo antes de grandes eventos como por ejemplo las fiestas de San Juan, para así hacer llegar a los consumidores la existencia de un puesto de comida en la calle disponible en las horas y lugares que más lo necesitan. Además de las cuñas en la radio, también se usarán las redes sociales como Facebook e Instagram, la cuál es una de las redes sociales que más usuarios conectados está teniendo últimamente. Es importante que el food truck participe en eventos sociales, culturales y gastronómicos de la ciudad para llevar a cabo un buen proceso de relaciones públicas. Este negocio cuenta con una venta directa hacia los clientes y además cuenta con un administrador y dos trabajadores o trabajadoras que estarán incentivados según las ventas que realicen.

En cuanto al precio de este producto se va a aplicar una estrategia de descremado de precios para así relacionar el producto que se vende a una elevada calidad. Esta estrategia consiste en fijar un precio elevado para que sea adquirido por aquellos consumidores que realmente quieren el producto. Una vez la demanda se encuentra satisfecha, conforme avanza el ciclo de vida del producto el precio se irá reduciendo para aprovechar así otros segmentos del mercado a los que no llegan algunos consumidores. Para la distribución de este producto se va a utilizar un canal ultracorto ya que se prescinde de intermediarios dado que el producto se dirige desde el fabricante al consumidor final.

En cuanto al odotipo, que es aquella reseña de olor concreta capaz de asignar una serie de valores identificativos a la marca, es importante llevarlo a acabo ya que el cerebro humano recuerda en un 35% los olores percibidos, un 15% lo que probamos, un 2% lo que oímos y un 5% lo que vemos. Para la empresa es de gran importancia promover un odotipo ya que los consumidores lo asociaran a ella e incentivará el consumo de los torreznos que ofrece el food truck.

## Imagen 2.4. Capacidad de recordar del cerebro



Fuente: Facebook, Marketing CET

## 2.5 Elementos generales y aspectos del equipo food truck

A diferencia de los puestos callejeros como los que se han nombrado antes, puestos de perritos, patatas... que venden en grandes fiestas o eventos, el food truck es un restaurante comandado por un administrador cualificado que trabaja con materia prima de elevada calidad certificada como marca de garantía. Es importante tener claro que los food trucks no son sólo camiones que ofertan comida, sino que son negocios que brindan innovación, calidad, puesta en escena, espíritu callejero y un trato directo con el cliente.

### 2.5.1 Estilo del vehículo

El estilo de food truck por el que se va a apostar es un estilo vintage ya que la tendencia de la población cada vez va más encaminada a este movimiento. Es muy importante dar una imagen hacia los consumidores que sea atractiva ya que la experiencia que van a tener al ingerir los torreznos va a ser mucho más gratificante. El vehículo va a ser de unas dimensiones que no superen los 3.500 kilos y así se pueda conducir con el carnet de coche como ya se ha indicado en el apartado *1.2.3 Normativa de un food truck*. La empresa tiene una furgoneta IVECO Daily para poder adaptarla y convertirla en un food truck, pero esto se va a explicar más adelante.

### 2.5.2 Características del vehículo

El vehículo por el que se ha optado reúne una serie de atributos los cuales son imprescindibles para que los operarios trabajen cómodamente y quepan todos los

instrumentos de cocina necesarios para la elaboración de los torreznos. Por un lado, la longitud del vehículo nos va a permitir poner dos freidoras paralelas a las que le seguirán una caja registradora. Al lado de la caja se colocará una encimera de madera tratada para que sea resistente a los líquidos, humedades y bajo las normas de sanidad. En la encimera se colocarán una muestra de los tamaños de los conos junto con su precio y se añadirá una pizarra que aclarará las diferentes bebidas que se venden en el food truck. Visto desde el lado de los clientes se les colocará una pequeña barra de madera también tratada y bajo las normas de sanidad, para que les sea más cómoda la experiencia de compra en el food truck. Es importante que los clientes se sientan cómodos a la hora de pedir porque en las horas de mayor movimiento de personas, se acumularán en la barra.

### 2.5.3 Logo

El logo del food truck será el propio logo de la empresa Embutidos Moreno Sáez. Es un logo en el que predomina el color rojo que para el marketing este color eleva la presión sanguínea y aumenta el ritmo respiratorio en el metabolismo, por lo que crea necesidad de urgencia.

**Imagen 2.5.3.: Logo food truck**



Fuente: Embutidos Moreno Sáez

### 2.5.4 Decoración

La decoración es imprescindible a la hora de atraer a los clientes ya que ésta debe ir acorde con aquellos consumidores que se quiera atraer. El camión va a ir decorado con colores pastel y blancos para así ofrecer a los clientes una imagen innovadora y limpia. El color blanco va a predominar en la furgoneta puesto que otorga unas características de limpieza y calidad. También se usará un listón de madera como encimera puesto que el color de la madera es perfecto a la hora de presentar los torreznos en conos de periódico. En la parte de detrás de la cocina se añadirá el logo para mantener la imagen de la empresa.

### 2.5.5 Vestimenta

En cuanto al uniforme de los operarios simplemente deberán ir vestidos con un pantalón vaquero y una camiseta blanca con el logo de la empresa. Es un uniforme barato de obtener y cómodo de llevar a la hora de desarrollar la labor.

### 2.5.6 Ubicación

Un food truck independientemente de su tamaño se puede mover en las diferentes zonas del lugar en el que opere. Es aquí donde existe una gran ventaja respecto a los restaurantes tradicionales. El food truck del torrezno se va a mover en las zonas de mayor afluencia de personas. Ahora se va a desarrollar un estudio de la ubicación del food truck dependiendo de las fiestas o eventos que haya.

Fiestas de San Juan: las fiestas de San Juan de Soria cuentan con varios días de gran importancia para esta empresa, que son:

- Interpeñas: El 12 de mayo de 2018 interpeñas se ha celebrado en la plaza de toros de Soria por lo que el food truck se colocaría en las afueras de la plaza de toros, en la Calle Rota de Calatañazor, como se puede apreciar en la siguiente imagen. El horario de funcionamiento durante este día sería a partir de las doce del mediodía hasta las tres de la madrugada, haciendo una parada de cuatro y media de la tarde hasta las ocho y media.

**Imagen 2.6 Ubicación Interpeñas**



Fuente: Google Maps

- Catapán: En esta fiesta, realizada siempre el primer fin de semana de mayo, las zonas de Soria por las que hay un mayor número de tránsito de personas es la plaza de toros. Por lo tanto, la ubicación del food truck sería la misma que en Interpeñas. El horario de trabajo de este día sería a partir de las siete de la tarde hasta las doce de la noche.

- Desencajonamiento, el lavalenguas, la compra y la saca: Las fiestas en el monte Valonsadero. Es un lugar idóneo para colocar el camión puesto que hay una gran pradera para poder estacionarlo sin ningún tipo de problema. El horario de trabajo sería a lo largo de todo el día ya que es en estos días es cuando la gente se encuentra más concentrada y las ventas van a ser mayores. La ubicación del camión sería en el lugar más cercano posible a la peña Los que Faltaban puesto que es una de las zonas dónde más aglomeración de consumidores puede haber además de ser la zona por la que la gente va hacia sus vehículos.

- Miércoles el pregón: El horario del food truck sería a partir de las ocho de la tarde situado en la Plaza Mariano Granados ya que es la zona por la que se da un mayor tráfico de personas.

- Jueves la saca: Explicado con anterioridad.

- Viernes de toros: Durante este día la fiesta gira en torno a la plaza de toros por lo que la ubicación del food truck será la misma que en Interpeñas. El horario de trabajo será a lo largo de todo el día, sin cese hasta las tres de la madrugada.

- Sábado agés: El food truck se ubicará en el mismo sitio que el miércoles el pregón llevando su mismo horario.

- Domingo de calderas: Este día se ubicará el food truck en la plaza del Salvador y su horario de funcionamiento será por la mañana de once a dos y media del mediodía y por la tarde/noche de ocho de la tarde a tres de la madrugada.

- Lunes de bailas: El food truck se va a ubicar en los márgenes del río Duero y su horario de trabajo será a partir de las cinco de la tarde hasta las diez de la noche. Una vez llegadas las diez de la noche se moverá hacia la plaza del Salvador y continuará el trabajo hasta las tres de la madrugada.



Fiesta de San Saturio, Semana Santa y Navidad, durante estas fiestas el food truck se ubicará en la plaza del Salvador, y su horario de trabajo será de mañanas y de tardes. Por la mañana se trabajará desde las once de la mañana hasta las dos y media del mediodía. Mientras que el horario de tardes será desde las ocho de la tarde hasta las doce y media de la noche.

El food truck al ser móvil aporta la capacidad de moverse a dónde se encuentren los consumidores, es por esto por lo que este restaurante no sólo se va a centrar en las fiestas de la provincia sino que también va a aprovechar las fiestas de los pueblos más importantes como son Ólvega, Ágreda, Almazán, San Esteban, El Burgo de Osma y además de estos algunos como Fuentetoba, San Leonardo, Golmayo, Camaretas, Los Villares, Garray, El Royo, Medinaceli, Tardelcuende, Quintana Redonda, Derroñadas, Valdeavellano, Almarza, Berlanga, Cabrejas, Calatañazor, Vinuesa, Covaleda, Almenar y Gómara. En estas fiestas el food truck llevará un horario de mañanas y de tardes como en las fiestas de San Saturio, Semana Santa y Navidad. El food truck se irá moviendo durante el verano por los diferentes pueblos enumerados según las fechas en las que comiencen las fiestas de cada uno. *Véase Anexo V.*

### **2.5.7. Personal**

En cuanto al personal del food truck lo van a formar dos operarios u operarias y un administrador o administradora. El jefe inmediato es el administrador o la administradora que va a velar por la misión de la empresa y administración de la misma. Los operarios u operarias deben reunir una serie de competencias a parte de las citadas anteriormente. En cuanto a las competencias generales deben de ser capaces de tener una orientación al cliente, trabajar en equipo, experiencia, compromiso y responsabilidad. Por otro lado, en cuanto a las competencias específicas, tienen que ser dinámicos, ser capaces de organizar y planificar, ser creativos y tener deseos de superación.

### **2.6. Plan de trabajo**

En este apartado se va a explicar los objetivos que se quieren cumplir a la hora de formalizar el food truck a la empresa Embutidos Moreno Sáez. A la hora de marcar los objetivos de la empresa es imprescindible elaborarlos en consonancia con la misión de la misma. Si una empresa es capaz e cumplir los objetivos marcados, la dirección estará realizando correctamente su labor. Para ello se va a elaborar una tabla la cual va a recoger los objetivos, estrategias y cómo va a actuar la empresa en función al objetivo, es decir, el plan de trabajo.

**Tabla 2.6: Plan de trabajo**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE TRABAJO
1. Incrementar los consumidores de este tipo de restaurantes	Utilizar un producto en auge dentro del mercado Soriano.	Elaborar una encuesta a los residentes de la provincia de Soria para demostrar el grado de aceptación en cuanto a la implantación de un food truck del torrezno.
2. Aumentar la notoriedad de los camiones móviles en la provincia	Reforzar la posición de los food truck dándoles la imagen de mercado innovador concienciado con aportar calidad a los consumidores.	Aumentar la significancia en los medios de comunicación no olvidándose de las redes sociales.
3. Transmitir a los clientes confianza con respecto al servicio que se ofrece	Se van a utilizar freidoras a la vista de los consumidores para que ellos mismos puedan observar el proceso de cocinado y manipulación.	Cocinas con cristales transparentes para que puedan ver todo el proceso. Los operarios tendrán la formación necesaria para atender correctamente a los consumidores. Colocar carteles dentro del food truck acerca de que se encuentra bajo la normativa vigente en la provincia de Soria.
4. Responsabilidad medioambiental	Desarrollo sostenible en cuanto al medio ambiente.	Utilizar freidoras que funcionen con gas natural y el papel reciclado de los conos dónde se entregan los torreznos.

Fuente: Elaboración propia

**Capítulo 3**  
**ALCANCE Y CONCLUSIONES**

---



En este trabajo se ha llevado a cabo la idea de un proyecto de food truck centrado en el Torrezno de Soria para la empresa Embutidos Moreno Sáez, partiendo del posicionamiento en el mercado que posee la empresa. No se ha pretendido que la empresa modifique su forma de trabajo o tome un nuevo camino dejando atrás lo ya consolidado, sino que se ha tratado de abrir un nuevo nicho de mercado y una nueva vía de ingresos para favorecer el crecimiento de la empresa y reforzar su marca dentro de la provincia de Soria, así como las zonas limítrofes a la misma. Con este nuevo camino también se pretende provocar una ampliación del abanico de clientes potenciales que tiene la empresa embutidera.

A pesar de que el estudio de la introducción de este tipo de restaurantes innovadores ha sido lo mas real posible, no se pueden llegar a sacar conclusiones verídicas puesto que no ha sido llevado a cabo. Aun así se pretende que este proyecto se lance en un futuro próximo y se han evaluado los factores necesarios para la puesta en práctica del food truck siendo los más importantes: la estrategia a seguir y el marketing, el vehículo junto con sus costes simplificados, las licencias pertinentes, el coste del personal así cómo su tipo de contrato y jornada laboral, los precios y, por último, los tipos de servicios

Gracias a la encuesta elaborada se ha podido comprobar que a la mayoría de personas les suscita un gran interés y curiosidad este innovador proyecto, además de dar una respuesta altamente positiva en lo que respecta al consumo de este producto dentro del diseño elaborado. Por esta razón, a pesar de no haberse llevado a cabo y no obtener números concluyentes, estas afirmaciones dan una gran seguridad a la hora de emprender en una nueva vía dentro de la empresa dejando claro que podría a ser una apuesta exitosa.

Cabe destacar que, en lo que respecta a la venta del torrezno, el método que sigue este novedoso proyecto es la venta directa, la cuál favorece la comunicación, el trato y la venta con los consumidores.

Por otro lado, a raíz de a las fuentes bibliográficas consultadas, se ha demostrado la importancia que tiene, para las empresas, ir acorde ante el mercado y la demanda social, por lo que cada cierto tiempo, una empresa ha de ir renovándose y mejorando ya que sino perdería gran parte de su cuota de mercado. Además de innovar con nuevas posibilidades e intentando siempre ser el pionero de éstas dentro de su sector. De ahí surgió la necesidad de emprender en este proyecto de food truck para llegar a nuevos segmentos del mercado y abriendo así el abanico de ventas.

Como conclusión final se podría decir que el torrezno es un producto que en los últimos años ha triplicado sus ventas gracias a su adhesión en la marca de garantía la cuál garantiza la calidad del mismo. Por otro lado, cabe destacar que al ser una empresa productora del mismo, el margen de ventas sería elevado y los costes que tendría Embutidos Moreno Sáez en cuanto a inversión e intermediarios serían insignificantes. Es

importante destacar que la población de Soria tiene muy en cuenta las fiestas de las que suele disfrutar, por lo que hay un mayor número de personas en la calle, es decir, posibles consumidores. Gracias a que el food truck únicamente se mueve por la provincia la movilidad es sencilla, requiere poco tiempo y coste. Un punto muy a favor de este proyecto. De este modo, teniendo en cuenta todos los factores mencionados anteriormente, se puede concluir afirmando que este proyecto es una manera fácil, rápida e idónea para que la empresa Embutidos Moreno Sáez gane en prestigio y en ventas a la vez que innova en su sector.

**Capítulo 4**  
**BIBLIOGRAFÍA**

---





## 4.1. Libros

Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel, Mc Graw Hill, *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*, Cuarta Edición 2004, Pág. 243.

MCqueen, J. (1990). “*The different ways ads work*”. *Journal of Advertising Research*, 30(4), RC-13; RC-16.

Aaker, D. A. (1992): “*The value of brand equity. Journal of Business Strategy*”, 13, 27.

McMaster, D. (1987): “*Own brands and the cookware market*”. *European Journal of Marketing*, 21 (1).

Stern, L.W.; A.I. El-Ansary; A.T. Coughlan e I. Cruz (1999): “*Canales de Comercialización*”, Ed. Prentice Hall, 5a edición. Madrid.

Randall Geoffrey (2003). “*Principios de Marketing*”, Segunda Edición, Thomson Editores Sapin, Pág. 120.

Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl (2002): “*Marketing*”, Sexta Edición, , International Thomson Editores S.A., Pág. 301.

Kotler Philip, Prentice Hall (2002): “*Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*”, Primera Edición, Pág. 188.

Morrisey, George (1993): “*El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*”. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp..

Menguzato y Renau (1995): “*La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*”. S.P.I, 427 pp..

Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill (2007): “*Fundamentos de Marketing*”, Decimocuarta Edición, Pág. 221.

Kotler Philip y Keller Kevin (2006): “*Dirección de Marketing*”. Duodécima Edición, Pág. 372.

Cultural S.A. (1999): “*Diccionario de Marketing*”. Edición 1999. Pág. 277.

Kerin Roger, Berkowitz Eric, Hartley Steven y Rudelius William, McGraw Hill (2004): “*Marketing*”, Séptima Edición, Pág. 385.

Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel, Mc Graw Hill (2004): “*Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*”. Pág. 371.

Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl (2002): “*Marketing*”, Sexta Edición. International Thomson Editores S.A., Pág. 380.

Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill Interamericana (2007): “*Fundamentos de Marketing*”, Decimocuarta Edición, Pág. 511.

Kenneth R. Andrews (1971): “*El concepto de estrategia de la empresa*”; Pág. 167.

H. Igor Ansoff (1986): “*La estrategia de la empresa*”; Pág. 6.

Varadajan, P y Clark (1994): “*Delineating the scope of Corporate, Business and Marketing Strategy. Journal of Business Research*”; vol. 31; n 3 ; Págs. 93-105.

Menguzato y Renau (1995): “*La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*”. S.P.I, Pág. 427.

Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill Interamericana (2007): “*Fundamentos de Marketing*”, Decimocuarta Edición. Pág. 221.

Kotler Philip y Keller Kevin, McGraw-Hill Interamericana (2006): “*Dirección de Marketing*”, Duodécima Edición. Pág. 372.

Kerin Roger, Berkowitz Eric, Hartley Steven y Rudelius William, McGraw Hill (2004): “*Marketing*”, Séptima Edición. Pág. 385.

Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl (2006): “*Marketing*”, 8va. Edición. Pág. 586.

Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel, Mc Graw Hill (2004): “*Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*”. Pág. 371.

Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl (2002): “*Marketing*”, Sexta Edición. International Thomson Editores S.A. Pág. 380.

Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill Interamericana (2007): “*Fundamentos de Marketing*”, Decimocuarta Edición. Pág. 511.

España, LEY 17/2001, de 7 de Diciembre, Marcas artículo 4.

España, NORMA UNE-EN ISO/IEC 17065, Diciembre de 2012, “*Requisitos para organismos que certifican productos, procesos y servicios*”

Soria, LEY 7/1985, de 2 de abril, Ayuntamiento de Soria, “*Venta ambulante*”.

España, LEY 7/1996, de 15 de Enero, “*Ordenación de comercio minorista*”

Castilla y León, LEY 16/2002, de 19 de Diciembre, “*Comercio de Castilla y León*”.

España, REAL DECRETO 1010/1985, de 5 de Junio, “*Regulación del ejercicio de la venta fuera de un establecimiento permanente y demás disposiciones dictadas al efecto por los órganos competentes de la Administración del Estado o de la Comunidad Autónoma de Castilla y León*”.

Comunidad Europea, REGLAMENTO 2004/852/CE, capítulos del 3 al 12 del Anexo II, “*Menciona todo lo relativo a las normas de higiene que debe cumplir un camión de venta de comida ambulante*”.

España, REAL DECRETO 109/2010, de 5 de Febrero, “*Carnet de manipulación de alimentos*”.

## 4.2. Webs

Iván Thompson (2012) “Promonegocios”. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercado/estudios-mercados.html>

Iván Thompson (2014) “Promonegocios”. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>

Página web Embutidos Moreno Sáez (2018). Recuperado de <http://morenosaez.com>

Página web Rtve Televisión Española (2015) “Street Food, el movimiento de comida callejera”. Recuperado de <http://www.rtve.es/television/20150702/cultura-food-truck-ley-espanola/1172560.shtml>

Página web Ayuntamiento de Soria (2018). Recuperado de <http://www.soria.es/tramites/solicitud-venta-ambulante-mercadillo-periodico>

Página web Foodtruckya.es (2018). Recuperado de <http://www.foodtruckya.com/emprendedores/preguntas-frecuentes>

Página web Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria (2018). Recuperado de <https://www.facultadcetsoria.com>

Libro online Edebe, unidad 1, “La empresa y su entorno”. Recuperado de [https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343\\_LA\\_EIE\\_CAS.pdf](https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343_LA_EIE_CAS.pdf)

Página web Anunciosradio.com (2018) “Coste de cuñas de radio en Los 40 Principales y Cadena Ser”. Recuperado de [http://anuncios-radio.com/publicidad/index.php?cPath=31&sort=&filter\\_id=70](http://anuncios-radio.com/publicidad/index.php?cPath=31&sort=&filter_id=70)

Página web Google Maps (2018) “Ubicación del food truck en interpeñas, viernes de toros...”. Recuperado de <https://www.google.es/maps>

Página web Citaprevia.es (2018) “ Presupuesto ITV camión menor de 3.500 kgs”. Recuperado de <http://www.citaprevia.cat/es/tarifas/>

Página web de la Agencia Tributaria (2018) “ Tabla de coeficientes de amortización simplificada”. Recuperado de [https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales\\_Folletos\\_y\\_Videos/Manuales\\_practicos/ Ayuda Folleto Actividades economicas/3 Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas/3 5 Estimacion directa simplificada/3 5 4 Tabla de amortizacion simplificada/3 5 4 Tabla de amortizacion simplificada.html](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales_Folletos_y_Videos/Manuales_practicos/ Ayuda Folleto Actividades economicas/3 Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas/3 5 Estimacion directa simplificada/3 5 4 Tabla de amortizacion simplificada/3 5 4 Tabla de amortizacion simplificada.html)

Página web de Ibercaja (2018). “ Simulador préstamo de 6.000 euros”. Recuperado de <https://www.ibercaja.es/simuladores/prestamos/>

Página web Roulot (2018) “Circuito de agua en camión”. Recuperado de <http://www.roulot.es/consejos-bricocamper/equipamiento-de-la-furgoneta-paso-a-paso/la-instalacion-de-agua.html>

Página web GuiadeSoria.es (2018). “Fiestas de los pueblos de Soria 2018”. Recuperado de <https://guiadesoria.es/agenda-cultural/fiestas-y-tradiciones/calendario-de-fiestas.html>

Página web Loentiendo.com (2018) “Contrato por obra o servicio, ejemplo y características”. Recuperado de <https://loentiendo.com/contrato-por-obra-y-servicio/>

Página web El Periódico Digital De Los Restaurantes (2015). “Historia y evolución de los food truck”. Recuperado de <https://www.diegocoquillat.com/food-trucks-la-historia-de-los-camiones-de-comidas/>

Página web Certicalia.com (2018). “Presupuesto de licencia para comenzar con la actividad de food truck”. Recuperado de <https://www.certicalia.com>

### **4.3. Encuesta**

Encuesta elaborada a través de Google Forms, enviada por email y whatsapp.

[https://docs.google.com/forms/d/15a0Qvp1SMokiJHi\\_H8NbQ3fgg5waFMsaooWrBJxm8A/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/15a0Qvp1SMokiJHi_H8NbQ3fgg5waFMsaooWrBJxm8A/edit#responses)

**ANEXOS**

---



**ANEXO I**  
**Imágenes evolución food truck**

---







Camión de pan de la Señora Karl, alrededor de 1940.



Furgoneta de pan de Cassou, década de los 50.



Furgoneta de pan J.J. Nissen, pan Holsum, Portland, década de 1950



Fire truck, década de los 80 aproximadamente..



Food truck actual.

**ANEXO II**  
**Normativa Ayuntamiento de Soria**

---



**SOLICITUD DE AUTORIZACION DE VENTA  
FUERA DE ESTABLECIMIENTO PERMANENTE (Venta ambulante)**

**1. DATOS DEL SOLICITANTE**

Apellidos y Nombre:				D.N.I.:	
Calle:	Nº	Piso:	Puerta:	Esc:	
Municipio:	Provincia:	C.P.	Teléfono:		
En representación de:				D.N.I./CIF:	
Calle:	Nº	Piso:	Puerta:	Esc:	
Municipio:	Provincia:	C.P.	Teléfono:		
Nombre comercial:					
Si no pertenece usted a un país miembro de la Unión Europea, rellene los siguientes datos:					
• Tarjeta de residencia nº:		válida hasta:			
• Permiso de trabajo por cuenta propia nº:		válida hasta:			
NOMBRE PARA NOTIFICACIONES:					
DOMICILIO PARA NOTIFICACIONES:					

**2. SOLICITUD**

Naturaleza y clase de productos a vender:	
Modalidad de venta solicitada (Marcar con una X):	
<input type="checkbox"/> Mercadillo periódico <input type="checkbox"/> Mercadillo ocasional <input type="checkbox"/> Puesto de enclave fijo <input type="checkbox"/> Camión-tienda en pedanías	
Emplazamiento:	
Descripción de las instalaciones de venta:	
Nº de metros de ocupación solicitados:	Fecha de instalación: Del de al de

**3. DOCUMENTOS A PRESENTAR** (Serán originales o compulsados del original)

1. Impreso de solicitud
2. Fotocopia del D.N.I. y/o C.I.F. del solicitante, y en su caso tarjeta de residencia y permiso de trabajo
3. Certificado actualizado de alta censal de la actividad (IAE)
4. Certificados de estar al corriente de pago de obligaciones tributarias y de Seguridad Social
5. Dos fotografías tamaño carnet
6. Declaración expresa manifestando conocer las normas a que debe ajustarse su actividad y compromiso de aceptarlas
7. Carnet de manipulador de alimentos (solo en el caso de venta de productos alimenticios)
8. Recibo actualizado y copia del seguro de responsabilidad civil

El firmante, cuyos datos personales se indican, SOLICITA le sea concedida autorización para la actividad mencionada, DECLARA bajo su responsabilidad ser ciertos los datos que ha reseñado y, ADJUNTA los documentos que se indican en la solicitud AUTORIZA al órgano administrativo correspondiente para la obtención, comprobación o verificación de los datos que sean pertinentes durante la tramitación del procedimiento de la Agencia de Administración Tributaria y de la Tesorería General de la Seguridad Social, así como de cualquier otro que pudiera corresponder.

Soria, a de de 201

El Solicitante





**ADMINISTRACIÓN LOCAL****AYUNTAMIENTOS****SORIA****COMERCIO Y TURISMO**

El Ayuntamiento Pleno, en sesión ordinaria celebrada el día 11 de mayo de 2017, adoptó el acuerdo de aprobación inicial de la Ordenanza Reguladora de la venta realizada fuera de establecimiento comercial permanente. No habiéndose recibido reclamaciones ni sugerencias y de conformidad con lo establecido en el art. 49 apartado c) de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local, se entiende definitivamente aprobado por lo que conforme al art. 70.2 del citado precepto se procede a la publicación íntegra del citado Reglamento en el *Boletín Oficial de la Provincia* para su entrada en vigor, que se producirá transcurrido el plazo indicado en el art. 65.2 del mismo cuerpo legal.

**ORDENANZA MUNICIPAL REGULADORA DE LA VENTA REALIZADA  
FUERA DE ESTABLECIMIENTO COMERCIAL PERMANENTE  
DEL AYUNTAMIENTO DE SORIA**

**TÍTULO I  
DISPOSICIONES GENERALES**

*Artículo 1º. Fundamento legal*

La presente Ordenanza reguladora de la actividad de venta fuera de establecimiento comercial permanente se dicta por el Ayuntamiento de Soria en virtud de la facultad concedida en la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, Ley 7/1996 de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, Ley 16/2002 de 19 de diciembre, de Comercio de Castilla y León, Real Decreto 1010/1985 de 5 de junio, que regula el ejercicio de la venta fuera de un establecimiento permanente y demás disposiciones dictadas al efecto por los órganos competentes de la Administración del Estado o de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

*Artículo 2º. Objeto de la Ordenanza*

1. La presente Ordenanza tiene por objeto regular la venta fuera de establecimiento comercial permanente, en solares o espacios libres, y en las vías públicas del Término Municipal de Soria, de acuerdo con los requisitos, condiciones y términos generales establecidos en la Ley 7/1996 de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, Ley 16/2002 de 19 de diciembre, de Comercio de Castilla y León, Real Decreto 1010/1985 de 5 de junio, y demás normativa aplicable. Dicha actividad solo podrá ser ejercida, en cualquiera de las modalidades recogidas en el artículo 5º de esta Ordenanza, en los lugares y emplazamientos señalados expresamente en las autorizaciones que se otorguen, y en las fechas y por el tiempo que se determine.

2. La venta directa llevada a cabo por la Administración del Estado, Autonómica o Local, o por mandato o autorización expresa de las mismas, no se halla sometida a las normas de la presente Ordenanza.

*Artículo 3º. Ámbito de aplicación*

1. La normativa contenida en la presente Ordenanza es de aplicación en todo el Término Municipal de Soria.





2. La venta a la que se refiere la presente Ordenanza solo podrá realizarse en:
- a) Los mercadillos y mercados periódicos u ocasionales señalados al efecto.
  - b) Puestos de enclave fijo.
  - c) Recintos de ferias y festejos populares.
  - d) Venta en camiones tienda en pedanías o barrios del municipio de Soria donde no alcance la red de distribución.
3. Queda prohibida en todo el Término Municipal de Soria la venta objeto de regulación de la presente Ordenanza, fuera de los supuestos de la misma.
4. Queda prohibida la venta a domicilio de bebidas y alimentos, sin perjuicio del reparto, distribución o suministro de los adquiridos o encargados por los consumidores en establecimientos comerciales autorizados para venta al público, a excepción de lo contemplado en el apartado 2 d) del art. 3 de la presente ordenanza.

*Artículo 4º. Competencias del Ayuntamiento de Soria.*

1. Corresponde al Ayuntamiento de Soria otorgar las autorizaciones para el ejercicio, en su Término Municipal, de la venta regulada en la presente Ordenanza, de acuerdo con sus normas específicas y las contenidas en la normativa estatal y autonómica vigente.

2. El Ayuntamiento de Soria, por causa de interés general y previo cumplimiento de los trámites, plazos y requisitos que correspondan en cada caso, podrá disponer el traslado de los puestos de venta a otro u otros lugares, la ampliación y/o reducción de los puntos de venta e incluso su total supresión, sin que ello de lugar a indemnización alguna. En el supuesto de que la decisión adoptada afecte a algún mercado o mercadillo del Municipio, el Ayuntamiento lo notificará a los interesados con una antelación mínima de quince días, salvo causas de fuerza mayor o necesidad urgente. Si la decisión tuviera carácter temporal, se concretarán en ella el plazo de vigencia de la misma y los motivos de su adopción.

3. Potestades administrativas: Los servicios municipales que en cada caso resulten competentes ejercerán la inspección y vigilarán el ejercicio de las actividades reguladas por la presente ordenanza cuidando de que las mismas se ajusten a sus preceptos. Cuando se detecten infracciones para cuya sanción sea competente el Ayuntamiento, se procederá a la instrucción del correspondiente expediente sancionador. Si se detectaran infracciones para cuya sanción no fuera competente el Ayuntamiento, se dará traslado inmediato de las actuaciones a la autoridad que corresponda y en particular si se tratara de contravenciones sanitarias.

4. Funciones de control y supervisión a cargo del personal municipal.

Corresponderán al personal que tiene encomendadas funciones de control del Mercadillo:

- Los aspectos organizativos del Mercadillo, instalación y ubicación de los puestos, realizando los controles correspondientes los días de mercadillo.
- Comprobar que los vendedores ambulantes estén en posesión de la licencia municipal y en su caso, la tarjeta o autorización colocada en lugar visible del puesto.
- Comprobar que se respeten las condiciones que figuran en la licencia y que el ejercicio efectivo de la actividad de venta ambulante no lo realizan personas distintas a las contempladas en la referida autorización.
- Poner en conocimiento de los agentes de la Policía Local las conductas infractoras de ordenanza de venta ambulante para que estos puedan formular las correspondientes denuncias.

5. Funciones de la Policía Local.



- Velar por el cumplimiento por parte de los titulares de los puestos de la presente ordenanza y de las normas que regulan la actividad en cada momento.
- Velar por el mantenimiento del orden público y el cumplimiento de las presentes normas y las que en lo sucesivo se dicten sobre la materia.
- Denunciar las infracciones que perciban directamente y tramitar las que reciban de terceros.
- En el supuesto de venta que contravenga lo dispuesto en la presente ordenanza, la Policía Local procederá a la intervención y traslado a las dependencias municipales del material incautado.
- Gestionar los decomisos e incautaciones.
- El desalojo del puesto y cese inmediato de la venta ambulante que se realice de forma ilegal.

## *Artículo 5º. Conceptos generales y modalidades de venta.*

1. Con carácter general, se considera venta ambulante o no sedentaria la realizada por comerciantes, fuera de un establecimiento comercial permanente, de forma habitual, ocasional, periódica o continuada, en los perímetros o lugares debidamente autorizados, en instalaciones comerciales desmontables o transportables, incluyendo los camiones tienda. En todo caso, la venta no sedentaria únicamente podrá llevarse a cabo en mercados fijos, periódicos u ocasionales, así como en lugares instalados en la vía pública para productos de naturaleza estacional.

2. Son mercadillos periódicos aquellas superficies de venta, previamente acotadas por la autoridad municipal, en las que se instalan de forma periódica establecida, puestos de carácter no permanente, destinados a la venta de determinados productos.

3. Son mercados ocasionales aquellas superficies de venta, previamente acotadas por la autoridad municipal, en la que se instalan de forma ocasional, puestos de carácter no permanente, destinados a la venta de determinados productos con motivo de ferias, fiestas o acontecimientos populares.

4. Son puestos de enclave fijo aquellas instalaciones situadas en la vía pública, en lugares previamente acotados por la autoridad municipal, de carácter no permanente, destinados a la venta de determinados productos de naturaleza estacional.

## *Artículo 6º. Normativa supletoria*

Sin perjuicio de las disposiciones contenidas en la presente Ordenanza, será de aplicación con carácter supletorio la ley 16/2002, de 19 de diciembre –citado–, el Real Decreto 1010/1985, de 5 de junio –citado–, y demás normas dictadas por la Administración Estatal o Autonómica que resulten de aplicación.

## TÍTULO II DE LAS AUTORIZACIONES CAPÍTULO I **Normas generales**

### *Artículo 7º. Normas generales*

1. El ejercicio de cualquiera de las modalidades de venta reguladas en la presente Ordenanza estará sujeto a la obtención previa de la preceptiva autorización municipal.
2. Queda prohibida la venta, en cualquiera de las modalidades reguladas en la presente Ordenanza, careciendo de la oportuna autorización municipal.
3. No podrán concederse autorizaciones, en ninguna de las modalidades previstas en esta Ordenanza, para la venta de aquellos productos cuya normativa reguladora específica lo prohíba.



## CAPÍTULO II

### Requisitos para la concesión de la autorización

#### *Artículo 8º. Requisitos de los interesados*

1. Las personas interesadas en ser titulares de las autorizaciones correspondientes para el ejercicio de la venta objeto de regulación deberán cumplir en todo momento los siguientes requisitos:

- a) Estar dado de alta en los epígrafes correspondientes del Impuesto de Actividades Económicas y de la Seguridad Social.
- b) Hallarse al corriente de las obligaciones tributarias y de la Seguridad Social.
- c) En el caso de venta de productos alimenticios, estar en posesión del carnet de manipulador de alimentos.
- d) Estar al corriente en la totalidad de los ingresos de derecho público con el Ayuntamiento de Soria.
- e) Los no nacionales de Estados miembros de la Unión Europea, además de los requisitos señalados en el apartado anterior, deberán acreditar estar en posesión de los correspondientes permisos de residencia y trabajo por cuenta propia, así como el período de vigencia de los mismos.

## CAPÍTULO III

### Tramitación

#### *Artículo 9º. Solicitud de la autorización*

1. Las autorizaciones habrán de solicitarse por escrito del interesado, según el modelo indicado en el Anexo 1 de la presente Ordenanza, que se presentará en el Registro General de la Corporación, en el que se hará constar:

- a) Nombre, apellidos, domicilio y Documento Nacional de Identidad del solicitante, y en el caso de los no nacionales de Estados miembros de la Unión Europea, nº de la tarjeta de residencia y referencia al permiso de trabajo por cuenta propia.
- b) En el caso de personas jurídicas, denominación social, domicilio social, C.I.F. de la sociedad, además de los datos del apartado anterior correspondientes al representante legal.
- c) Mercancías, artículos y objetos que pretende vender.
- d) Modalidad de venta y emplazamiento en que se pretende el ejercicio de dicha actividad.
- e) Descripción de las instalaciones o sistemas de venta.
- f) Número de metros que precisa ocupar.

2. Junto a la solicitud referida en el apartado anterior, el solicitante deberá aportar los siguientes documentos:

- a) Fotocopia del Documento Nacional de Identidad, tarjeta de extranjero y permiso de trabajo por cuenta propia.
- b) Dos fotografías de tamaño carnet.
- c) Certificado de hallarse al corriente de las obligaciones tributarias y de la Seguridad Social.
- d) Declaración expresa en la que el solicitante manifiesta conocer las normas a que debe ajustarse su actividad y su compromiso de observarlas.
- e) Documentación acreditativa de la suscripción de seguro de responsabilidad civil en aquellos casos en que sea exigible.



f) Fotocopia del carnet de manipulador de alimentos, en el caso de venta de productos alimenticios.

g) Certificado de hallarse al corriente de la totalidad de los ingresos de derecho público en el Ayuntamiento de Soria.

## CAPÍTULO IV De las autorizaciones

### *Artículo 10. Tramitación y concesión*

1. La Alcaldía, a propuesta del concejal delegado, y después de disponer de la instrucción del correspondiente expediente, abierto con el fin de comprobar el cumplimiento de los datos declarados, resolverá la concesión o autorización y ordenará la expedición del documento de autorización para el ejercicio de las distintas modalidades de venta objeto de regulación, previa acreditación de haber satisfecho las tasas municipales correspondientes.

2. La concesión de las autorizaciones tendrá carácter discrecional, pudiendo ser revocadas por infracción de cualquiera de las normas de la presente Ordenanza, de las contenidas en el Real Decreto 1010/1985, de la normativa relativa a la defensa de los consumidores y usuarios, de la normativa en materia de protección sanitaria y/o de la que regula la comercialización de los productos objeto de la venta, no dando derecho, en estos casos, a indemnización ni compensación de ningún tipo, y sin perjuicio de las demás sanciones económicas que procedan.

3. En ningún caso podrán concederse un número de autorizaciones superior al de puestos establecidos.

4. Sin perjuicio de lo recogido en la Ordenanza Fiscal nº 14, el abono de la tasa deberá ser realizado dentro de los plazos correspondientes y llevará aparejado la entrega de la autorización del puesto que debe estar expuesta al público en lugar o sitio visible. En el caso de no haber sido abonada la tasa la reserva del espacio concedida quedará anulada sin más trámite.

### *Artículo 11. Características de la autorización*

1. La autorización municipal será personal e intransferible. El titular de la misma no podrá venderla, traspasarla, arrendarla o realizar cualquier otro negocio jurídico que suponga cesión de la misma.

2. El período de vigencia de la autorización en ningún caso podrá ser superior a 1 año.

3. Las autorizaciones se expedirán en documento normalizado, y en ellas constará:

a) La identificación del titular y, en su caso, de su representante.

b) Dirección para la recepción de posibles reclamaciones.

c) Una fotografía tamaño carnet.

d) La ubicación precisa de la situación del puesto o, en su caso, número de éste.

e) Fechas y horarios en que podrá llevarse a cabo la actividad.

f) Los productos autorizados.

g) Las condiciones particulares a que se supeditan sus titulares.

4. La autorización municipal se expondrá al público en sitio fácilmente visible, durante todo el tiempo que dure la celebración de la actividad de venta.

### *Artículo 12. Facultades del titular de la autorización*

1.- No podrá ejercer la venta que ampara la autorización municipal, ninguna persona distinta de la que figura en la misma, ni vender productos distintos de los autorizados en ella.



2.- Los titulares de las autorizaciones podrán contratar personal que les asista en la atención del puesto. Esa contratación no eximirá, en ningún caso, al titular o, en su defecto, al representante del mismo, de la asistencia al puesto de venta, salvo causas de fuerza mayor.

3.- Sustituciones: Excepcionalmente y por causa que resulte debidamente justificada que impida al titular de la autorización atender el puesto personalmente podrá ser sustituido por otra persona previamente identificada y autorizada expresamente por el Ayuntamiento para ello. El sustituto deberá acreditar estar en posesión de las mismas condiciones personales exigidas al titular del puesto. La autorización municipal de la sustitución podrá revocarse en caso de fraude o de pérdida sobrevenida de los requisitos establecidos.

### *Artículo 13. Renovación y concesión de nuevas autorizaciones*

1. Los titulares de autorizaciones en vigor podrán renovar la misma, previa acreditación del cumplimiento de los requisitos que motivan la concesión, mediante solicitud realizada en la que se acredite los requisitos recogidos en el punto 1º del artículo 9 de esta Ordenanza y presentada al menos treinta días antes del vencimiento de la misma.

2. Previo a la celebración de cualquiera de los mercados ocasionales que se autoricen, se abrirá un plazo de 15 días hábiles para que los comerciantes interesados soliciten las correspondientes autorizaciones individuales de venta.

3. Se podrán solicitar autorizaciones en cualquier momento, siempre que el número de las concedidas sea inferior al número de puestos autorizados.

## TITULO III DE LAS DISTINTAS MODALIDADES DE VENTA

### CAPÍTULO I

#### **Mercados periódicos**

### *Artículo 14. Normas generales*

1.- El Ayuntamiento podrá autorizar mercadillos y mercado periódicos en régimen de concurrencia competitiva previa convocatoria pública conforme a las condiciones aprobadas al efecto por el Ayuntamiento con arreglo a la normativa sobre contratos del sector público.

2.- Los comerciantes que pretendan el ejercicio de la actividad de venta en mercadillos periódicos deberán cumplir, además de los requisitos precedentes que le sean de aplicación, los específicos contenidos en el presente capítulo.

### *Artículo 15. Productos autorizados para la venta*

1.- Las autorizaciones para la venta en este tipo de mercadillos deberán especificar el tipo de productos que pueden ser vendidos, entre los que no se podrá incluir, carnes, aves y caza frescas, refrigeradas y congeladas; pescados y mariscos frescos, refrigerados y congelados; leche certificada y pasteurizada; quesos frescos, requesón, nata, mantequilla y otros productos lácteos frescos; pastelería y bollería rellena o guarnecida; pastas alimenticias frescas y rellenas; anchoas, ahumados y otras semiconservas, así como aquellos otros productos que por sus especiales características y a juicio de las autoridades competentes conlleven riesgo sanitario.

No obstante, se permitirá la venta de los productos anteriormente citados cuándo a juicio de las autoridades sanitarias competentes se disponga de las adecuadas instalaciones frigoríficas y estos estén debidamente envasados.

2. Solamente se permitirá en el recinto del mercadillo la venta de los siguientes artículos:

a) Uso y vestido.



- b) Calzados, marroquinerías y baratijas.
- c) Artesanía: cerámica, vidrio, tallas, forjas, mimbre y similares.
- d) Ferretería y bricolaje.
- e) Antigüedades.
- f) En general, aquellos que hagan referencia al ornato y artesanado de pequeño volumen.
- g) Productos alimenticios excepto los indicados en el apartado 1 del presente artículo.

3.- Los titulares de las autorizaciones municipales de venta deberán tener siempre, a disposición de la autoridad o sus agentes, la documentación comercial acreditativa de la procedencia de los productos objeto de comercio, con el fin de acreditar la procedencia de los mismos.

#### *Artículo 16. Características y colocación de los puestos.*

1.- La venta se realizará en puestos o instalaciones desmontables y nunca fijas, con unas dimensiones máximas de cinco metros de frente por dos de fondo.

2.- Se podrá dotar a los puestos de toldos o voladizos, que estarán situados a una altura suficiente para que no impida o moleste el paso de compradores y viandantes y, en ningún caso inferior a dos metros.

3.- Los productos a la venta, siempre que sus características de volumen y peso lo permitan, deberán situarse a una altura respecto al nivel del suelo, no inferior a sesenta centímetros.

4.- Los productos alimentarios en ningún caso podrán situarse directamente sobre el suelo.

5.- El número, situación y superficie de los puestos y sus accesos, y productos a vender se consignarán en el anexo regulador de cada mercadillo.

6.- En cualquier caso, los puestos no podrán situarse en accesos a edificios de uso público o privado, establecimientos comerciales e industriales ni delante de sus escaparates y exposiciones, ni en lugares que dificulten tales accesos y la circulación peatonal.

#### *Artículo 17. Condiciones de venta.*

Sin perjuicio del cumplimiento de la normativa que corresponda, los titulares de la autorización deberán:

a) Exponer todos los artículos con el precio de venta al público y etiquetado visible de acuerdo con la legislación vigente.

b) Aquellos puestos que expendan artículos que sean objeto de peso o medida deberán disponer de báscula y/o metro reglamentario.

c) Los vendedores deberán entregar recibo, justificante, copia o documento acreditativo de la compra u operación efectuada.

#### *Artículo 18. Instalación y desmantelamiento del puesto y operaciones de carga y descarga.*

1. El Ayuntamiento de Soria fijará el horario dentro del cual se realizarán las operaciones correspondientes a la carga y descarga de mercancías y productos y la instalación y desmantelamiento del puesto. Fuera de dicho horario queda prohibida cualquiera de dichas actividades.

2. Una vez efectuada la descarga de la mercancía y/o productos, el vehículo utilizado para dicha actividad será retirado y estacionado fuera del perímetro delimitado para la instalación de puestos y zonas de tránsito público.

Queda prohibido el estacionamiento de vehículos en las aceras o zonas peatonales comprendidas dentro del perímetro de ubicación del mercadillo.



3. Los vehículos no podrán ser introducidos nuevamente en dicho recinto, para realizar las operaciones de carga, hasta la finalización del mercadillo.

### *Artículo 19. Limpieza y ornato.*

1. Los titulares de los puestos deberán mantener la zona que ocupen y su entorno en perfectas condiciones de higiene y limpieza. Cada puesto deberá disponer de recipientes dotados con bolsas o sacos que permitan su cierre donde depositar los productos alterados o de desecho, que bajo ningún concepto serán arrojados a la vía pública.

2. Al finalizar cada jornada comercial, los titulares de los puestos deberán dejar limpios de restos y desperdicios sus respectivas ubicaciones y las zonas adyacentes a las mismas, y depositarán las bolsas o sacos debidamente cerrados en las zonas indicadas para su recogida por el servicio de limpieza.

### *Artículo 20. Actividades prohibidas.*

Queda expresamente prohibido:

a) Utilizar aparatos de megafonía o cualquier otro que altere o pueda molestar o perjudicar a otros titulares o compradores en general.

b) Suministrar mercancías o productos a los titulares de las autorizaciones de venta, en el mercadillo o sus inmediaciones, dentro del horario establecido para la celebración del mismo.

c) Estacionar los vehículos dentro del perímetro delimitado para la instalación del mercadillo, durante el horario establecido para la celebración del mismo.

d) La venta, compra, transferencia o cualquier otro negocio jurídico incluida su publicidad de vehículos estacionados en la vía pública; la contravención de esta prohibición será sancionada de conformidad con lo establecido en el art. 81 (apartado 33) y 91 (apartado 33) de la Ordenanza Reguladora de Trafico, Circulación, Aparcamiento y Seguridad Vial de Soria.

### *Artículo 21. Denominación, ubicación y períodos de celebración.*

1.- El Alcalde de Soria, mediante bando municipal, establecerá la celebración de dichos mercadillos, señalando:

a) La denominación de dichos mercadillos.

b) Los lugares de su ubicación.

c) Los días y horarios a los que se sujetará el funcionamiento de los mismos.

2.- Dicho bando quedará incorporado a la presente Ordenanza, permaneciendo en vigor hasta su modificación o derogación expresa.

## CAPÍTULO II

### **Mercados ocasionales**

#### *Artículo 22. Normas generales.*

1. El Ayuntamiento de Soria podrá autorizar mercadillos o mercados ocasionales, previo trámite de audiencia a la Cámara de Comercio, de las Asociaciones de Consumidores y Usuarios y de las Asociaciones Empresariales interesadas, determinando el número máximo de puestos de cada uno de ellos. Dichos mercadillos estarán destinados a la venta de determinados productos con motivo de ferias, fiestas y acontecimientos populares.

2. Los comerciantes que pretendan el ejercicio de la actividad de venta en mercadillos ocasionales deberán cumplir los requisitos establecidos con carácter general y los específicos relativos a la venta en mercadillos periódicos recogidos en el capítulo I del presente título.



3. Las normas contenidas en el presente capítulo serán de aplicación para las ferias y certámenes de artesanía, librería y otros que tradicionalmente se celebran en los espacios públicos del Término Municipal de Soria.

*Artículo 23. Denominación, ubicación y periodos de celebración.*

1. El Alcalde de Soria, mediante bando municipal, establecerá la celebración de dichos mercadillos, señalando:

- a) La denominación de dichos mercadillos.
- b) Los lugares de su ubicación.
- c) Los días y horarios a los que se sujetará el funcionamiento de los mismos.

2. Dicho Bando quedará incorporado a la presente Ordenanza, permaneciendo en vigor hasta su modificación o derogación expresa.

## CAPÍTULO III

### Puestos de enclave fijo

*Artículo 24. Normas generales.*

1. El Ayuntamiento de Soria podrá autorizar la venta en puestos de enclave fijo y aislado, situados en la vía pública con las siguientes características:

- a) Puestos no desmontables, cuando su instalación solo pueda permanecer fija durante todo el período de autorizaciones, debiendo desmontarse al término de ésta.
- b) Puestos desmontables o transportables, cuando su instalación deba retirarse a diario.

2. El Ayuntamiento de Soria podrá establecer la homogeneización y unificación de las características de diseño, de construcción y de materiales de las instalaciones de los puestos no desmontables. Dicha homogeneización será establecida por bando de la Alcaldía e incorporada como anexo a la presente Ordenanza. Todo ello sin perjuicio de lo regulado por ordenanza específica.

*Artículo 25. Modalidades de venta.*

1. Las modalidades de venta permitidas en los puestos de enclave fijo y de carácter no desmontable son:

- a) Puestos de helados y productos refrescantes.
- b) Puestos de castañas asadas.
- c) Puestos de artículos navideños y de diversión.
- d) Otras modalidades de venta asimiladas.

2. Las modalidades de venta permitidas en los puestos de enclave fijo y de carácter desmontable o transportable son:

- a) Puestos de helados.
- b) Puestos de castañas asadas.
- c) Puestos destinados a la venta de objetos y publicaciones de carácter político, económico, turístico o social.
- d) Otras modalidades de venta asimiladas.

*Artículo 26. Autorizaciones.*

BOPSO-88-07082017





Los comerciantes que pretendan el ejercicio de la actividad de venta en mercadillos ocasionales deberán cumplir los requisitos establecidos con carácter general y los específicos relativos a la venta en mercadillos periódicos recogidos en el capítulo I del presente título.

## CAPÍTULO IV

### **Venta en camiones tienda en pedanías a que no alcancen la red de distribución**

#### *Artículo 27. Normas generales.*

1º.- En los barrios o pedanías del municipio de Soria: Pedrajas, Toledillo, Las Casas y Oteruelos, el Ayuntamiento de Soria podrá establecer una zona urbana de emplazamientos autorizados, fuera de la cual no estará autorizada la venta en los camiones tienda.

2º.- Las autorizaciones de los comerciantes que ejerzan su actividad en los camiones tienda se efectuarán por el Ayuntamiento y deberá cumplir los requisitos establecidos con carácter general y cuales quiera otros que solicite el Ayuntamiento.

## TÍTULO IV

### INFRACCIONES Y SANCIONES

#### *Artículo 28. Normas generales.*

1. Los Servicios Municipales competentes en cualquiera de las materias objeto de la regulación de la presente Ordenanza deberán vigilar y garantizar el debido cumplimiento por los titulares de las autorizaciones de lo preceptuado en el mismo y, especialmente, de las exigencias y condiciones higiénico-sanitarias.

2. Las infracciones a la presente Ordenanza serán sancionadas por el Ayuntamiento de Soria, sin perjuicio de las competencias expresamente atribuidas a otras Administraciones, de acuerdo con la legislación vigente en materia de régimen local, sanidad y consumo y, singularmente, con lo previsto en el capítulo IX y disposición final 2ª de la ley 26/1984, de 19 de julio, General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad, Ley de Ordenación del Sistema Sanitario de Castilla y León y el Real Decreto 1945/1983, de 23 de junio, por el que se regulan las infracciones en materia de defensa del consumidor y de la producción agroalimentaria, así como los reglamentos dictados en aplicación de las citadas y demás normativas aplicables en cada caso.

3. Corresponde al Ayuntamiento de Soria la incoación y tramitación de los procedimientos sancionadores respecto a las infracciones establecidas en el Real Decreto 1945/1983 –citado– y demás normativa en el ámbito de su competencia, según la vigente legislación de régimen local, sanidad y consumo, sin perjuicio de dar cuenta a las autoridades que corresponda, cuando la entidad de la infracción, el riesgo para la salud, la cuantía del beneficio obtenido, la gravedad de la alteración social producida, la generalización de la infracción y la reincidencia, así lo requieran.

#### *Artículo 29. Clases de infracciones.*

1. Tendrán el carácter de infracciones administrativas las acciones u omisiones contrarias a la presente Ordenanza, así como las conductas contrarias a las normas de comportamiento establecidas, sin perjuicio de la aplicación directa de la normativa estatal o autonómica en aquellas materias en que dichas acciones, omisiones o conductas estén expresamente tipificadas y especialmente en los artículos 1, 2, 3 y 5 del Real Decreto 1945/1983 – citado -.

2. A efectos de esta Ordenanza las infracciones se clasifican de la siguiente forma:

#### A. Infracciones leves:

a) No tener expuesta al público la autorización municipal.



- b) El incumplimiento de alguna de las condiciones establecidas en la autorización municipal.
- c) El incumplimiento del horario.
- d) La utilización de aparatos de megafonía o altavoces.
- e) La falta de ornato y limpieza en el puesto y su entorno.
- f) No tener consigo la autorización municipal, teniéndola concedida.
- g) La no instalación del puesto durante 3 jornadas, sin causa justificada.
- h) Cualquier acción u omisión que constituya incumplimiento de los preceptos de esta ordenanza y que no esté considerada como falta grave o muy grave.

## B. Infracciones graves:

- a) La reincidencia en tres infracciones leves.
- b) La instalación del puesto en lugar distinto al autorizado.
- c) El incumplimiento de los requisitos exigidos por la normativa reguladora de los productos objeto de comercio.
- d) Falta de báscula o contraste en los instrumentos de peso y medida.
- e) La negativa o resistencia a suministrar datos o facilitar la autorización requerida por las autoridades competentes o sus agentes o funcionarios en el cumplimiento de sus funciones, así como el suministro de información inexacta o documentación falsa.
- f) Estacionar el vehículo dentro del perímetro delimitado para la instalación del mercado o mercadillo, durante el horario establecido para la venta.
- g) Ocupación de mayor superficie que la autorizada.
- h) El comercio por personas distintas a las contempladas en la autorización municipal correspondiente.
- i) El ejercicio de la venta de artículos o productos distintos a los permitidos en la autorización municipal.
- j) La no instalación del puesto durante 6 jornadas, sin causa justificada.

## C. Infracciones muy graves:

- a) La reincidencia en tres infracciones graves.
- b) La instalación de puestos o el ejercicio de la venta careciendo de la autorización municipal correspondiente.
- c) La resistencia, coacción o amenaza a la Autoridad municipal, sus agentes o funcionarios en el cumplimiento de sus funciones.
- d) El ejercicio de la venta de artículos, mercancías o productos adulterados, fraudulentos, falsificados o no identificados.
- e) No acreditar la procedencia de la mercancía.
- f) La no instalación del puesto durante 9 jornadas, sin causa justificada.

## Artículo 30. Sanciones.

1. Las infracciones en materia de sanidad y consumo a que se refiere esta Ordenanza podrán ser sancionadas por la Autoridad municipal conforme a lo establecido en la Ley General de Sanidad, Ley de Ordenación del Sistema Sanitario de Castilla y León y Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, y disposiciones concordantes, previa instrucción del expediente administrativo correspondiente, mediante la aplicación de las sanciones siguientes:



A. Por infracciones leves:

- a) Multa de 1 a 1.502,53 euros y/o
- b) Prohibición del ejercicio de la actividad de 1 a 5 días hábiles de venta.

B. Por infracciones graves:

- a) Multa de 1.502,54 a 3.005,06 euros y/o
- b) Prohibición del ejercicio de la actividad de 6 a 15 días hábiles venta.

C. Por infracciones muy graves:

- a) Multa de 3.005,07 a 15.025,30 euros y/o
- b) Revocación de la autorización.

2. Cuándo la autorización sea revocada como consecuencia de infracciones muy graves, su titular no podrá obtener autorización alguna para el ejercicio de la actividad para la que tuviera autorización en el plazo de dos años.

3. La cuantía de la sanción se graduará de acuerdo con lo establecido en el apartado 10.2 del artículo 10 del Real Decreto 1945/1983 –citado–.

4. El resto de las infracciones no reguladas en cualquiera de los apartados anteriores, serán sancionadas de conformidad con lo establecido en la legislación de régimen local.

5. Los períodos de prescripción de las infracciones serán:

- a) De 6 meses para las leves.
- b) De 2 años para las graves.
- c) De 3 años para las muy graves.

### *Artículo 31. Medidas cautelares*

Sin perjuicio de la adopción de las medidas que a propuesta del instructor pudieran adoptarse conforme a lo previsto en el art. 14 de la Ordenanza Municipal Reguladora del Procedimiento Administrativo Sancionador y con la finalidad de asegurar la eficacia de la resolución que pudiera recaer, así como la protección provisional de los intereses implicados, en el caso de infracciones graves o muy graves, se podrán adoptar motivadamente como medidas provisionales el decomiso, la incautación de los productos objeto de comercio no autorizados, de los instrumentos, instalaciones, vehículos o cualquier medio utilizado para el ejercicio indebido de la actividad, así como la suspensión temporal de la autorización administrativa para ejercer la venta ambulante en el municipio de Soria.

Las medidas cautelares se adoptarán de manera inmediata en el momento en el que se constate la comisión de las presuntas infracciones por los propios Agentes de la Autoridad actuantes según las circunstancias que concurren en el caso. Estas medidas deberán ser confirmadas, modificadas o levantadas en el acuerdo de iniciación del procedimiento sancionador, que deberá efectuarse dentro de los quince días siguientes a su adopción.

Estas medidas se extinguirán con la eficacia de la resolución administrativa que ponga fin al procedimiento correspondiente.

A. Medidas cautelares a cargo de los agentes de la autoridad: Incautación, decomiso, inmovilización o intervención de los puestos, vehículos, productos y mercancías.

Los agentes de la policía local, procederán a la intervención cautelar de la mercancía en los siguientes supuestos:



- La instalación de puestos o ejercicio de la venta ambulante careciendo de la autorización municipal correspondiente.
- El ejercicio de la venta de artículos o productos distintos a los permitidos en la autorización municipal.
- El ejercicio de la venta de artículos, mercancías o productos adulterados, fraudulentos, falsificados o no identificados.
- La venta de artículos o mercancías que puedan entrañar riesgo al consumidor y/o que constituya peligro para la salud pública.
- El incumplimiento de los requisitos exigidos por la normativa reguladora de los productos objeto de comercio.
- No acreditar la procedencia de la mercancía.

En todo caso, cuando se trate mercancía fraudulenta o falsificada además de lo anterior se trasladará copia de la intervención y de la denuncia formulada a la Comisaria Provincial de Policía de Soria.

Si se trata de productos alimentarios no identificados, no etiquetados o que puedan suponer riesgo para el consumidor o puedan entrañar riesgo para la salud pública se requerirá la colaboración del Servicio Territorial de Sanidad y Consumo de la Junta de Castilla y León de Soria para determinar el destino final de los mismos. No se procederá a la devolución de la mercancía en el caso de que por las condiciones higiénico-sanitarias de la misma no fuera posible o por indicaciones de los inspectores sanitarios, previa acta de actuación de los mismos.

Se dispondrá de un plazo de 10 días hábiles desde la intervención o incautación de la mercancía para acreditar documentalmente la autorización, el cumplimiento de los requisitos de los productos objeto de comercio o la procedencia de la mercancía. Si así se hiciera la mercancía será devuelta, sin perjuicio del expediente sancionador que proceda y previo pago de los gastos ocasionados como consecuencia de la intervención.

Durante este plazo la mercancía incautada permanecerá en depósito en las dependencias de la Policía Local o si se tratara de vehículos o cargas voluminosas se señalará otro lugar más apropiado.

Transcurrido el plazo establecido desde la intervención sin personarse ni acreditarse la procedencia legal de la mercancía se procederá a su destrucción, previa resolución que así lo acuerde.

Todos los gastos que originen las operaciones de intervención, depósito, decomiso, transporte, inmovilización y destrucción de la mercancía serán por cuenta del infractor.

Las actas que se levanten, de todas las intervenciones efectuadas por los agentes públicos en el ejercicio de sus funciones gozan de presunción de veracidad como prueba respecto de los hechos reflejados en ellas.

## B. Otras medidas cautelares: Suspensión temporal de la autorización.

En los casos de infracciones de la presente ordenanza que den lugar a la instrucción y apertura de diligencias penales se procederá a la suspensión temporal de la autorización y de la reserva del espacio para el ejercicio de la venta ambulante para el Mercadillo de Soria en tanto no recaiga resolución judicial firme del asunto, y en consecuencia no se procederá a la renovación de la autorización si ésta se solicitara.

## DISPOSICIÓN TRANSITORIA ÚNICA.



Las empresas o personas físicas que, a la entrada en vigor de esta ordenanza, ejerzan las actividades comprendidas en la misma, deberán adaptarse a sus disposiciones en el plazo de tres meses. El incumplimiento de este plazo dará lugar a la incoación del correspondiente expediente sancionador.

### DISPOSICIÓN FINAL

Esta Ordenanza entrará en vigor cuando sea publicado íntegramente su texto en el *Boletín Oficial de la Provincia* y haya transcurrido, a partir de la publicación, el plazo de quince días hábiles que establece el artículo 65º de la Ley reguladora de las Bases de Régimen Local.

Lo que se hace público para general conocimiento significando que, conforme a lo dispuesto en el art. 65.2 de la citada Ley 7/1985, referida Ordenanza entrará en vigor en el plazo de quince días hábiles subsiguientes a su publicación.

Soria, 27 de julio de 2017.– El Alcalde, Carlos Martínez Mínguez.

1710

BOPSO-88-07082017



## ADMINISTRACIÓN LOCAL

### AYUNTAMIENTOS

#### SORIA

#### INTERVENCIÓN

Transcurrido el plazo de exposición al público del acuerdo adoptado por el Ayuntamiento Pleno en sesión celebrada el 11 de mayo de 2017 sobre aprobación de la modificación de la siguiente Ordenanza Fiscal:

- Ordenanza Fiscal nº 14. Tasa por utilización privativa o aprovechamiento especial del dominio público local con puestos, barracas, casetas de venta e industrias callejeras y ambulantes.

No habiéndose presentado dentro del mismo reclamación alguna, dicho acuerdo se eleva a definitivo, según la previsto en el artículo 17.3 del R.D.L. 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales.

Asimismo y de acuerdo con el artículo 17.4 de la mencionada norma, se procede a la publicación íntegra del texto modificado:

**ORDENANZA FISCAL Nº 14: TASA POR UTILIZACIÓN PRIVATIVA  
O APROVECHAMIENTO ESPECIAL DEL DOMINIO PÚBLICO LOCAL  
CON PUESTOS, BARRACAS, CASSETAS DE VENTA  
E INDUSTRIAS CALLEJERAS Y AMBULANTES**

*Artículo 1º.- Fundamento y naturaleza*

En uso de las facultades concedidas por los artículos 133.2 y 142 de la Constitución y del artículo 106 de la Ley 7/1.985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local, y de conformidad con lo dispuesto en los artículos 15 a 19 y 20 a 27 del Real Decreto Legislativo 2/2004 de 5 de marzo por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales y por la Disposición Adicional Cuarta de la Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria, este Ayuntamiento establece la "Tasa por utilización privativa o aprovechamiento especial del dominio público local con puestos, barracas, casetas de venta e industrias callejeras y ambulantes" que se regirá por la presente Ordenanza Fiscal, cuyas normas atienden a lo prevenido en el artículo 57 del Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales.

*Artículo 2º.- Hecho imponible*

Constituye el hecho imponible de la tasa la utilización privativa o el aprovechamiento especial del dominio público local, de acuerdo con lo previsto en el artículo 20.3 del RDL 2/2004, y en los supuestos que se relacionan a continuación:

- 1- Puestos, barracas, casetas de venta e industrias callejeras y ambulantes en el dominio público local.
- 2- Recintos feriales, pabellones e instalaciones similares en el dominio público local.
- 3- Utilización de altavoces, amplificadores, radios y aparatos similares.
- 4- Puestos del tradicional mercadillo de los jueves.

*Artículo 3º.- Devengo*

Se devenga la tasa y nace la obligación de contribuir, cuando se inicie el uso privativo o el aprovechamiento especial del dominio público local. En concreto, la obligación de contribuir nacerá con el otorgamiento de la licencia o autorización municipal para el uso privativo o el



aprovechamiento especial del dominio público local o desde que el aprovechamiento se realice, si se hiciera sin la correspondiente autorización.

Cuando la utilización o aprovechamiento del dominio público local se realicen sin haber obtenido la licencia municipal, el devengo se produce desde el momento en que el aprovechamiento se realice. En este caso, el pago de la tasa devengada no legalizará el aprovechamiento efectuado, pudiendo ordenarse la retirada de las instalaciones sin indemnización alguna.

En los casos en que la autorización para utilización o aprovechamiento del dominio público local sea de duración anual, la cuota se prorrateará por cuatrimestres naturales en los supuestos de inicio o cese de la utilización o aprovechamiento del dominio público, previa comunicación correspondiente.

#### *Artículo 4º.- Sujeto pasivo*

Son sujetos pasivos contribuyentes las personas físicas o jurídicas, sí como las entidades a que se refiere el artículo 35.4 de la Ley General Tributaria a cuyo favor se otorguen las licencias y autorizaciones mediante las que se conceda el derecho a la utilización o aprovechamiento especial, y con carácter general quienes realicen los aprovechamientos, si se procedió sin la oportuna autorización.

#### *Artículo 5º.- Responsables*

1- Responden solidariamente de las obligaciones tributarias del sujeto pasivo las personas físicas o jurídicas a que se refiere el artículo 42 de la Ley General Tributaria.

2- Serán responsables subsidiarios las personas físicas y jurídicas a que se refiere el artículo 43 de la Ley General Tributaria.

#### *Artículo 6º.- Cuota tributaria*

La cuantía de las tasas reguladas en esta Ordenanza serán las fijadas en las tarifas de los epígrafes siguientes:

Epígrafe 1º- Puestos, barracas, casetas de venta e industrias callejeras y ambulantes en el dominio público local.

1- Por cada metro cuadrado de ocupación con puestos, barracas, casetas y todo tipo de industrias callejeras y ambulantes destinadas a la venta, euros por día: 3,09 €.

2- Por cada m<sup>2</sup> de ocupación con puestos para la venta de castañas y similares, euros al mes: 20,58 €.

3- Los puestos que se instalen en Valonsadero, cualquiera que sea la mercancía que en ellos se venda, devengarán derechos de acuerdo con lo que se establezca por Resolución de Alcaldía.

Se establece una cuota mínima de 30,00 euros.

Epígrafe 2º.- Recintos feriales, pabellones e instalaciones similares en el dominio público local.

a) Recintos feriales, pabellones, barracas, casetas de tiro, circo, caballitos, trenes eléctricos o cualquier otra clase de instalaciones para exhibiciones y entretenimiento, devengarán derechos de acuerdo con lo que se establezca en el correspondiente procedimiento licitatorio, conforme al art. 24 del Texto Refundido de la ley Reguladora de Haciendas Locales.

Epígrafe 3º.- Utilización de altavoces, amplificadores, radios y aparatos similares. Los puestos de venta, pabellones, barracas, casetas, circos, vendedores ambulantes etc. que utilicen altavoces, amplificadores, radios y aparatos similares, devengarán la correspondiente tasa incrementada en los siguientes porcentajes.

a) En fiestas locales: 50%.



b) En días que no sean fiestas locales: 100%.

Epígrafe 4º.- Puestos del tradicional mercadillo de los jueves.

Los puestos que se instalen en el tradicional mercadillo de los jueves serán otorgados conforme a lo establecido en la Ordenanza Reguladora de la venta realizada fuera de establecimiento comercial permanente, determinándose el importe de la tasa por metro cuadrado de ocupación al año en 92,61 euros.

*Artículo 7º.- Normas de gestión*

1- Las personas que tengan necesidad de ocupar la vía pública según lo regulado en esta Ordenanza deberán solicitar previamente la correspondiente licencia.

2- Los Servicios Técnicos municipales comprobarán si es necesario o no la ocupación del dominio público, indicando, en caso afirmativo, la superficie y duración de la ocupación. Dicho trámite deberá comunicarse a la Oficina de Gestión Tributaria para practicar la liquidación que proceda.

Si no se ha determinado con exactitud la duración del aprovechamiento, una vez autorizada la ocupación, se entenderá prorrogada mientras no se presente la declaración de baja.

3- Los agentes de la Policía Municipal cuidarán, bajo su responsabilidad, de que no se realice ocupación alguna sin que se justifique estar provistos de la correspondiente autorización, dando cuenta inmediatamente a la Alcaldía-Presidencia de aquellos que intentaron realizarla careciendo de licencia.

Asimismo, se podrá comprobar, con la asistencia técnica necesaria, si las ocupaciones que se realizan se ajustan a las autorizadas por el Excmo. Ayuntamiento y en caso de que no fuese así se pondrá en conocimiento de la Alcaldía-Presidencia sin perjuicio de levantar la oportuna acta para la liquidación de la diferencia de derechos que correspondiese satisfacer.

4- Las autorizaciones para ocupación de la vía pública no tendrán en ningún momento carácter de perpetuidad y podrán ser revocadas en todo momento por la Alcaldía- Presidencia.

5- Cuando con ocasión de los aprovechamientos regulados en esta ordenanza, se produjesen desperfectos en el pavimento o instalaciones de la vía pública, los titulares de las licencias o los obligados al pago vendrán sujetos al reintegro total de los daños de reconstrucción y reparación de tales desperfectos o reparar los daños causados que serán, en todo caso, independientes de los derechos liquidados por los aprovechamientos realizados.

6- Se establece un período de garantía de 6 meses.

*Artículo 8º.- Liquidación y pago*

En los casos en que la autorización para utilización o aprovechamiento del dominio público local sea de duración anual, el pago de la tasa se fraccionará por cuatrimestres naturales. Las cantidades exigibles con arreglo a las tarifas se abonarán cuatrimestralmente.

En el resto de los casos, las cantidades exigibles con arreglo a las tarifas se abonarán por cada utilización o aprovechamiento del dominio público local en el momento del devengo y serán irreducibles por los períodos naturales de tiempo señalados en los respectivos epígrafes.

Esta tasa se exigirá en régimen de autoliquidación en el modelo que a tal efecto establezca el Ayuntamiento de Soria. El pago de la tasa se realizará en los siguientes plazos:

Tratándose de las tarifas reguladas en el epígrafe 1º en la fecha de concesión de la correspondiente autorización.





Tratándose de las tarifas reguladas en el epígrafe 4º antes del día 20 de los meses de febrero, junio y octubre.

Una vez efectuado el pago de la autoliquidación, el contribuyente deberá presentar copia de la misma en el Departamento de Comercio del Ayuntamiento para su verificación y comprobación.

Si transcurrido el plazo autorizado, no hubiese finalizado la utilización o aprovechamiento del dominio público local, se liquidarán nuevos derechos, sin perjuicio de las sanciones que puedan imponerse por la Alcaldía.

Teniendo en cuenta el carácter periódico de la exacción, los titulares de autorizaciones o licencias están obligados a comunicar las alteraciones o bajas que se produzcan (bien por cambio de titularidad o por finalización de la ocupación), dentro del mes en que el hecho tenga lugar, surtiendo efecto provisionalmente, a partir del mes siguiente a aquél en que se comunique, y comprobándose posteriormente por los servicios de inspección la certeza de las causas alegadas en su petición para darles carácter definitivo.

Quienes incumplan la expresada obligación seguirán sujetos y obligados al pago hasta su cumplimiento.

#### *Artículo 9º.- Exenciones y bonificaciones*

No se concederán exención ni bonificación alguna en la exacción de la tasa a tenor de lo dispuesto en el artículo 9 de RDL 2/2004.

#### *Artículo 10º.- Infracciones y sanciones*

En todo lo relativo a la calificación de infracciones tributarias, así como de las sanciones que a las mismas correspondan en cada caso, se estará a lo dispuesto en los artículos 178 y siguientes de la Ley General Tributaria, en los reglamentos que la complementan u desarrollan y en la Ordenanza del Ayuntamiento de Soria de Procedimiento Administrativo Sancionador.

Contra el presente acuerdo, conforme al artículo 19 del RDL 2/2004 de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, se podrá interponer por los interesados recurso contencioso-administrativo, en el plazo de dos meses, contados a partir del día siguiente al de la publicación de este anuncio en el *Boletín Oficial de la Provincia*, ante el Tribunal Superior de Justicia de Castilla y León.

Soria, 14 de julio de 2017.– El Alcalde, Carlos Martínez Mínguez

1712

-----

BOPSO-88-07082017

**ADMINISTRACIÓN LOCAL****AYUNTAMIENTOS****SORIA**

Este Excmo. Ayuntamiento pone en conocimiento de todas aquellas personas interesadas en solicitar reserva de espacio para la venta ambulante, durante el año 2018, en el mercadillo de los jueves que está abierto el plazo para la presentación de solicitudes.

*Solicitud:* Conforme al modelo oficial, que se facilitará en el Registro General del Excmo. Ayuntamiento en la que se hará constar:

- a) Nombre, apellidos, domicilio y Documento Nacional de Identidad del solicitante, y en el caso de los no nacionales de Estados miembros de la Unión Europea, nº de la tarjeta de residencia y referencia al permiso de trabajo por cuenta propia.
- b) En el caso de personas jurídicas, denominación social, domicilio social, C.I.F. de la sociedad, además de los datos del apartado anterior correspondientes al representante legal.
- c) Mercancías, artículos y objetos que pretende vender.
- d) Modalidad de venta y emplazamiento en que se pretende el ejercicio de dicha actividad.
- e) Descripción de las instalaciones o sistemas de venta.
- f) Número de metros que precisa ocupar.

*Presentación de solicitudes:* Todos los días hábiles, en horario de 9,00 a 14,00 horas, en el Registro General del Excmo. Ayuntamiento de Soria.

*Fin de presentación de solicitudes:* Conforme al art. 13 de la Ordenanza Municipal Reguladora de la venta realizada fuera de establecimiento comercial permanente (*Boletín Oficial de la Provincia de Soria* nº 88 de 7/8/2017) se establece el plazo de renovación de las autorizaciones en vigor hasta el 30 de noviembre de 2017.

*Documentos que deben acompañarse a la solicitud:* Se acompañarán los originales o copias compulsadas de todos los documentos.

- a) Fotocopia del Documento Nacional de Identidad, tarjeta de extranjero y permiso de trabajo por cuenta propia.
- b) Dos fotografías de tamaño carnet.
- c) Certificado de hallarse al corriente de las obligaciones tributarias y de la Seguridad Social.
- d) Documentación acreditativa de la suscripción de seguro de responsabilidad civil en aquellos casos en que sea exigible.
- e) Fotocopia del carnet de manipulador de alimentos, en el caso de venta de productos alimenticios.

Así mismo, para la adjudicación de la reserva del espacio será necesario no tener deudas contraídas con el Ayuntamiento de Soria.

Soria, 23 de octubre de 2017.– El Alcalde, Carlos Martínez Mínguez.

2149

BOPSO-124-03112017

**ANEXO III**  
**Normativa Castilla y León**

---



## COMUNICACIÓN PREVIA DE ACTIVIDAD ALIMENTARIA

EXPEDIENTE: \_\_\_\_\_  
(Reservado Administración)

1.- OBJETO DE LA COMUNICACIÓN (SEÑALAR)	
<input type="checkbox"/> INICIO DE ACTIVIDAD	
<input type="checkbox"/> Cambio de titular	Titular anterior:
<input type="checkbox"/> Ampliación de actividad	Actividades nuevas:
<input type="checkbox"/> Cese de actividad	Actividades que cesa:
<input type="checkbox"/> Cambio domicilio social	Domicilio social anterior:
<input type="checkbox"/> Cambio de domicilio industrial	Domicilio industrial anterior:
<input type="checkbox"/> CESE DE TODAS LAS ACTIVIDADES ALIMENTARIAS (BAJA DE LA EMPRESA EN EL REGISTRO)	

2.- DATOS DEL REPRESENTANTE, TITULAR , EMPRESA Y ESTABLECIMIENTO				
DATOS DEL FIRMANTE/ REPRESENTANTE				
Nombre:	Primer apellido:	Segundo apellido:	D.N.I. / N.I.E.	
DATOS EMPRESA				
Nº de Registro:	Nombre comercial:			
DATOS DEL TITULAR	<input type="checkbox"/> Persona Física <input type="checkbox"/> Persona Jurídica <input type="checkbox"/> Comunidad de Bienes			
	Nombre:	Primer apellido:	Segundo apellido:	
	Denominación de la empresa:			D.N.I. / N.I.E.
				N.I.F.:
	Nombre Comunero 1 :	Primer apellido:	Segundo apellido:	D.N.I. / N.I.E.
Nombre Comunero 2 :	Primer apellido:	Segundo apellido:	D.N.I. / N.I.E.	
DOMICILIO SOCIAL	Provincia :	Municipio:	Localidad:	
	Dirección:		Código Postal:	
	Correo electrónico *1:		Teléfono/s:	
Confirmar correo electrónico:				



<b>DATOS ESTABLECIMIENTO</b>	Provincia:	Municipio:	Localidad:
	Dirección:		Código Postal:
	Correo electrónico* <sup>1</sup> : Confirmar correo electrónico:		Teléfono/s:

**DOMICILIO A EFECTO DE NOTIFICACIONES:**  Domicilio social  Domicilio establecimiento  Otro (es necesario rellenar el apartado siguiente)

<b>DOMICILIO NOTIFICACION*<sub>2</sub></b>	Provincia:	Municipio:	Localidad:
	Dirección:		Código Postal:
	Correo electrónico* <sup>1</sup> : Confirmar correo electrónico:		

\*<sup>1</sup> La inclusión de la dirección del correo electrónico permitirá a la Administración enviar un aviso informando de la puesta a disposición de una notificación en la sede electrónica de la Administración.

La comparecencia en la sede electrónica de la Administración permite al interesado o su representante debidamente identificado el acceso al contenido de la notificación (Artículo 43 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas).

\*<sup>2</sup> Rellenar SOLO si se ha marcado la opción OTRO en el apartado "Domicilio a efectos de notificaciones"

**3.- ACTIVIDADES ALIMENTARIAS (Señalar lo que proceda)**

**ÁMBITO NACIONAL (inscripción en el RGSEAA)**

SECTOR/CLAVE:

CATEGORÍA:

ACTIVIDAD:

CATEGORÍA:

ACTIVIDAD:

OTRAS ACTIVIDADES NO INCLUIDAS EN LAS ANTERIORES:

OTRAS ACTIVIDADES NO INCLUIDAS EN LAS ANTERIORES:

OTRAS ACTIVIDADES NO INCLUIDAS EN LAS ANTERIORES:

OTRAS ACTIVIDADES NO INCLUIDAS EN LAS ANTERIORES:

**ÁMBITO LOCAL (Venta directa al consumidor final o a colectividades según artículo 2.2 del Real Decreto 191/2011)**

<b>MINORISTA</b>	<input type="checkbox"/> MONOVALENTE	ACTIVIDAD: (Elegir una actividad)	<input type="text"/>
	<input type="checkbox"/> POLIVALENTE	<input type="checkbox"/> MINORISTA POLIVALENTE	ACTIVIDADES (Elegir las que correspondan)
		<input type="checkbox"/> SUPERMERCADO HIPERMERCADO	
	<input type="checkbox"/> OTRAS ACTIVIDADES:	<input type="text"/>	

<b>MINORISTA</b>	<input type="checkbox"/> POLIVALENTE	<input type="checkbox"/> MINORISTA POLIVALENTE	ACTIVIDADES (Elegir las que correspondan)
		<input type="checkbox"/> SUPERMERCADO HIPERMERCADO	

<b>MINORISTA</b>	<input type="checkbox"/> POLIVALENTE	<input type="checkbox"/> MINORISTA POLIVALENTE	ACTIVIDADES (Elegir las que correspondan)
		<input type="checkbox"/> SUPERMERCADO HIPERMERCADO	

<b>MINORISTA</b>	<input type="checkbox"/> POLIVALENTE	<input type="checkbox"/> MINORISTA POLIVALENTE	ACTIVIDADES (Elegir las que correspondan)
		<input type="checkbox"/> SUPERMERCADO HIPERMERCADO	

<b>MINORISTA</b>	<input type="checkbox"/> POLIVALENTE	<input type="checkbox"/> MINORISTA POLIVALENTE	ACTIVIDADES (Elegir las que correspondan)
		<input type="checkbox"/> SUPERMERCADO HIPERMERCADO	

<b>MINORISTA</b>	<input type="checkbox"/> POLIVALENTE	<input type="checkbox"/> MINORISTA POLIVALENTE	ACTIVIDADES (Elegir las que correspondan)
		<input type="checkbox"/> SUPERMERCADO HIPERMERCADO	

<b>MINORISTA</b>	<input type="checkbox"/> POLIVALENTE	<input type="checkbox"/> MINORISTA POLIVALENTE	ACTIVIDADES (Elegir las que correspondan)
		<input type="checkbox"/> SUPERMERCADO HIPERMERCADO	

<b>MINORISTA</b>	<input type="checkbox"/> POLIVALENTE	<input type="checkbox"/> MINORISTA POLIVALENTE	ACTIVIDADES (Elegir las que correspondan)
		<input type="checkbox"/> SUPERMERCADO HIPERMERCADO	

<b>MINORISTA</b>	<input type="checkbox"/> POLIVALENTE	<input type="checkbox"/> MINORISTA POLIVALENTE	ACTIVIDADES (Elegir las que correspondan)
		<input type="checkbox"/> SUPERMERCADO HIPERMERCADO	

<b>MINORISTA</b>	<input type="checkbox"/> POLIVALENTE	<input type="checkbox"/> MINORISTA POLIVALENTE	ACTIVIDADES (Elegir las que correspondan)
		<input type="checkbox"/> SUPERMERCADO HIPERMERCADO	

<b>MINORISTA</b>	<input type="checkbox"/> POLIVALENTE	<input type="checkbox"/> MINORISTA POLIVALENTE	ACTIVIDADES (Elegir las que correspondan)
		<input type="checkbox"/> SUPERMERCADO HIPERMERCADO	

<b>MINORISTA</b>	<input type="checkbox"/> POLIVALENTE	<input type="checkbox"/> MINORISTA POLIVALENTE	ACTIVIDADES (Elegir las que correspondan)
		<input type="checkbox"/> SUPERMERCADO HIPERMERCADO	

<b>MINORISTA</b>	<input type="checkbox"/> POLIVALENTE	<input type="checkbox"/> MINORISTA POLIVALENTE	ACTIVIDADES (Elegir las que correspondan)
		<input type="checkbox"/> SUPERMERCADO HIPERMERCADO	



<b>PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>	<input type="checkbox"/> BAR	ACTIVIDAD: <input type="text"/>
	<input type="checkbox"/> RESTAURANTE	ACTIVIDAD: <input type="text"/>
	<input type="checkbox"/> COMEDOR COLECTIVO	ACTIVIDAD: <input type="text"/>
	<input type="checkbox"/> OTRAS ACTIVIDADES:	<input type="text"/>

4.- ELABORACIÓN DE ALIMENTOS (marcar todas las opciones necesarias )			
<input type="checkbox"/> Envasados	<input type="checkbox"/> Sin envasar	<input type="checkbox"/> Listos para el consumo	<input type="checkbox"/> No listos para el consumo
<input type="checkbox"/> Pueden mantenerse a temperatura ambiente	<input type="checkbox"/> Refrigerados	<input type="checkbox"/> Congelados	
Volumen de fabricación anual aproximado(Tm):			
<b>PRODUCTOS ELABORADOS/ENVASADOS/ALMACENADOS:</b> (denominación de venta; no incluir marcas comerciales ni diferentes formatos):			

5.- ÁMBITO DE COMERCIALIZACIÓN (Tipo de clientes destinatarios de la actividad)	
<input type="checkbox"/> Comercios minoristas	<input type="checkbox"/> Colectividades
<input type="checkbox"/> Industria alimentaria	<input type="checkbox"/> Consumidor final

<b>PERSONAL</b>	Nº total de empleados:	Nº de manipuladores de alimentos:
-----------------	------------------------	-----------------------------------

6.- CARACTERÍSTICAS DEL ESTABLECIMIENTO			
<b>INSTALACIONES</b>	Superficie total (m2):	Superficie destinada a fabricación/elaboración (m2):	
	Capacidad frigorífica de refrigeración (m3):	Capacidad frigorífica de congelación (m3):	
	Superficie de otros almacenes a temperatura no regulada(m <sup>2</sup> ):		
	Suministro agua: <input type="checkbox"/> Red <input type="checkbox"/> Pozo/Sondeo	<input type="checkbox"/> Vehículos de transporte propios: - Nº total de vehículos: - Nº de vehículos con temperatura controlada:	
<b>ALMACENES</b> Art. 5.1 RD 191/2011	Provincia:	Municipio:	Localidad:
	Dirección:		Código Postal:



### 7.- DOCUMENTACIÓN QUE ACOMPAÑA (SEÑALAR)

DOCUMENTACIÓN QUE ACOMPAÑA

Documento acreditativo del NIF del operador

En caso de **no presentar copia de D.N.I. o N.I.E.:**

Sí  autorizo a la Administración de la Comunidad de Castilla y León para obtener directamente y/o por medios telemáticos la comprobación de los datos e identidad personal.

Título de representación:

Documentación acreditativa de la representación, en su caso.

Documentación acreditativa del cambio de titularidad, en su caso.

Otra:

### 8.- DECLARACIÓN RESPONSABLE

En cumplimiento del artículo 69 de la *Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común*, del *Real Decreto 191/2011, de 18 de febrero, sobre Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos*, del *Decreto 18/2016, de 7 de julio, por el que se crea el Registro de Empresas y Actividades Alimentarias de Castilla y León y se regulan los procedimientos de autorización sanitaria de funcionamiento y comunicación previa de actividad de los establecimientos y empresas alimentarias*. y de la normativa comunitaria aplicable,

DECLARO BAJO MI RESPONSABILIDAD **conocer y cumplir con la legislación alimentaria correspondiente a la actividad así como la exactitud de los datos reseñados.**

### 9.- INFORMACIÓN LEGAL

1.- La inexactitud, falsedad u omisión, de carácter esencial, de cualquier dato o información que se incorpore a esta comunicación, o la no presentación ante la Administración competente de la comunicación, determinará la imposibilidad de continuar con el ejercicio del derecho o actividad afectada desde el momento en que se tenga constancia de tales hechos, sin perjuicio de las responsabilidades penales, civiles o administrativas a que hubiera lugar (Artículo 69.4 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común).

2.-Cualquier modificación que se produzca respecto de la situación anterior, deberá comunicarse al Servicio Territorial de Sanidad de la provincia que corresponda, sin perjuicio de las facultades de comprobación, control e inspección que tiene atribuida la Administración Pública.

3.- De conformidad con lo establecido en el artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, se informa a los interesados que los datos aportados en este formulario serán incorporados a un fichero para su tratamiento automatizado, y que podrá ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, previstos por la Ley, mediante escrito dirigido a la CONSEJERÍA DE SANIDAD – DIRECCIÓN GENERAL DE SALUD PÚBLICA, Paseo Zorrilla, nº 1, 47007 Valladolid, utilizando al efecto los modelos normalizados mediante Orden PAT/175/2003.

*Firma\*:*

\* Manuscrita sólo si no se tramita electrónicamente.

### SERVICIO TERRITORIAL DE SANIDAD DE

Para cualquier consulta relacionada con la materia o sugerencia para mejorar este formulario electrónico, puede dirigirse al teléfono de información administrativa 012.



**ANEXO IV**  
**Resumen simplificado de costes e inversión del food truck**

---



## Resumen de costes del food truck

En este apartado se va a desarrollar un estudio simple de los costes que va a suponer a la empresa el lanzamiento de esta nueva vía de ingresos. Es importante destacar que la empresa cuenta con la materia prima lo cuál va a ser un punto fuerte en cuanto a la minimización de costes y así poder operar con un mayor margen de ventas.

A continuación se van a enumerar los diferentes gastos que va a afrontar la empresa:

### 1. Camión food truck

El camión es aportado por la empresa lo cual implica un ahorro de unos 30.000/40.000 euros. Pero lo que sí que va a suponer un coste es la adaptación de la furgoneta para convertirla en un food truck con su correspondiente homologación e ITV. Por lo tanto el total de costes a asumir por la empresa para la adaptación y legalización del camión van a ser recogidos en la siguiente tabla:

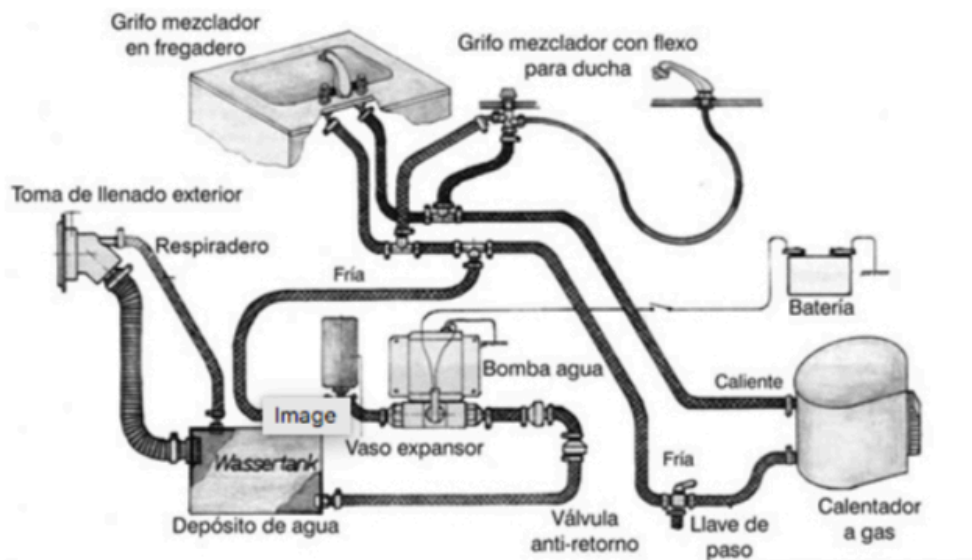
**Tabla Costes accesorios camión**

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTE</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTE</b>
Campana extractora	258 €	Muebles de almacenaje	200 €
Ventiladores	145 €	Ventanas	200 €
Instalación eléctrica	500 €	Frigoríficos y congeladores	1000 €
Sistema de agua	600 €	Encimeras	150 €
Freidoras	250 €	Botiquín	27 €

Caja registradora	250 €	Extintores	35 €
Fregadero	50 €	<b>TOTAL</b>	<b>3665 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestra el circuito de agua que sería instalado en el camión, exceptuando la ducha.



El camión es aportado por la empresa lo cual implica un ahorro de unos 30.000/40.000 euros. Pero lo que sí que va a suponer un coste es la adaptación de la furgoneta para convertirla en un food truck con su correspondiente homologación e ITV. Por lo tanto el total de costes a asumir por la empresa para la adaptación y legalización del camión van a ser recogidos en la siguiente tabla:

## 2. Contrato trabajadores

A la hora de tramitar un contrato para los dos empleados o empleadas es preciso saber qué cualidades exige el puesto. El puesto se caracteriza por tratarse de tareas

sencillas que deberán llevarse a cabo por una persona alegre , hábil, amable, trabajadora y profesional como se ha dicho en el apartado 2.5.7. *Personal*. El tipo de contrato para este puesto será un contrato temporal o por obra y servicio. Estos contratos no se pueden utilizar para contratar a otros empleados que tengan las mismas funciones de los ya contratados por la empresa. Los contratados cobrarán en función de las horas que trabajen.

Una vez determinado el tipo de contrato para los dos empelados se va a describir la política retributiva que va a llevar a cabo la empresa. Dentro de esta política cabe destacar cuatro aspectos generales: 1. Igualdad interna, es decir, la retribución será la misma para ambos trabajadores. 2. Igualdad externa, es decir, que los empleados cobren similar a lo que otros trabajando en lo mismo. 3. Transparencia, es muy importante este aspecto ya que los trabajadores deben estar informados en cada momento de lo que van a cobrar. 4. Adaptación al entorno, es decir, la empresa deberá ajustar los sueldos según cambien los convenios o las necesidades.

**Tabla Contrato trabajadores**

PERSONAL	TIPO DE CONTRATO	SALARIO POR HORA	SALARIO MENSUAL
Empleados	Obra o servicio	10	Dependiendo de las horas realizadas

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta un ejemplo de la primera página de un contrato por obra o servicio.



## CONTRATO DE TRABAJO TEMPORAL

### DATOS DE LA EMPRESA

CIF/NIF/NIE		
D./DÑA.	NIF/NIE	EN CONCEPTO (1)
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		DOMICILIO SOCIAL
PAIS	MUNICIPIO	C. POSTAL

### DATOS DE LA CUENTA DE COTIZACIÓN

RÉGIMEN	COD. PROV.	NUMERO	DIS. CONTR.	ACTIVIDAD ECONÓMICA
---------	------------	--------	-------------	---------------------

### DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO

PAIS	MUNICIPIO
------	-----------

### DATOS DEL/DE LA TRABAJADOR/A

D./DÑA.	NIF/NIE (2)	FECHA DE NACIMIENTO
Nº AFILIACIÓN S.S.	NIVEL FORMATIVO	NACIONALIDAD
MUNICIPIO DEL DOMICILIO	PAIS DOMICILIO	

con la asistencia legal, en su caso, de D./Dña. ....  
con N.I.F./N.I.E. ...., en calidad de (2) .....

### DECLARAN

Que reúnen los requisitos exigidos para la celebración del presente contrato y, en su consecuencia, acuerdan formalizarlo con arreglo a las siguientes:

### CLÁUSULAS

PRIMERA: El/la trabajador/a prestará sus servicios como (3) ....., incluido en el grupo profesional de....., para la realización de las funciones (4).....  
.....de acuerdo con el sistema de clasificación profesional vigente en la empresa.

En el centro de trabajo ubicado en (calle, nº y localidad).....

A DISTANCIA, en el domicilio ubicado en ( calle, nº y localidad).....

SEGUNDA:: La jornada de trabajo será:(5)

**A tiempo completo:** la jornada de trabajo será de ..... horas semanales, prestadas de ..... a ..... con los descansos establecidos legal o convencionalmente(6).

**A tiempo parcial:** la jornada de trabajo ordinaria será de ..... horas  al día,  a la semana  al mes,  al año(6), siendo esta jornada inferior a la de un trabajador a tiempo completo comparable (7)

La distribución del tiempo de trabajo será de (8).....

conforme a lo previsto en el convenio colectivo

En el caso de la jornada a tiempo parcial, existe pacto sobre la realización de horas complementarias(9).

SI  NO

TERCERA: La duración del presente contrato se extenderá desde ..... hasta ..... Se establece un período de prueba de (10) ..... Cuando el convenio colectivo permita una duración mayor a la establecida legalmente, señálelo con una X:

CUARTA: El/la trabajador/a percibirá una retribución total de ..... euros brutos(11).....que se distribuyen en los siguientes conceptos salariales (12).....

<http://www.sepe.es>

### 3. Licencias

Tras consultar un página web *Certicalia*, el precio que se ha asignado a este proyecto es de unos 1.800 € de licencias para establecer la venta ambulante del Torreznó de Soria.

Por otro lado, otra licencia que debe tener es la de inspección técnica de vehículos ITV, que para ello se necesita tener el camión completamente homologado y tras pedir presupuesto a un mecánico experto, el proyecto de ingeniería de homologación junto con la firma del taller ascenderían a unos 2.700 €. Pero hay que sumarle la ITV que son otros 43,99 €.

### 4. Costes en publicidad, promoción

En cuanto a la publicidad hay que tener en cuenta varios costes, los cuales son: cuñas de radio en los 40 y la Ser y promoción en páginas web como son Facebook e Instagram.

**Tabla Costes promoción**

CONCEPTO	PRECIO
Cuñas de radio en los 40 principales (Soria)	30,42 €
Cuñas de radio en la SER (Soria)	48,10 €
Promoción en Facebook e Instagram	100 €
TOTAL	178,52 €

Fuente: Elaboración propia

## 5. Costes del producto

En cuanto a los costes del producto hay que destacar que el food truck como ya se encontraría dentro de una empresa tendría una ventaja competitiva con respecto a posibles competidores.

El coste del torrezno precocinado para el food truck sería de 10 € el kilo. De un kilo de panceta precocinada obtenemos 6/7 torreznos de unos 15 centímetros. Como el food truck va a vender lo torrezno en trozos de unos 5 centímetros de un kilo de torreznos obtendríamos unas 18/21 piezas. Con los siguientes datos se puede concluir que para la empresa el coste de una unidad de 5 centímetros sería de unos 0,50 €.

## 6. Vestimenta de empleados

Como se ha dicho anteriormente, el uniforme de los empleados sería un vaquero simple y una camiseta blanca con el logo de la empresa. Los trabajadores tendrán dos uniformes.

**Tabla Costes vestimenta**

<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PRECIO UNIDAD</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Vaqueros mujer	2	20 €	40€
Vaqueros hombre	2	20€	40€
Camisetas unisex	4	10€	40€
<b>TOTAL</b>			120€

Fuente: Elaboración propia



No hay que olvidarse de la correspondiente amortización que llevan los elementos de transporte y las instalaciones del food truck. Para la realización se van a utilizar los coeficientes de amortización obtenidos en la tabla simplificada de la página web de la Agencia Tributaria. Para los elementos de transporte establece un 16% y para las demás instalaciones un 10%.

**Tabla Amortización**

<b>ELEMENTO</b>	<b>COEFICIENTE LINEAL</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL AMORTIZACIÓN ANUAL</b>
<b>CAMIÓN</b>	16%	40.000	6.400€/año
<b>INSTALACIONES</b>	10%	3.665	366,7€/año

Fuente: Elaboración propia

Sumando todos los costes de la empresa que tendría nada más empezar el montante ascendería a unos 8.500€. Con este capital inicial de inversión, más adelante se elaborará un estudio de inversión en el que se optará por inversión propia e inversión ajena a la empresa. Va a ser explicado a continuación, tras pasar por el resumen de precios del food truck, en el apartado *Inversión*.

## **Resumen de precios del food truck**

Como se ha dicho en el apartado 2.4. *Plan de marketing* la empresa va a optar por ceñirse a la estrategia de precios descremados. Como el food truck es del Torrezno de Soria, la cartera de productos que va a ofrecer es reducida.

Se van a vender los torreznos en tres tipos de formatos:

1. Pequeño: este formato incluye 3 torreznos. Si a la empresa cada unidad de torrezno (5 centímetros) le cuesta 0,50€ y el pack lo forman 3, a la empresa le costará el paquete pequeño 1,50€, por lo tanto el precio por el que va a optar para este formato es de 3,50€.

2. Mediano: este formato contiene 5 torreznos por lo que a la empresa le costaría 2,50€, el precio de este modelo es de 4,50€.

3. Grande: contiene 7 unidades de torrezno por lo que el coste ascendería a 3,50€ para la empresa y se va a vender a 6,50€.

Por otro lado, en cuanto a los refrescos se van a vender a 1,50€ cada uno, independientemente del refresco que sea.

## **Inversión**

Sumando todos los costes fijos que tendría la empresa a la hora de lanzar el food truck, el coste total ascendería a 8.507,19 €, sumando los costes de equipamiento del camión, las licencias, la publicidad y la vestimenta.

Las fuentes de financiación para llevar a cabo el proyecto van a ser de dos tipos, por un lado las fuentes de financiación propias, es decir, el capital es aportado por la empresa y, por otro lado, las fuentes de financiación ajenas. La empresa va a aportar una inversión de 3.000 €, por lo que se tendrá que recurrir a las fuentes ajenas con 6.000 €. Se solicitará un préstamo a Ibercaja con las siguientes condiciones:

- Principal: 6.000€
- Cuotas: 12 cuotas
- Plazo: 1 año
- Tipo de interés: 5%
- TAE: 5,12%
- Amortización uniforme
- No hay comisión ni gastos de apertura

Para desglosar la inversión se va a elaborar un cuadro de amortización Francés, el cual se muestra de la siguiente manera.

Tabla Préstamo sistema Francés

PRÉSTAMO SISTEMA FRANCÉS						
FECHA DE FORMALIZACIÓN		1/7/18		PAGOS TOTALES		
CAPITAL INICIAL		6.000,00		PRINCIPAL	6.000,00	
FORMA DE PAGO		MENSUAL		COM Y GASTOS	0,00	
PLAZO EN MESES		12		INTERESES	163,74	
CARENCIA EN MESES		0		TOTAL	6.163,74	
% INTERÉS NOMINAL ANUAL		5,00%				
COMISIÓN DE APERTURA		0,00%		COSTES		
GASTOS DE ESTUDIO		0,00		T.I.R	0,42%	
FECHA FIN DE CARENCIA		1/7/18		T.A.E	5,12%	
MESES	FECHA	COM Y GASTOS	INTERESES	AMORTIZACIÓN	PAGO TOTAL	SALDO PENDIENTE
0	1/7/18	0,00			0,00	6.000,00
1	1/8/18		25,00	488,64	513,64	5.511,36
2	1/9/18		22,96	490,68	513,64	5.020,67
3	1/10/18		20,92	492,73	513,64	4.527,95
4	1/11/18		18,87	494,78	513,64	4.033,17
5	1/12/18		16,80	496,84	513,64	3.536,33
6	1/1/19		14,73	498,91	513,64	3.037,42
7	1/2/19		12,66	500,99	513,64	2.536,43
8	1/3/19		10,57	503,08	513,64	2.033,35
9	1/4/19		8,47	505,17	513,64	1.528,18
10	1/5/19		6,37	507,28	513,64	1.020,90
11	1/6/19		4,25	509,39	513,64	511,51
12	1/7/19		2,13	511,51	513,64	0,00

Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir que la inversión para llevar a cabo el food truck es reducida por lo que a la empresa no le va a suponer un gran esfuerzo llevarla a cabo y es un punto fuerte a considerar en el análisis DAFO del food truck.



**ANEXO V**  
**Fiestas de los pueblos de Soria**

---



## A

- **Abión**  
24 de agosto y 15 de octubre
- **Abioncillo de Calatañazor**  
8 de mayo y 22 de septiembre
- **ADRADAS**  
15 de mayo y 16 de agosto
- **ÁGREDA**  
31 de mayo y 1 de octubre
- **Aguaviva de la Vega**  
4 de agosto y 13 de octubre
- **Aguilera**  
3 y 4 de mayo
- **Alcoba de la Torre**  
24 de enero y 9 de agosto
- **ALCONABA**  
16 y 20 de agosto
- **Alcozar**  
13 y 14 de agosto
- **ALCUBILLA DE AVELLANEDA**  
2 de febrero y 14 de septiembre
- **ALCUBILLA DE LAS PEÑAS**  
10 de mayo y 16 de agosto
- **Alcubilla del Marqués**  
10 y 11 de agosto
- **ALDEALICES**  
14 y 16 de agosto
- **ALDEALSEÑOR**  
16 de agosto y 21 de septiembre
- **Aldehuela de Calatañazor**  
11 de agosto y 27 de septiembre
- **Aldehuela del Rincón**  
10 de agosto y 27 de diciembre
- **ALDEHUELAS (LAS)**  
7 y 8 de septiembre
- **ALIUD**  
15 de mayo y 24 de agosto
- **ALMAJANO**  
15 de mayo y 30 de noviembre

- **ALMALUEZ**  
4 de junio y 16 de agosto
- **Almántiga**  
5 de mayo
- **Almarail**  
25 de junio y 4 de agosto
- **ALMAZÁN**  
17 de mayo y 3 de septiembre
- **ALMARZA**  
9 de julio y 13 de diciembre
- **ALMAZUL**  
28 de mayo y 10 de septiembre
- **Alparrache**  
8 de mayo y 27 de noviembre
- **ARCOS DE JALÓN**  
5 de febrero y 14 de septiembre
- **ARENILLAS**  
15 de mayo y 9 de agosto
- **ARÉVALO DE LA SIERRA**  
24 de agosto
- **Arguijo**  
16 de agosto
- **AUSEJO DE LA SIERRA**  
20 de enero y 16 de agosto
- **Aylagas**  
17 y 18 de agosto
- **Aylloncillo**  
16 de agosto y 22 de octubre

## **B**

- **Balluncar**  
18 de agosto
- **BARAHONA**  
15 de mayo y 17 de septiembre
- **BARCA**  
16 de junio y 17 de septiembre
- **Barcebal**  
24 y 25 de agosto
- **Barcebalejo**  
24 y 25 de agosto



- **BARCONES**  
15 de mayo y 16 de agosto
- **Barriomartín**  
29 de septiembre
- **BAYUBAS DE ABAJO**  
5 de febrero y 10 de agosto
- **BAYUBAS DE ARRIBA**  
17 de julio y 14 de septiembre
- **BERATÓN**  
16 y 17 de agosto
- **BERLANGA DE DUERO**  
27 de agosto y 24 de septiembre
- **Berzosa**  
22 y 23 de agosto
- **BLACOS**  
22 de junio y 8 de septiembre
- **BLIECOS**  
4 de mayo y 20 de agosto
- **Borchicayada**  
13 de junio y 16 de agosto
- **Bocigas de Perales**  
29 y 30 de junio
- **Boñices**  
20 de marzo
- **Bordecoréx**  
29 de septiembre
- **Bordejé**  
25 de junio
- **BORJABAD**  
25 de junio y 9 de julio
- **BOROBIA**  
15 de mayo y 3 de septiembre
- **Bretún**  
24 de agosto
- **BUBEROS**  
18 de junio y 17 de agosto
- **BUITRAGO**  
20 de enero y 3 de mayo
- **BURGO DE OSMA (EL)**  
16 y 17 de agosto

## C

- **CABREJAS DEL CAMPO**  
16 de mayo y 16 de agosto
- **CABREJAS DEL PINAR**  
20 de julio y 12 de noviembre
- **CALATAÑAZOR**  
2 de julio y 14 de septiembre
- **CALTOJAR**  
15 de mayo y 28 de agosto
- **CANDILICHERA**  
15 de mayo y 16 de agosto
- **Canredondo de la Sierra**  
9 de mayo y 29 de septiembre
- **Cantalucia**  
29 de septiembre y 1 de octubre
- **CAÑAMAQUE**  
19 de enero y 17 agosto
- **CARABANTES**  
2 de junio y 24 de agosto
- **CARACENA**  
6 y 7 de agosto
- **CARRASCOSA DE ABAJO**  
17 y 20 de agosto
- **CARRASCOSA DE LA SIERRA**  
25 de junio y 8 de octubre
- **CASAREJOS**  
23 de enero y 18 de diciembre
- **Cascajosa**  
12 de mayo y 29 de septiembre
- **Casillas**  
13 de agosto
- **Castil de Tierra**  
12 de junio
- **CASTILFRIO DE LA SIERRA**  
15 de mayo y 8 de septiembre
- **CASTILLEJO DE ROBLEDO**  
28 de abril y 8 de agosto
- **Cenegro**  
24 y 25 de agosto

- **CENTENERA DE ANDALUZ**  
10 de agosto y 8 de septiembre
- **Centenera del Campo**  
24 de septiembre
- **CERBÓN**  
1 de junio y 17 de agosto
- **CIDONES**  
14 y 29 de septiembre
- **CIGUDOSA**  
18 de agosto y 29 de septiembre
- **CIHUELA**  
5 de mayo y 14 de agosto
- **CIRIA**  
5 de mayo y 18 de agosto
- **CIRUJALES DEL RÍO**  
5 de junio y 13 de noviembre
- **COSCURITA**  
2 de febrero y 28 de mayo
- **Carazuelo**  
15 de mayo
- **Chavaler**  
11 de mayo y 22 de diciembre
- **Chércoles**  
20 de enero y 19 de mayo
- **Ciadueña**  
27 y 29 de octubre
- **Cobertelada**  
19 de mayo
- **COVALEDA**  
15 de junio y 10 de agosto
- **Covarrubias**  
7 de julio
- **CUBILLA**  
10 de agosto y 18 de octubre
- **CUBO DE LA SOLANA**  
17 de agosto y 12 de noviembre
- **CUEVA DE AGREDA**  
3 de mayo y 25 de agosto
- **Cubo de Hogueras**  
15 y 25 de mayo
- **Cubo de la Sierra**  
12 de mayo

- Cuellar de la Sierra  
28 y 29 de septiembre

## D

- **Derroñadas**  
23 de junio y 27 de diciembre
- **DÉVANOS**  
20 de enero y 30 de abril
- **DEZA**  
14 y 17 de septiembre
- **Dombellas**  
31 de mayo y 26 de julio
- **Duañez**  
15 de mayo
- **DURUELO DE LA SIERRA**  
18 de julio y 14 de septiembre

## E

- **El Collado**  
2 de agosto
- **El Espino**  
15 de mayo y 25 de agosto
- **EL ROYO**  
16 de agosto y 18 de diciembre
- **ESCOBOSA DE ALMAZÁN**  
15 de mayo y 18 de agosto
- **ESPEJA DE SAN MARCELINO**  
1 y 4 de junio
- **Espejo de Tera**  
16 de agosto
- **ESPEJÓN**  
22 y 25 de junio
- **ESTEPA DE SAN JUAN**  
16 y 17 de agosto

## F

- **FRESNO DE CARACENA**  
20 y 21 de agosto

- **Fuencaliente del Burgo**  
5 y 6 de octubre
- **Fuensaúco**  
31 de agosto
- **FUENTEARMEGIL**  
30 de junio y 30 de noviembre
- **FUENTECAMBRÓN**  
6 y 7 de julio
- **Fuentecantales**  
17 y 18 de agosto
- **FUENTECANTOS**  
16 de agosto y 29 de septiembre
- **Fuentegelmes**  
28 de abril y 7 de diciembre
- **FUENTELMONGE**  
28 de mayo y 8 de octubre
- **FUENTELSAZ DE SORIA**  
28 de mayo y 8 de agosto
- **Fuentelcarro**  
4 de agosto
- **Fuentelfresno**  
28 y 29 de septiembre
- **FUENTEPINILLA**  
15 de mayo y 25 de junio
- **FUENTES DE MAGAÑA**  
13 de julio y 14 de septiembre
- **FUENTESTRÚN**  
15 de mayo y 23 de julio
- **Fuentetecha**  
22 de junio
- **Fuentetovar**  
14 de mayo y 6 de agosto

## G

- **Galapagares**  
22 y 23 de junio
- **Gallinero**  
2 de junio y 15 de septiembre
- **GARRAY**  
12 de mayo y 25 de junio

- **GOLMAYO**

28 de junio y 2 de octubre

- **GÓMARA**

2 de julio y 20 de agosto

- **GORMAZ**

13 y 14 de agosto

- **Gujosa**

7 y 10 de septiembre

## H

- **HERRERA DE SORIA**

17 y 18 de agosto

- **Herreros**

27 de febrero y 16 de agosto

- **Hinojosa de la Sierra**

16 de junio y 16 de agosto

- **HINOJOSA DEL CAMPO**

31 de mayo y 16 de agosto

- **Huérteles**

14 de agosto

## I

- **Ituero**

13 de junio y 20 de agosto

## J

- **Jodra de Cardos**

17 de septiembre

## L

- **La Alameda**

30 de mayo y 16 de agosto

- **La Hinojosa**

22 de junio y 30 de noviembre

- **La Milana**

29 de septiembre y 1 de octubre

- **LANGA DE DUERO**

31 de mayo y 1 de junio

- **Langosto**  
21 de julio y 11 de agosto
- **La Olmeda**  
3 y 4 de agosto
- **La Perera**  
10 y 11 de agosto
- **LA QUIÑONERÍA**  
26 de mayo y 10 de septiembre
- **La Rasa**  
13 y 14 de junio
- **La Rubia**  
19 y 21 de mayo
- **Las Cuevas de Soria**  
2 de noviembre y 7 de diciembre
- **Ledesma de Soria**  
17 de mayo y 10 de agosto
- **Ledrado**  
10 de agosto
- **LICERAS**  
16 y 17 de agosto
- **Lodares del Monte**  
6 de octubre
- **Lodares de Osma**  
10 y 11 de agosto
- **Los Campos**  
17 y 18 de agosto
- **LOS RÁBANOS**  
15 de mayo y 8 de octubre
- **LOS VILLARES DE SORIA**  
15 de mayo y 18 de agosto
- **Lubia**  
26 de mayo y 16 de agosto

## M

- **MAGAÑA**  
27 de agosto y 12 de noviembre
- **MAJÁN**  
29 de junio y 25 de agosto
- **Martialay**  
6 de junio y 6 de agosto

- **MATALEBRERAS**  
2 de julio y 16 de agosto
- **MATAMALA DE ALMAZÁN**  
14 y 15 de septiembre
- **Matute de Almazán**  
21 y 22 de septiembre
- **Matute de la Sierra**  
4 de agosto
- **Mazalvete**  
15 de mayo
- **MEDINACELI**  
25 de junio y 28 de agosto
- **Miñana**  
18 y 20 de agosto
- **MIÑO DE MEDINACELI**  
15 de mayo y 28 de septiembre
- **MIÑO DE SAN ESTEBAN**  
6 y 7 julio
- **Miranda de Duero**  
14 de junio y 7 de septiembre
- **MOLINOS DE DUERO**  
25 y 26 de julio
- **Molinos de Razón**  
20 de enero y 9 de junio
- **MOMBLONA**  
12 de mayo y 16 de agosto
- **MONTEAGUDO DE LAS VICARÍAS**  
25 de agosto y 15 de octubre
- **MONTEJO DE TIERMES**  
13 y 14 de agosto
- **Montenegro de Ágreda**  
13 de junio y 27 de agosto
- **MONTENEGRO DE CAMEROS**  
2 de julio y 10 de septiembre
- **Moñux**  
6 y 8 de octubre
- **MORÓN DE ALMAZÁN**  
6 y 7 de julio
- **Mosarejos**  
27 y 28 de septiembre
- **MURIEL DE LA FUENTE**  
3 de mayo y 24 de agosto



- **MURIEL VIEJO**

25 de junio y 21 de septiembre

- **Muro**

30 de abril y 18 de agosto

## N

- **NAFRÍA DE UCERO**

20 y 21 de agosto

- **NARROS**

2 de abril y 13 de junio

- **Navalcaballo**

27 de abril y 28 de septiembre

- **NAVALENO**

15 y 16 de enero

- **Neguillas**

25 de junio

- **NEPAS**

5 de mayo y 24 de agosto

- **Nograles**

21 y 22 de agosto

- **Nomparedes**

15 de junio y 7 de septiembre

- **NOLAY**

21 de julio y 23 de noviembre

- **NOVIERCAS**

16 de mayo y 27 de agosto

## O

- **Ocenilla**

13 de junio y 31 de diciembre

- **ÓLVEGA**

15 de mayo y 14 de septiembre

- **ONCALA**

28 de junio y 12 noviembre

- **Ontalvilla de Almazán**

9 y 11 de junio

- **Ontalvilla de Valcorba**

7 y 14 de septiembre

- **Orillares**

25 y 27 de julio

• **Osma**  
24 de julio y 21 de septiembre

• **Osona**  
2 de julio y 25 de agosto

## P

• **Paredesroyas**  
8 de mayo y 29 de septiembre

• **Pedraza**  
16 de agosto y 8 de septiembre

• **Perdices**  
29 de septiembre y 1 de octubre

• **Pinilla de Caradueña**  
28 de abril y 15 de septiembre

• **PINILLA DEL CAMPO**  
5 de mayo y 18 de agosto

• **Pinilla del Olmo**  
8 de septiembre

• **Pobar**  
27 de agosto 12 de noviembre

• **Portelárbol**  
11 de agosto

• **Portelrubio**  
1 de febrero y 25 de septiembre

• **PORTILLO DE SORIA**  
8 de mayo y 7 de septiembre

• **PÓVEDA (LA)**  
7 de agosto

• **POZALMURO**  
31 de mayo y 16 de agosto

• **Puebla de Eca**  
17 y 18 de agosto

## Q

• **QUINTANA REDONDA**  
25 de junio y 16 de agosto

• **QUINTANAS DE GORMAZ**  
6 y 7 de agosto

• **Quintanilla de Nuño Pedro**  
24 y 29 de agosto

## R

- **Rabanera del Campo**  
3 de febrero y 29 de septiembre
- **REBOLLAR**  
24 de agosto y 30 de noviembre
- **Rebollo de Duero**  
20 de enero y 20 de agosto
- **RECUERDA**  
21 de abril y 11 de junio
- **Rejas de Ucero**  
11 de agosto y 4 de diciembre
- **RELLO**  
13 de junio y 24 de agosto
- **RENIEBLAS**  
5 de febrero y 10 de agosto
- **RETORTILLO DE SORIA**  
3 y 4 de agosto
- **REZNOS**  
13 de junio y 17 de agosto
- **RIBA DE ESCALOTE (LA)**  
15 de mayo y 14 de agosto
- **RIOSECO DE SORIA**  
5 de mayo y 23 de junio
- **ROLLAMIENTA**  
19 de enero y 7 de septiembre
- **Romanillos de Medinaceli**  
29 de septiembre

## S

- **SALDUERO**  
25 de junio y 6 de agosto
- **San Andrés de San Pedro**  
16 de agosto y 30 de noviembre
- **San Andrés de Soria**  
18 de agosto y 6 de octubre
- **SAN ESTEBAN DE GORMAZ**  
10 y 11 de septiembre
- **SAN FELICES**  
27 de abril y 14 de septiembre

- **SAN LEONARDO**  
2 de febrero y 6 de noviembre
- **SAN PEDRO MANRIQUE**  
3 de mayo y 25 de junio
- **SANTA CRUZ DE YANGUAS**  
7 de septiembre
- **Santa María del Prado**  
7 y 8 de septiembre
- **Santervás de la Sierra**  
26 de julio y 30 de noviembre
- **Santervás del Burgo**  
17 y 18 de agosto
- **Santiuste**  
6 y 7 de agosto
- **Sauquillo de Boñices**  
7 de mayo y 17 de agosto
- **Sauquillo de Alcázar**  
15 de mayo y 24 de agosto
- **Sauquillo del Campo**  
12 de junio y 11 de agosto
- **SANTA MARÍA DE HUERTA**  
6 y 7 de septiembre
- **SANTA MARÍA DE LAS HOYAS**  
3 de mayo y 14 de septiembre
- **Segoviela**  
13 de octubre
- **Sepúlveda de la Sierra**  
22 de septiembre
- **SERÓN DE NÁGIMA**  
3 de mayo y 10 de septiembre
- **SOLIEDRA**  
12 de mayo y 7 de diciembre
- **SORIA**  
28 de junio y 2 de octubre
- **SOTILLO DEL RINCÓN**  
17 de febrero y 8 de septiembre
- **Sotos del Burgo**  
7 y 8 de septiembre
- **SUELLACABRAS**  
3 y 15 de mayo

## T

- **TAJAHUERCE**  
25 de abril y 2 de julio
- **TALVEILA**  
3 de agosto y 1 de octubre
- **Tardajos de Duero**  
15 de mayo y 24 de agosto
- **TARDELCUENDE**  
6 y 27 de agosto
- **Tardesillas**  
24 de agosto y 8 de septiembre
- **TARODA**  
24 y 25 de agosto
- **Tera**  
16 de julio y 1 de septiembre
- **TEJADO**  
5 de febrero y 11 de mayo
- **Tejerizas**  
18 de agosto
- **Tordesalas**  
13 de junio y 15 de octubre
- **TORLENGUA**  
25 de julio y 13 de octubre
- **Torralba de Arciel**  
2 de julio y 7 de septiembre
- **Torralba del Burgo**  
6 y 7 de agosto
- **Torreandaluz**  
2 de febrero y 24 de septiembre
- **Torrearevalo**  
31 de agosto
- **TORREBLACOS**  
25 de enero y 14 de julio
- **TORRUBIA DE SORIA**  
8 de mayo y 17 de agosto
- **TRÉVAGO**  
3 de febrero y 8 de septiembre

## U

- **UCERO**  
24 y 25 de agosto

## V

- **VADILLO**  
2 de febrero y 7 de septiembre
- **Valdanzo**  
15 de mayo y 16 de agosto
- **Valdanzuelo**  
17 y 18 de agosto
- **Valdealbín**  
16 y 17 de agosto
- **Valdealvillo**  
13 de junio y 29 de septiembre
- **VALDEAVELLANO DE TERA**  
2 de febrero y 7 de junio
- **Valdeavellano de Ucero**  
16 y 17 de agosto
- **VALDEGEÑA**  
15 de mayo y 10 de agosto
- **VALDELAGUA DEL CERRO**  
17 de enero y 23 de julio
- **Valdelinares**  
29 y 30 de agosto
- **Valdelubiel**  
10 y 11 de agosto
- **VALDEMALUQUE**  
28 y 29 de agosto
- **Valdenarros**  
17 y 18 de agosto
- **VALDENE BRO**  
16 y 17 de agosto
- **VALDEPRADO**  
24 y 25 de agosto
- **VALDERRODILLA**  
15 de mayo y 14 de septiembre
- **Valderrueda**  
15 de mayo y 19 de junio
- **Valdespina**  
9 de mayo y 29 de septiembre

- **Valloria**  
24 y 25 de agosto
- **VALTAJEROS**  
10 de agosto y 14 de septiembre
- **Valtueña**  
15 de mayo y 14 de agosto
- **Valverde de los Ajos**  
5 de octubre
- **VELAMAZÁN**  
14 de mayo y 16 de agosto
- **VELILLA DE LA SIERRA**  
3 de agosto
- **VELILLA DE LOS AJOS**  
13 de junio y 13 de agosto
- **Ventosa de la Sierra**  
7 de septiembre
- **Ventosilla de San Juan**  
28 de agosto
- **Verguizas**  
15 de septiembre
- **VIANA DE DUERO**  
16 de junio y 24 de agosto
- **Vildé**  
21 y 22 de agosto
- **Villanueva de Zamajón**  
23 de enero
- **Villartoso**  
11 de julio
- **Villasecas Somera**  
16 y 17 de agosto
- **VILLACIERVOS**  
25 de junio y 14 de julio
- **Villaciervitos**  
3 de febrero y 4 de agosto
- **Villalba**  
22 de mayo
- **VILLANUEVA DE GORMAZ**  
7 y 8 de agosto
- **VILLAR DEL ALA**  
6 y 23 de agosto
- **VILLAR DEL CAMPO**  
3 y 15 de mayo

- **VILLAR DEL RÍO**

30 de agosto

- **VILLASAYAS**

27 de agosto y 8 de octubre

- **VILLASECA DE ARCIEL**

18 de mayo y 7 de septiembre

- **Villaverde del Monte**

21 de mayo y 16 de agosto

- **Vilviestre de los Nabos**

10 y 22 de noviembre

- **VINUESA**

5 de febrero y 29 de junio

- **VIZMANOS**

10 y 11 de agosto

- **VOZMEDIANO**

19 de enero y 16 de agosto

## Y

- **YANGUAS**

7 de mayo y 16 de julio

- **YELO**

27 de julio

## Z

- **Zamajón**

14 y 15 de septiembre

- **Zayas de Bascones**

25 de junio

- **Zayas de Torre**

25 y 26 de mayo

- **Zayuelas**

1 y 2 de junio



