



---

**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 empresa para la creación de un matadero en Soria

Presentado por Raúl García Abad

Tutelado por Pedro Antonio Martín Cervantes

Soria, 26 de marzo de 2023

# CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

## **Resumen**

A lo largo de todo este documento se expone y desarrolla mi propia idea de negocio basada en un plan de empresa para la creación de un matadero en la ciudad de Soria.

El principal fin de este TFG es poder analizar y plantear además de desarrollar las diferentes estrategias que se quieren llevar a cabo para hacer de este proyecto un proyecto viable. Por todo ello analizaré con detalle tanto el macroentorno que rodea a todo el sector cárnico, como también el microentorno, más centrado en la propia empresa y en su zona de explotación. Todo lo anteriormente dicho irá acompañado de multitud de ideas relacionadas con la publicidad, el marketing, las instalaciones, la forma jurídica y un largo etc.

"Matadero Urbión" cuenta con una diferenciación o ventaja competitiva importante, que es la creación de una línea de negocio en la que los carniceros puedan traer su propio ganado vivo y que sea sacrificado con todas las garantías sanitarias y de calidad, lo cual no hay ningún matadero que lo haga en toda la provincia.

Palabras clave: Análisis, plan de empresa y diferenciación

## **Abstract**

Throughout this document, my own business idea is presented and developed based on a business plan for the creation of a slaughterhouse in the city of Soria.

The main purpose of this TFG is to analyze and propose, as well as develop, the different strategies that are intended to be carried out to make this project a viable one. Therefore, I will analyze in detail both the macro-environment surrounding the entire meat sector, as well as the micro-environment, which is more focused on the company itself and its area of operation. All of the aforementioned will be accompanied by a multitude of ideas related to advertising, marketing, facilities, legal form, and so on.

"Matadero Urbión" has an important differentiation or competitive advantage, which is the creation of a business line in which butchers can bring their own live cattle and have it slaughtered with all the necessary sanitary and quality guarantees, which no other slaughterhouse does in the entire province.

Keywords: Analysis, business plan, and differentiation.

# Índice

## Bloque I: Marco teórico

1	Introducción.....	5
1.1	Descripción de la idea de negocio .....	6
1.2	Justificación de la idea de negocio .....	8
1.2.1	Justificación funcional .....	8
1.2.2	Justificación de la idea de negocio.....	8
1.3	Objetivos.....	8
2	Marco empírico.....	9
2.1	Evolución del sector de la ganadería y la producción cárnica en España	9
2.1.1	Evolución de la producción en España .....	9
2.1.2	Capacidad productora de España frente a la UE .....	10
2.1.3	Reparto de la ganadería intensiva y extensiva por Comunidades Autónomas .....	11
2.2	Aportación del sector cárnico al PIB nacional español .....	13
3	Análisis del macroentorno .....	15
3.1	Entorno económico .....	15
3.2	Entorno social .....	15
3.3	Entorno tecnológico .....	16
3.4	Entorno legal.....	16

## Bloque II: Plan de empresa

4	Análisis del microentorno.....	18
4.1	Poder de negociación de los clientes .....	18
4.2	Poder de negociación de los proveedores.....	19
4.3	Amenaza de los nuevos competidores .....	19
4.4	Amenaza de productos sustitutivos .....	20
4.5	Análisis de la competencia .....	20
5	Análisis DAFO .....	21
5.1	Fortalezas .....	21
5.2	Debilidades .....	22
5.3	Amenazas.....	23
5.4	Oportunidades .....	23

6 Misión, visión y valores .....	25
7 Promoción .....	25
7.1 Publicidad .....	25
7.2 Marketing online .....	26
7.3 Página web .....	26
8 Representación esquemática de las instalaciones y desecho de los residuos originados.....	27
8.1 Representación esquemática de las instalaciones .....	27
8.2 Desecho de los residuos originados .....	27
9 Forma jurídica .....	28
10 Plan económico financiero .....	29
10.1 Inversión inicial estimada.....	29
10.2 Ingresos y costes anuales estimados .....	30
10.3 Amortización del préstamo, Cuenta de resultados previsional y Balance previsional.....	32
10.4 Ratios, VAN y TIR.....	34
 Bloque III: Conclusiones	
Conclusiones.....	35
 Bloque IV: Bibliografía	
Bibliografía .....	37

# 1 Introducción

El trabajo de fin de grado que voy a desarrollar en este informe va a ir enfocado a un plan de empresa para la creación de un matadero en la ciudad de Soria.

La denominación comercial de nuestra idea de negocio va a ser “Matadero Urbión” el cual se va a situar en una parcela del polígono de Valcorba (Soria) y va a constar de dos principales servicios que van a ser sala de matadero y sala de despiece.

El sector cárnico, como veremos posteriormente en el marco empírico que he desarrollado, tiene mucha fuerza dentro de la economía española y también en la economía provincial soriana, y no es algo que tengamos que explicar con datos (aunque lógicamente lo haré), todos sabemos que muchas de las mejores y más importantes empresas de la provincia están relacionadas con el sector, donde podemos destacar “Cárnicas Villar”, “Embutidos Revilla”, “La Hoguera” o “Embutidos Moreno Sáez”.

A lo largo de este trabajo he realizado un análisis empírico en cuanto a datos se refiere, tanto de la evolución del sector en España en cabezas y producción como de datos económicos relacionados con este sector. Es un TFG basado principalmente en un análisis prospectivo ya que es una empresa de nueva creación en la que no podemos saber con exactitud los ingresos y gastos reales que van a existir, aunque los conocimientos adquiridos por haber cursado el grado de Administración y dirección de empresas me van a permitir reducir o acotar esa incertidumbre lo que va a dar mucha más seguridad tanto al promotor que en este caso espero ser yo, como a futuros inversores que podría necesitar para realizar el proyecto. Lógicamente todo el informe que he desarrollado, tanto sus objetivos, como justificaciones se basan en conocimientos, estudios y datos objetivos.

Una vez que ya sabemos el tema del trabajo de fin de grado que voy a desarrollar voy a explicar a grandes rasgos la evolución que voy a seguir en el mismo, el cual va a estar dividido en dos grandes bloques a los que luego añadiremos tanto las conclusiones como la bibliografía.

El primer bloque va a ir liderado por esta pequeña introducción, seguido de la presentación de la idea de negocio para que podamos ir siguiendo el hilo de toda la información que expongo, además de la justificación funcional y de la idea de negocio y de los principales objetivos que tengo en mente a la hora de desarrollar este proyecto. En este primer bloque he intentado contextualizar y dar a conocer tanto el sector como su importancia dentro de la economía nacional y provincial, para ello he desarrollado un marco empírico donde he tratado dos temas fundamentalmente que son la evolución del sector en España, tanto del ganado como de la producción cárnica y la aportación del sector al PIB nacional.

En la segunda parte de este bloque he desarrollado un análisis del macroentorno que rodea a este sector en las variantes económica, social, tecnológica y legal, este análisis he decidido que sea a nivel país porque en cuanto a datos económicos van a ser más fiables, concretos y abundantes además de que en el aspecto legal son leyes nacionales las que regulan la normativa que rodea la

implantación de mataderos, aunque pueden sufrir modificaciones por las comunidades autónomas.

En el segundo bloque he realizado el análisis y el desarrollo de la idea elegida la cual se va a dividir en diferentes apartados los cuales os voy a enumerar:

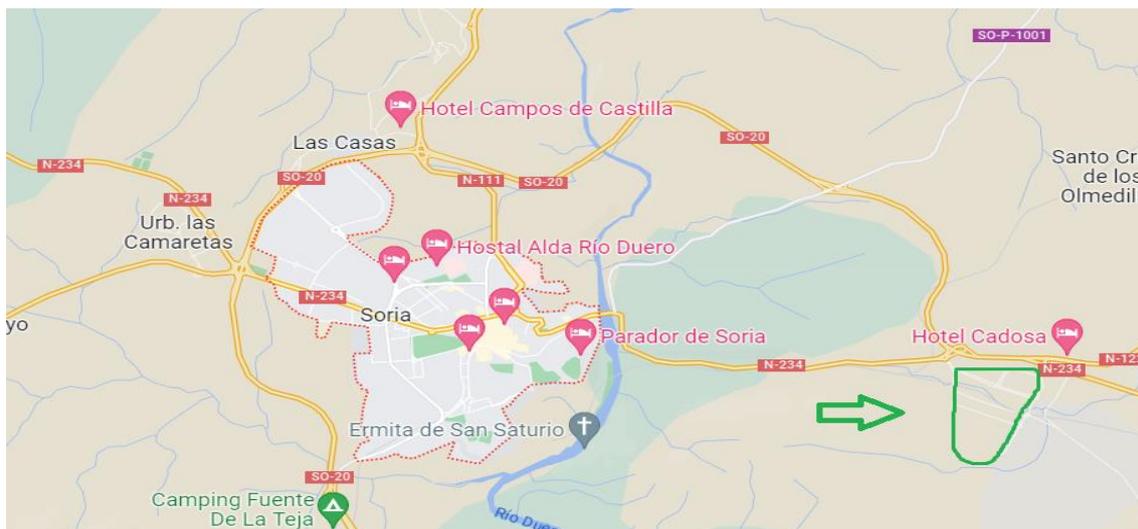
- Análisis del entorno mediante el desarrollo y justificación de las cinco fuerzas del Porter, en este caso voy a realizar un análisis más cercano y con relaciones directas con la empresa.
- Análisis DAFO para determinar las fortalezas y oportunidades de nuestro negocio, así como sus debilidades y amenazas
- Misión, visión y valores de la empresa
- Promoción: en este apartado he desarrollado por una parte la publicidad y por otra parte el marketing online que se podría aplicar en la empresa para dar a conocer el negocio en un principio y aumentar los clientes en etapas posteriores y además planteo la creación de una página web.
- Se ha dado a conocer también la idea que tengo como empresa sobre el tratamiento de los residuos, las instalaciones que quiero crear y la forma jurídica más apta para esta nueva empresa desde mi punto de vista.
- Plan económico financiero, el cual va a estar compuesto por la inversión inicial estimada, procedencia de la financiación necesaria (donde he simulado la petición de un préstamo, en el caso de que no consiguiéramos inversores) además de hacer un estudio de gastos e ingresos anuales estimados. Todo ello completado por una previsión del resultado del ejercicio y una previsión del balance.
- Ratios financieros, donde estudiaremos y analizaremos algunos de los ratios más significativos además de valorar el resultado del VAN y de la TIR.

Una vez elaborada esta pequeña introducción unida a un pequeño resumen de la elaboración del TFG me voy a encargar de plantear la justificación o motivación que me ha llevado a plantear esta idea de negocio además de los principales objetivos de la creación de este proyecto o empresa, planteando lo primero de todo mi idea de negocio para poder entender mejor el resto del TFG.

### 1.1 Descripción de la idea de negocio

La idea de negocio que he plasmado en este informe es la creación de un matadero que aparecerá con el nombre comercial de “Matadero Urbión” el cual se va a situar en el polígono industrial de Valcorba, sito en las afueras de la ciudad de Soria dirección Zaragoza, debido a que el servicio que se quiere dar es, en un principio, a nivel provincial y regiones cercanas a la misma por lo que esta localización me parece interesante, tanto por la accesibilidad como por la mayor facilidad a la hora de encontrar mano de obra cualificada que si lo hiciéramos en el polígono industrial de algún pueblo de la provincia.

## Ilustración 1: Lugar de asentamiento de las instalaciones



Fuente: Google Maps (Google Maps, 2023)

Esta empresa va a contar con una sala de sacrificio y despiece para porcino, ovino y vacuno en una primera etapa, pudiendo ampliar sus servicios en un futuro próximo con el sacrificio de pollos y carne de caza. Dentro de las instalaciones diferenciaremos esas tres primeras líneas de sacrificio con instalaciones independientes unas de otras para evitar cualquier contagio entre especies como podemos ver en el plano del punto 8.1.

“Matadero Urbión” quiere contar con 3 líneas de negocio:

1. La primera y más importante es la compra de ganado por parte de la empresa para su posterior sacrificio y despiece seguido del reparto a los que hemos denominado “grandes clientes” que pueden ser tanto carnicerías, como restaurantes.
2. La segunda línea de negocio, que además es la que nos va a permitir diferenciarnos de todos los mataderos de la zona es ofrecer a los carniceros la posibilidad de que traigan el ganado que ellos hayan elegido en el campo o críen ellos mismos y se lo lleven preparado para la venta con todos los certificados de sanidad y calidad pertinentes.
3. La última y menos importante línea de negocio sería la de tener en las instalaciones una carnicería de venta directa a cualquier público en la que venderíamos toda la variedad de nuestros productos de una manera más económica que el resto de carnicerías de la ciudad, pero obligando al cliente a llevarse piezas enteras o lotes preparados previamente por la empresa.

Todo lo anterior, la empresa “Matadero Urbión”, lo intentará hacer manteniendo siempre el compromiso con Soria mediante la contratación (si es posible) de gente de la zona, y sacrificando ganado criado en la provincia de manera extensiva (en el caso del ovino y el vacuno) además de generando una imagen de marca de calidad y respetuosa con el medio ambiente.

## 1.2 Justificación de la idea de negocio

### 1.2.1 Justificación funcional

La justificación individual y propia y por tanto su objetivo, además de la obligatoriedad de su realización, es la de poder aplicar en este proyecto gran parte de los conocimientos que he adquirido a lo largo de mis estudios en el grado de ADE en la Universidad de Valladolid

### 1.2.2 Justificación de la idea de negocio

Partiendo del objetivo principal que es la implantación de un matadero en Soria que de servicio a toda la provincia y a regiones próximas de provincias colindantes y que oferte los servicios de matadero y sala de despiece voy a declarar los motivos que me han llevado a pensar en esta idea de negocio, que son:

- La importancia o fuerza que tiene este sector en la provincia de Soria
- El conocimiento general de las gentes de la provincia en esta materia
- La escasa o nula competencia dentro de la provincia
- La gran cantidad de estos productos que se consumen tanto dentro como fuera de la provincia.

## 1.3 Objetivos

A continuación, me voy a encargar de presentar el principal objetivo además de los objetivos generales y de los específicos que se pretenden conseguir con la elaboración de este TFG.

- El objetivo principal en éste y en todos los planes de empresa es intentar conocer si la elaboración o puesta en marcha de este proyecto es viable o no analizando todos los factores necesarios para ello.
- Objetivos generales que se presentan en nuestra idea de negocio:
  - Hacer un estudio de mercado que nos permita conocer si la implantación de este tipo de negocio es viable en Soria y analizar las sinergias que puede tener “Matadero Urbión” con empresas del sector ya implantadas en la provincia o que puedan implantarse en el futuro.
  - Determinar las posibles líneas de financiación que podamos necesitar en nuestra idea de negocio.
- Objetivos específicos
  - Analizar el microentorno tanto de clientes y proveedores como de competidores.

- Conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas mediante un análisis DAFO.
- Desarrollar un plan de promoción basado en la publicidad y en el marketing online
- Concretar los servicios y productos que nuestra empresa va a ofrecer a los clientes
- Realizar el estudio de el plan económico-financiero que nos va a permitir tener una noción de la futura viabilidad o no del proyecto.

## 2 Marco empírico

Una vez realizada la introducción, la justificación de la idea de negocio y los principales objetivos me voy a encargar de dar una visión objetiva y con datos del sector en el que está incluida mi futura empresa unido a la evolución del mismo.

### 2.1 Evolución del sector de la ganadería y la producción cárnica en España

#### 2.1.1 Evolución de la producción en España

La ganadería en España ha experimentado un notable crecimiento desde la década de los años sesenta hasta nuestros días, debido principalmente al desarrollo de la ganadería intensiva. El periodo de mayor expansión del sector se produjo entre 1960-1985, en el que la producción se multiplicó por cinco (ya que la producción inicial era muy baja, aunque posteriormente la expansión haya sido superior en cantidad, pero no en porcentaje), la cuál sería aún mayor teniendo en cuenta en los datos, la crianza y posterior consumo doméstico que en aquella época era bastante elevado en el medio rural.

Este elevado aumento de la producción ganadera se debe a varios factores de los que podemos destacar, el cambio de razas autóctonas por otras razas más productivas, composiciones distintas de los piensos que han permitido prevenir muchas enfermedades, la evolución de la medicina animal y por supuesto como bien hemos nombrado anteriormente el cambio a un modelo de producción intensivo.

En la tabla inmediatamente posterior podemos observar la evolución de la producción de carne por especies, en el caso del caprino y del vacuno se mantiene estable, en el ovino vemos un inmenso crecimiento en la década de los noventa que posteriormente se reduce a la mitad y permanece estable en la actualidad y también podemos ver la imparable tendencia al alza del porcino. (Buxadé Carbó, 1996)

**Tabla 1: Producción española de carne (en toneladas)**

<b>Años</b>	<b>Porcino</b>	<b>Vacuno</b>	<b>Ovino</b>	<b>Caprino</b>
<b>1990</b>	1.788.848	513.989	17.396	16.417
<b>2000</b>	2.912.390	631.784	232.331	18.801
<b>2010</b>	2.389.772	602.509	131.231	10.618
<b>2012</b>	3.466.323	591.319	121.999	9.696
<b>2014</b>	3.620.222	578.600	114.220	8.621
<b>2016</b>	4.181.091	637.013	117.054	9.904
<b>2018</b>	4.530.474	669.008	119.642	10.971
<b>2020</b>	5.023.534	677.296	114.306	10.161
<b>2021</b>	5.170.056	714.173	116.992	9.379

Fuente: elaboración propia con datos de la “Asociación nacional de industrias de la carne en España” (ANICE, 2023)

Todo lo anterior no se entendería sin el apoyo de la política agraria que puso todos sus esfuerzos en este modelo de producción animal para dar respuesta al aumento de la demanda sobrevenido por el aumento de la población urbana y el aumento del poder adquisitivo de las familias. Esta política se empezó a aplicar con fuerza desde principios de la década de los ochenta, donde las aves y el porcino han ocupado un 80% del crecimiento de la población animal total.

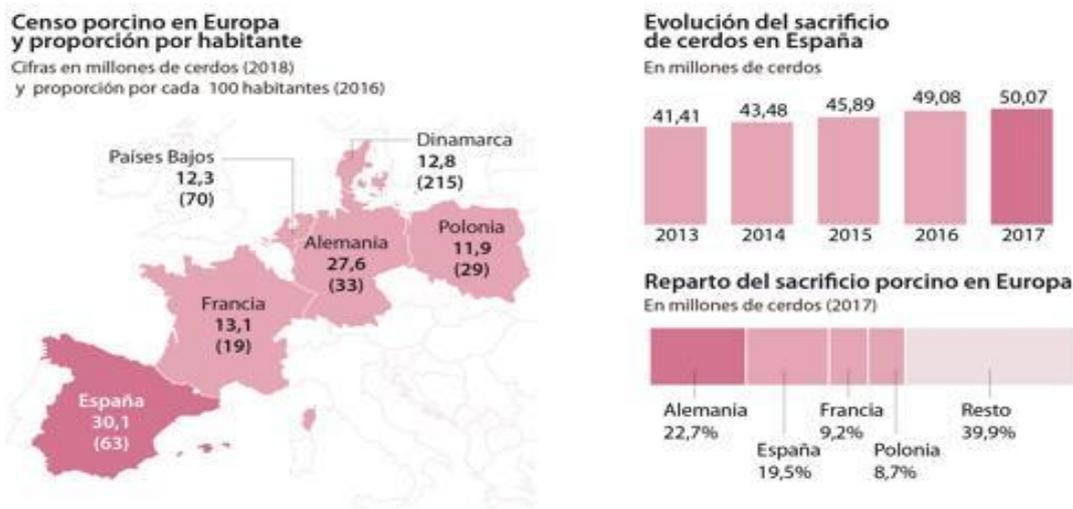
Teniendo muy presente la importancia de la ganadería intensiva en este sector y muy relacionada con nuestra idea de negocio desarrollada en este TFG tenemos que decir que este tipo de producción ganadera está muy ligada a la integración vertical (sobre todo en aves y porcino) unida a empresas productoras de piensos, a mataderos y a comercializadores del producto. (Sineiro García & Lorenzana Fernández, 2008)

### 2.1.2 Capacidad productora de España frente a la UE

Tenemos que remarcar la importancia de España en la producción ganadera dentro de la UE ya que equivale a entre un 16-18% de la producción total. De entre todos los subsectores que componen la producción en España tenemos que dar mayor importancia, la cual merece, al sector porcino, el cual viene arrastrando un crecimiento anual de cuatro puntos porcentuales convirtiéndose España en el segundo país productor solo por detrás de Alemania, dentro de la Unión Europea. Aunque no podemos olvidarnos de que el sector avícola y el del vacuno también han aumentado sus producciones, aunque en menor medida que el del porcino debido principalmente a que en el vacuno la ganadería intensiva solo representa un tercio de la producción total. (Buxadé Carbó, 1997)

En la ilustración posterior podemos observar como España se encuentra a la cabeza de la producción de porcino en la Unión Europea, solo por detrás de Alemania, además observamos que el sacrificio ha ido aumentando en España ligeramente, aunque en este caso es Alemania la que más cuota de sacrificio tiene en la UE con un 22.7%.

**Ilustración 2: Censo porcino en Europa, evolución del sacrificio de cerdos en España y reparto del sacrificio porcino en Europa**

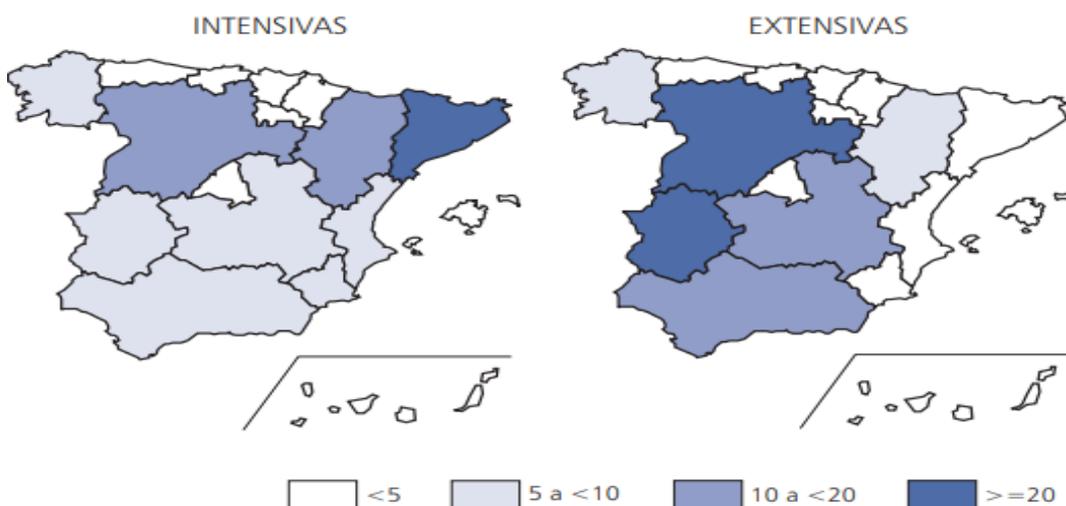


Fuente: Comisión europea, Eurostat, Registro general de explotaciones ganaderas, Ministerio de Agricultura y Pesca y AEAT (Miranda, 2018)

**2.1.3 Reparto de la ganadería intensiva y extensiva por Comunidades Autónomas**

He considerado que, para abordar este tema, lo mejor es hacerlo de una manera visual. En el siguiente mapa está representada la distribución territorial del censo en las producciones ganaderas extensivas e intensivas.

**Ilustración 3: Distribución territorial del censo en las producciones ganaderas intensivas y extensivas**



Fuente: INE (Sineiro García & Lorenzana Fernández, 2008)

Podemos explicar este mapa de aumento de la ganadería intensiva en determinadas regiones por distintas razones de las que podemos destacar:

1. La disponibilidad de puertos para la entrada de materias primas (Cataluña tiene la mayor producción de porcino de toda España)
2. El dinamismo de la agricultura
3. La tradición ganadera que tiene mucha importancia en Castilla y León y Aragón (García Pascual, 1993)

En contraposición a lo dicho de la ganadería intensiva, la implantación de la ganadería extensiva se debe a otra serie de factores entre los que se puede destacar como más importante la necesidad de contar con amplios terrenos debido a que se necesita mucha superficie de pasto, por eso vemos como este tipo de ganadería tiene mucha más importancia en Comunidades Autónomas amplias como son Castilla y León, Extremadura o Andalucía. Basándonos en la tabla anterior, y como dato relevante podemos decir que en estas tres Comunidades Autónomas anteriormente nombradas se encuentra un tercio del total de la producción ganadera extensiva nacional.

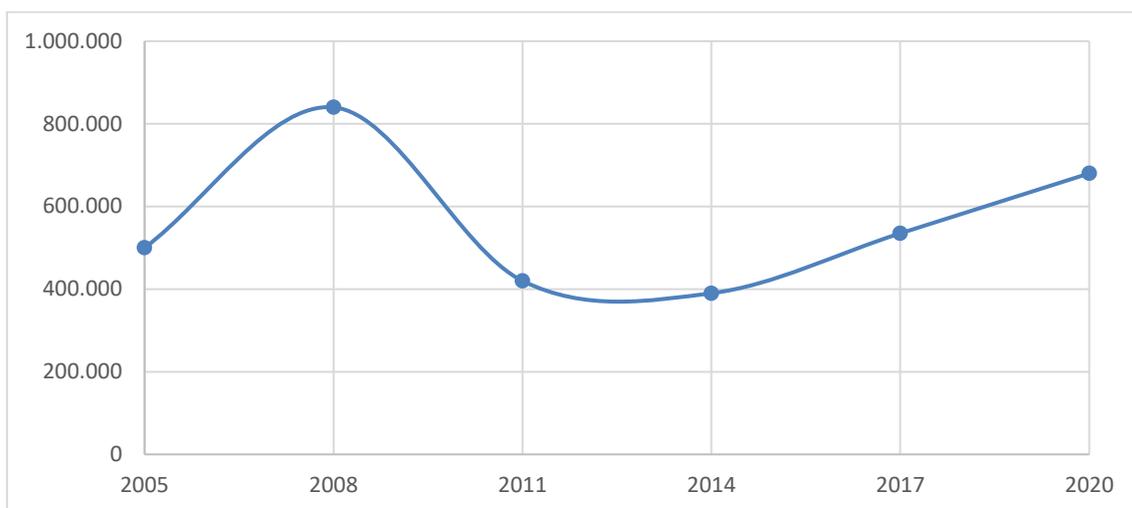
Dentro de este tipo de ganadería podemos destacar sobre todo el ovino, el caprino y el bovino de carne, los cuales en muchas regiones de España se encuentran en claro retroceso debido entre otras cosas a la falta de mano de obra, la menor eficiencia productiva y que los ciclos de producción son más longevos y menos homogéneos.

En estos subsectores de la producción ganadera (ovino, bovino de carne y caprino) España vuelve a tener un importante papel ya que dispone de un 13% del censo de vacuno de carne y un 20% del censo de ovino de toda la Unión Europea. (Ruiz & Herrera, 1999)

Para cerrar este apartado, me ha parecido relevante tratar otro subsector de la ganadería extensiva que ha ido ganando mucha importancia en España en los últimos años y que no es otro que el porcino extensivo basado principalmente en la producción de cerdo ibérico y que se localiza principalmente en las provincias del oeste y sur del territorio nacional produciendo Extremadura la mitad de este animal y Andalucía un 40% del total. (INFOIBÉRICO, 2023)

Prácticamente la totalidad de los cerdos ibéricos que se producen en España son sacrificados en nuestro país, por lo que me ha parecido una gráfica relevante que adjuntar la que vamos a ver a continuación. En la gráfica observamos una fuerte caída del sacrificio y por tanto de la producción de este animal en los años de la crisis económica (2008-2014) debido a que es un producto con elevados precios, y desde el año 2014 vemos como poco a poco se va recuperando debido en gran medida a la exportación de este producto. En la actualidad sigue con la tendencia ascendente que se representa en la gráfica hasta llegar en el año 2022 a los 800.000 cerdos sacrificados en España.

**Gráfica 1: Evolución de cerdos de bellota sacrificados en España**



Fuente: Elaboración propia con datos de Gondíaz, maestros jamoneros expertos (Gondíaz, 2023)

## 2.2 Aportación del sector cárnico al PIB nacional español

El sector cárnico español, como ya hemos venido anunciando anteriormente tiene mucha importancia dentro de la economía española. En este apartado además de ver la aportación que tiene sobre el PIB nacional, vamos a ver los puestos de trabajo que genera y la comparativa con otros sectores, además de la evolución de las exportaciones en estos últimos años.

Los últimos datos registrados nos indican que la industria cárnica sigue siendo con solvencia la que encabeza la lista de todas las industrias de alimentos y bebidas. Acusada en estos dos últimos ejercicios como las demás por la inflación y la situación de inestabilidad mundial, aunque permaneciendo con una tendencia ascendente.

Según (ANICE, 2023) “La industria cárnica sigue liderando toda la industria española de alimentos y bebidas, con una cifra de negocio de 31.727 millones de euros, lo que representa el 28,5% de todo el sector alimentario español y el 2,55% del PIB. Con una balanza comercial positiva del 712%, el sector vuelve a reafirmar su imparable actividad exportadora”

Este liderazgo lo mantiene en casi todos los campos, pero con amplia diferencia lo hace en el número de empleados que ocupa comparándolo con los otros subsectores que componen la industria española de alimentos y bebidas como vamos a ver en la siguiente tabla, donde ocupa a más de 102.000 empleados de manera directa dando trabajo a un 23.2% del total del sector.

Toda esta evolución y crecimiento del sector se debe en gran medida a las exportaciones que dicho sector hace de sus productos al extranjero, habiendo aumentado ésta un 6.2% en toneladas de productos elaborados y un 5.6% en toneladas de carne en el último ejercicio.

**Tabla 2: Cantidad de empleados en cada subsector de la industria alimentaria y de bebidas**

<b>Sector</b>	<b>Empleados</b>	<b>%</b>
<b>Industria cárnica</b>	<b>102.220</b>	<b>23.2</b>
Fabricación de bebidas	41932	9.53
Aguas embotelladas y bebidas aromatizadas	15075	3.4
Alimentación animal	15649	3.6
Aceites y grasas	14570	3.3
Productos lácteos	32369	7.4
Frutas y hortalizas	38434	8.7
Panadería y pastas	95051	21.6
Otros productos	28597	6.5
Azúcar, café, té, infusiones y confitería	25303	5.8
Industria del pescado	22564	5.1
Molinerías, almidones	7910	1.8
<b>Total</b>	<b>439.675</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos del INE (ANICE, 2023)

España tiene naturaleza de país exportador en determinados productos, siendo el porcino uno de los más importantes debido al jamón, y todo esto lo vamos a ver en la tabla posterior.

Según observamos en la tabla posterior, el sector cárnico español mantiene una tendencia ascendente en cuanto a exportaciones se refiere. Aunque esta tendencia viene de años atrás como es lógico, he decidido coger desde el año 2016 porque es donde más repunte ha existido pasando en tan solo cinco años a casi duplicar las exportaciones en el caso del porcino y a aumentar de manera notoria en los otros dos sectores reflejados.

Para entender mejor esta tabla tenemos que decir que casi la mitad de las exportaciones españolas de porcino van dirigidas a China.

**Tabla 3: Exportaciones españolas de carne (en toneladas)**

	<b>2016</b>	<b>2018</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Carne de porcino</b>	1.471.418	1.523.885	2.130.808	2.243.953
<b>Carne de vacuno</b>	169.068	162.817	199.930	209.666
<b>Carne de ovino</b>	35.231	41.880	43.170	54.040

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Agricultura, pesca y Medio Ambiente (ANICE, 2023)

## 3 Análisis del macroentorno

### 3.1 Entorno económico

Existen muchos factores económicos que pueden afectar a mi idea de negocio de los que voy a desarrollar dos, uno positivo y otro negativo.

Por un lado, y como factor positivo para la creación del matadero son las ayudas y rebajas fiscales que hacen las distintas administraciones por ser joven empresario y por desarrollar un negocio en la mal llamada “España Vacía”, que van desde ayudas económicas a fondo perdido por parte de la Unión Europea y del “Plan Soria”, a rebajas en la cuota de autónomo los primeros años por parte de la Tesorería de la Seguridad Social (Gobierno de España), así como rebajas en el precio del suelo por parte del ayuntamiento propietario de la parcela. Aunque son ayudas que tardan en llegar y que no se debe depender en gran medida de ellas, sino tomarlas como un aliciente en nuestra inversión.

Por otro lado, y de manera negativa tenemos que destacar la inflación que está asolando a la mayoría de sectores y que en el caso de que se prolongue en el tiempo causaría importantes daños económicos. En el caso de nuestro negocio afectaría de doble forma, por un lado, el encarecimiento del combustible de nuestros vehículos de reparto y recogida del ganado, añadiendo además el aumento de los salarios implantados por los convenios lo que nos obligaría a subir el precio de nuestros servicios limitando así nuestra cartera de clientes que en algunos casos podrían elegir a otros mataderos de mayor volumen que tengan más fuerza económica para mantener los precios.

A consecuencia del mismo factor económico, las cabezas de ganado se están encareciendo mucho debido principalmente al encarecimiento de las materias primas (sobre todo piensos y forraje) lo que conlleva una subida de los precios al consumidor final que unida a la pérdida de poder adquisitivo que tienen las familias puede suponer y está suponiendo una modificación en la dieta por productos más baratos donde se está reduciendo el consumo de carne y que implicaría una reducción de la demanda de nuestros servicios

### 3.2 Entorno social

-La tradición cárnica y más en concreto chacinera que existe en el interior de España y por tanto en la provincia de Soria nos va a permitir disponer de mano de obra experimentada en el sector con facilidad, crear sinergias y contratos con otras empresas productoras del sector que pueden ir desde pequeños ganaderos hasta grandes cooperativas como COPISO, y no menos importante, tener la aceptación social necesaria para que este proyecto pueda funcionar.

-En la actualidad estamos viendo como un determinado público, cada vez más abundante se está empezando a interesar por el producto casero o tradicional, la carne de producción ecológica, las buenas prácticas ambientales en la producción etc. Es decir, hay un gran nicho de mercado que quiere saber que consume, de donde viene lo que consume y donde se elabora el producto que consume. Soria y provincia tienen de cara al mercado esa imagen de tradicional

y casero en cuanto a la elaboración de sus productos, lo que fortalecería a “Matadero Urbión” si decide seguir esta senda o línea de negocio.

-El aumento del movimiento animalista y vegano unido al cada vez mayor consumo de carne cultivada o artificial en la que España se encuentra en tercera posición en la producción y consumo de este tipo de carne según un artículo del periódico “elDiario.es” (Larco V. , 2023)

Una vez dicho esto, también tenemos que decidir hacia dónde va nuestra idea de negocio, porque en nuestro caso que es dar el servicio a la provincia de Soria y regiones cercanas a la misma este movimiento no tiene una gran relevancia debido por un lado a la tradición alimentaria con una dieta basada en la carne en el interior de España y por otro al turismo gastronómico que existe en la provincia ligado al consumo de carne.

### 3.3 Entorno tecnológico

El servicio que vamos a ofrecer en nuestro matadero no está muy ligado a las nuevas tecnologías pero tenemos que reconocer que en la actualidad para ser competitivos y sobre todo para darse a conocer es muy importante utilizar esta herramienta que nos va a permitir sobre todo ganar tanto clientes como proveedores fuera del núcleo inicial de creación del negocio donde en nuestro caso habría que incidir en la publicidad por redes sociales, el marketing y una página web con la que se puedan poner en contacto con nosotros y realizar compras a través de ella.

### 3.4 Entorno legal

Antes de todo tenemos que aclarar que nuestra idea de negocio es un pequeño matadero (en la fase inicial) y que por tal motivo tiene unas obligaciones normativas diferentes a otros mataderos más industriales. Pequeños mataderos son los mataderos autorizados para el sacrificio de animales de cualquier especie animal de abasto que no sacrifiquen más de cuarenta unidades de ganado mayor, en adelante UGM, por semana, con un máximo de dos mil UGM por año. (Real Decreto 1086/2020, de 9 de diciembre, 2020)

Para entenderlo mejor, una UGM equivale a una vaca adulta y el resto de animales van en esta proporción siendo los siguientes ejemplos los que más utilizaremos en nuestro matadero:

**Tabla 4: Proporción de unidades de ganado mayor por especie**

<b>Especie</b>	<b>UGM</b>
Pollo	0.007
Cabra	0.15
Ovino menor de 4 meses	0.05
Cerdo de cebo 20KG-100KG	0.12

Fuente: Elaboración propia con datos del Boletín oficial del estado (Real Decreto 1131/2010, de 10 de septiembre)

Tenemos que aclarar que el IVA que se va a aplicar a la compra venta de la materia prima con la que vamos a trabajar, es decir, el ganado, es del 10%.

La creación de un matadero y las obligaciones en cuanto a sus instalaciones se basan, en cuanto a normativa se refiere en dos Reales Decretos:

**Real Decreto 1086/2020, de 9 de diciembre, 2020** por el que se regulan y flexibilizan determinadas condiciones de aplicación de las disposiciones de la Unión Europea en materia de higiene de la producción y comercialización de los productos alimenticios y se regulan actividades excluidas de su ámbito de aplicación.

En su artículo 5 nos indica que al tener la denominación de pequeño matadero no será necesario entre otras cosas:

- Disponer de establos o de corrales de espera, siempre y cuando el traslado de los animales desde la explotación de origen sea directo y el sacrificio se efectúe de forma inmediata tras su llegada al matadero.
- Tener instalaciones independientes con cerradura para animales enfermos o que se sospeche que lo estén, si existe otra forma efectiva de aislarlos del resto de los animales.
- Tener una sala de despiece independiente, siempre que, previa limpieza y desinfección, el sacrificio de animales se realice en momentos distintos, existan cámaras frigoríficas de capacidad suficiente, dispositivos necesarios para mantener la dependencia a doce grados centígrados durante el despiece y se adopten medidas para evitar el riesgo de contaminación.
- Contar con instalaciones con cerradura para el almacenamiento frigorífico de carne retenida, si hay posibilidad de mantenerla separada del resto de la carne.
- Disponer de local para el almacenamiento de pieles, cuernos, pezuñas y cerdas siempre y cuando se garantice la retirada de manera inmediata tras la finalización de las operaciones de sacrificio y faenado.
- Disponer de una zona o lugar para el almacenamiento de estiércol y del contenido del tubo digestivo si se puede garantizar que la recogida y eliminación se realiza inmediatamente después de la finalización de las operaciones de sacrificio o faenado o bien el matadero no cuenta con corrales y/o no realiza el vaciado y lavado de tripas.
- Disponer de una instalación adecuadamente equipada y que pueda cerrarse con llave o, en caso necesario, de un espacio para uso exclusivo del servicio veterinario oficial, siempre que este pueda utilizar para su uso alguna instalación o local contiguo.

**Real Decreto 695/2022, de 23 de agosto, 2022** por el que se establecen medidas para el control del bienestar de los animales en los mataderos mediante la instalación de sistemas de videovigilancia.

Este Real Decreto tiene como objeto según su artículo 1 “establecer, con carácter básico, los requisitos para la instalación y funcionamiento de un Sistema de Videovigilancia del Bienestar de los Animales en los mataderos del territorio español, para la realización de controles relativos a la normativa sobre bienestar

de los animales, a fin de garantizar su cumplimiento por los operadores de los mataderos y su personal”.

La aplicación de este sistema de videovigilancia se concreta según el artículo tres del real decreto anteriormente nombrado en:

- Los mataderos han de disponer de un SVBA (Sistema de Videovigilancia del Bienestar de los Animales) cuyas cámaras abarquen las instalaciones en las que se encuentren animales vivos, incluyendo las zonas de descarga, los pasillos de conducción, y las zonas donde se proceda a las actividades de aturdimiento y sangrado hasta la muerte de los animales.
- No obstante, se exceptúa de la obligación de disponer de cámaras en las zonas de espera donde se encuentran los medios de transporte con animales vivos antes del inicio de la descarga.
- El SVBA debe contar con las especificaciones y dispositivos que permitan almacenar, reproducir, copiar o transmitir a otros dispositivos tales como medios de almacenamiento extraíbles o monitores de televisión, imágenes de la misma calidad que la grabación original.

## 4 Análisis del microentorno

### 5 fuerzas de Porter (Porter, 1979)

#### 4.1 Poder de negociación de los clientes

Todos sabemos que los clientes son el agente más importante de todos, ya que de éstos depende el futuro de nuestra empresa, ligado exclusivamente al consumo y demanda de nuestros servicios. En el caso de nuestro negocio el poder de negociación de los clientes en la mayoría de nuestros servicios es bajo debido fundamentalmente a dos factores que pasamos a explicar a continuación:

El primer factor a tratar es la diferenciación del resto de mataderos que existen en Soria y provincia. En Soria existen varios mataderos y salas de despiece, pero no dan algunos de los servicios que yo quiero ofrecer, estas empresas se centran principalmente en la matanza del cerdo y en otros casos, en matadero para venta al público directamente ya sea en carnicerías propias de la marca o distribución directa desde la sala de despiece.

“Matadero Urbión” quiere complementar la oferta de sus servicios añadiendo a lo que hacen los demás mataderos de la provincia, la posibilidad de que los carniceros puedan traer el ganado que ellos elijan en el campo y llevarse la canal preparada para la venta con todos los certificados de sanidad y de calidad correspondientes. Esta idea nos va a diferenciar del resto y nos va a permitir ganar clientes tanto dentro como fuera de la provincia.

El segundo factor por el que los clientes van a tener un poder de negociación bajo, es la escasa competencia que existe en la provincia. Los pocos mataderos o salas de despiece que quedan no dan este servicio ya que se basan en la industria chacinera y los mataderos más cercanos que si lo dan se encuentran bastante lejos pudiendo destacar los mataderos de Atienza (Guadalajara) o

Riaza (Segovia) ya que el matadero cooperativo que existe en la localidad de Vinuesa (Soria) solo da servicio a sus escasos socios de la zona.

Tanto los carniceros como los ganaderos y también los consumidores sorianos tienen una media de edad bastante elevada lo que en general se deriva en buscar un producto o servicio de calidad. Todo esto lo digo porque para hacer que los clientes sigan teniendo un poder de negociación bajo (lo cual me interesa como empresa) nos tenemos que seguir diferenciando continuamente del resto, y el precio no puede ser un agente diferenciador ya que, si nuestros clientes demandan en general un producto o servicio de calidad, nosotros como empresa tenemos que crear esa imagen de calidad, lo cual bajando los precios más que los demás no lo conseguiríamos. En cambio, si podríamos diferenciarnos aumentando la gama de productos, haciendo además del despiece de las canales algún producto elaborado que nos demanden (en fases posteriores a la inicial de creación del matadero) y también aumentando la frecuencia de reparto de las canales a los puntos de venta de nuestros clientes para asegurar un producto fresco.

#### 4.2 Poder de negociación de los proveedores

“Matadero Urbión” contará con dos tipos de proveedores principalmente, por un lado, los proveedores de la maquinaria y herramienta necesaria para las instalaciones los cuales van a tener un poder de negociación medio ya que, aunque existe variedad en la oferta, son unas pocas grandes empresas las que se dedican a ello.

Por otro lado, se encuentran los proveedores de carne, necesarios para nuestra línea de negocio de venta directa al público, estos proveedores cada vez están ganando mayor poder de negociación porque a diferencia de años atrás, cada vez hay menos ganaderos, pero con explotaciones mucho más grandes y además muchos de ellos tienen convenios o alianzas con ciertas marcas o mataderos ya consolidados, lo que hace que estos proveedores tengan un poder de negociación alto en general.

Todos sabemos que tener una gran cartera de proveedores en cuanto a cantidad y variedad se refiere va a permitir no depender de la producción de unos pocos y por tanto reducimos el riesgo de dejar a nuestros clientes en un determinado momento sin algún producto concreto. Pero en contraposición, nos encontramos con la situación de que si compramos poca materia prima a muchos proveedores vamos a perder poder de negociación frente a ellos, el cual se ganaría si se compara a uno o dos proveedores.

Los productores o proveedores al igual que todas las empresas, tienen mucho más poder de negociación si están diferenciados del resto, que en el caso de los proveedores de ganado sería tener un ganado de mayor calidad que el resto o el mismo, pero a menor precio.

#### 4.3 Amenaza de los nuevos competidores

En el caso de nuestro sector esta fuerza del Porter tiene una rentabilidad media debido principalmente a que es un sector muy desarrollado a nivel nacional y también porque la inversión inicial necesaria es alta pero asumible debido a que

en la fase inicial vamos a crear un matadero pequeño como ya expliqué en el entorno legal.

Aunque se espera una rentabilidad alta como posteriormente veremos en el análisis económico, en los primeros años hay que amortizar el préstamo además de los mayores gastos iniciales lo cual va a hacer que tenga menores beneficios. Si se mantienen los ingresos, y una vez amortizado el préstamo se podrá crecer como empresa lo que nos permitirá crear barreras de entrada a esos nuevos competidores que intenten implantarse en el negocio.

Alguna de esas barreras podría ser mantener actualizada toda la normativa pertinente ya que en caso contrario podría producir en nuestro negocio pérdidas económicas derivadas de sanciones y de la pérdida de clientes por el descrédito y desvalorización de nuestra imagen de marca. Como ya hemos nombrado anteriormente otra de las barreras es diferenciar nuestros productos y servicios lo máximo posible ya que no vamos a tomar el precio como barrera de entrada para mantener la imagen de calidad que buscamos.

#### 4.4 Amenaza de productos sustitutivos

La carne es un producto que forma parte de nuestra dieta de manera importante, y con mucha más frecuencia en Soria y el interior de España. Productos sustitutivos de la carne pueden ser cualquier alimento, lo cual está ocurriendo como vimos en el entorno económico debido a la inflación ya que se consume menos carne por el aumento significativo de su precio y dentro de la carne muchos clientes se decantan por las opciones más baratas como pueden ser el cerdo y el pollo. Pero aún más directamente encontramos como producto sustitutivo directo la “carne artificial”, una nueva corriente que cada vez está ganando más adeptos a nivel mundial pero que en nuestra provincia, igual que todo, tardará en llegar, y que, a diferencia de la anterior, la gente cree que está consumiendo carne y no es más que un conjunto de sustancias que simulan el sabor y la textura de un determinado producto cárnico.

#### 4.5 Análisis de la competencia

“Matadero Urbión” va a ofrecer sus productos y servicios en una zona donde no hay casi competitividad y donde el mercado no está saturado, aunque lógicamente tanto los mataderos de la provincia como los próximos a ella van a hacer que nuestros posibles clientes se vean reducidos.

Dentro de nuestros competidores más directos encontramos varias empresas, las cuales vamos a analizar brevemente:

“**Cárnicas Llorente**” (Almazán) se basa como ya hemos avanzado en apartados anteriores en la matanza de cerdo y su despiece, el cual se procesa para conseguir embutidos y adobados y posterior venta al público además de la venta del despiece en fresco. (Cárnicas Llorente, 2023)

“**Embutidos Atienza**” se encuentra en la localidad de Atienza (Guadalajara) y además de hacer lo mismo que Cárnicas Llorente tiene un matadero abierto a otros productos donde el más significativo es el ovino para la posterior venta a restaurantes y carnicerías.

“**Carnes de Riaza**” es un matadero que como su propio nombre indica se encuentra en la localidad de Riaza (Segovia) y que a diferencia de los anteriormente nombrados se han especializado en el ovino de la zona, aunque también trabajan con un pequeño porcentaje de vacuno. Este sería nuestro máximo competidor por proximidad en nuestra línea de negocio diferenciada, aunque ellos ya disponen de una importante diferenciación por tener su propia marca de calidad “Carne de Riaza” que les permite vender a un precio mayor, pero que, en contraposición, también les limita su producción ya que solo pueden matar el ganado de la zona de Riaza para mantener la denominación de origen. (Carnes de riaza, 2023)

Otros competidores que podría tener “Matadero Urbión” en su línea de negocio de venta directa al público sería “**Cárnicas Giaquinta**” y “**Carnicerías Medrano**” que matan sobre todo ovino y vacuno, pero para venta exclusiva en sus carnicerías.

Para reducir la acción de toda esta competencia se podrían hacer muchas cosas que ya hemos nombrado anteriormente a las que podríamos añadir reducir los gastos fijos todo lo posible y aumentar la inversión en marketing y publicidad.

## 5 Análisis DAFO

El análisis que vamos a desarrollar a continuación conocido como “Análisis DAFO” (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades) nos va a permitir como futuros empresarios conocer la realidad de nuestra idea de negocio tanto dentro como fuera de la empresa, es un análisis que puede ser muy fructífero si se entiende correctamente ya que nos puede ayudar a tomar decisiones con el objetivo final de que sea un proyecto viable.

Las ideas o conceptos que voy a plantear en fortalezas y debilidades están relacionadas con el entorno interno de mi futura empresa, y las que introducimos en amenazas y oportunidades están relacionadas con el entorno externo de esta idea de negocio.

### 5.1 Fortalezas

La **localización geográfica** de nuestra empresa es uno de los puntos fuertes del negocio debido a varios motivos: el primero de todos ellos es que se encuentra en el centro de una provincia en la que hay una gran producción y tradición ganadera, otro motivo muy importante es el clima de la provincia que en general se caracteriza por ser frío y seco, las condiciones idóneas para poder curar todo tipo de embutidos y jamones, lo que explica la gran cantidad de empresas en la provincia dedicadas al embutido y que por tanto demandan carne en fresco, sin poder olvidar tampoco la proximidad de Soria a otras provincias con gran cantidad de población como Madrid o Zaragoza.

**Utilizar ganado criado en la provincia de Soria** siempre que sea posible para transmitir entre otras cosas el compromiso que tiene “Matadero Urbión” con la provincia y con el difícil reto de fijar población en el campo soriano.

Contar con una **página web** de la empresa, la cual nos va a permitir adaptarnos a los clientes de hoy en día dándoles un servicio más completo, cómodo y actualizado además de darnos a conocer como empresa.

La **elevada motivación personal** que poseo como futuro emprendedor derivada de la juventud y la intención de conseguir objetivos profesionales en mi tierra lo que me va a permitir conseguir nuevas ideas y una moral alta ante todas las amenazas del mercado que posteriormente nombraré.

**Diferenciación de la competencia** más cercana en cuanto a servicios que vamos a prestar además de la diferenciación en la imagen que queremos dar como empresa lo que nos puede permitir conseguir un elenco de clientes mayor.

**Trato personal y cercano** tanto con clientes como con proveedores lo que va a permitir a “Matadero Urbión” la fidelización de muchos de éstos, lo cual conlleva la reducción de ingresos variables y el aumento de los ingresos fijos que ayuda mucho a una empresa a la hora de hacer pedidos o prever los gastos e ingresos.

## 5.2 Debilidades

Gran parte del producto que se va a procesar en este matadero es **ovino y vacuno procedente de crianza en extensivo** lo cual hace que en determinadas épocas del año la actividad sea mucho mayor que en otras debido a los periodos más factibles para la cría, pudiendo destacar en el caso del ovino las fechas navideñas y la temporada estival.

Es un **matadero de nueva creación** lo que hace que en esa primera etapa inicial no disponga de clientes ni proveedores fieles, la cartera de clientes sea menor porque no conocen a la empresa todavía, no se puedan realizar grandes campañas publicitarias por tener limitados los recursos además de que muchos de los clientes preferirán ir a los mataderos que ya frecuentaban ya sea por tradición o experiencia.

La **poca experiencia profesional** desencadena en una serie de desventajas para la empresa que pueden ser: tener menos contactos debido al desconocimiento del sector, falta de madurez empresarial lo que hace que en general se afronten las situaciones de crisis de peor manera además de que hay que tener por seguro que se cometen más errores cuando alguien no tiene experiencia lo que implica un gasto añadido.

**Necesidad de recursos económicos ajenos**, la idea de negocio que tengo requiere de una inversión inicial algo importante para un ciudadano de a pie la cual no puedo afrontar yo solo. Por ello tengo que buscar o socios que también aporten capital (lo cual no entra en mi idea inicial) o pedir un préstamo que es lo que vamos a hacer, eso me obliga a depender del prestamista y aunque los

resultados de la empresa no fueran los esperados tendría que aguantar hasta amortizar la totalidad del préstamo.

A lo largo de este informe hemos planteado la **imagen de marca** que queremos dar o potenciar a nuestros clientes, pero esta imagen de marca se consigue con el tiempo, la publicidad, el boca a boca y otros muchos factores los cuales en el momento inicial de apertura del matadero no tendremos en nuestro poder.

Otra de las debilidades que tenemos como empresa, es que debido a la localización donde vamos a implantar "Matadero Urbión", es decir, en el polígono de Valcorba todos **nuestros clientes necesitan un vehículo propio** para acudir allí ya que no existe servicio de transporte público hasta dicho lugar, aunque se puede contrarrestar fomentando la compra a través de nuestra página web y con el reparto a domicilio.

### 5.3 Amenazas

**Menor poder adquisitivo** de las familias españolas y sorianas debido a la continuada inflación que existe actualmente, lo que obligará a nuestros futuros clientes a consumir menos de nuestros productos e implantar en su dieta otros alimentos más baratos.

**Barreras de entrada** que pueden implantar los competidores del sector para evitar que nos quedemos en el mercado, como por ejemplo puede ser una guerra de precios en los que ellos vendan por debajo del precio de coste para quedarse con todos los clientes lo cual, si es muy agresiva, sería muy difícil permanecer en el mercado como empresa.

**Poca fidelización de los clientes** al ser una empresa de nueva creación lo que puede implicar mayor dificultad a la hora de realizar pedidos y producción.

**No conocer a muchos proveedores** de carne o ganaderos lo que nos va a hacer depender de unos pocos que pueden tener precios mayores o no tengan la totalidad de los productos que necesitamos en todo momento.

Una amenaza cada vez más importante es el **movimiento animalista** que existe en España y en Europa, y que cada vez está más presente en los gobiernos obligando a cumplir una normativa cada vez más estricta y asfixiante para los empresarios de determinados sectores no fomentándolos y con el objetivo final de destruirlos.

Las **escasas infraestructuras** que posee la provincia de Soria, con las que tendremos que lidiar y que nos van a hacer más difícil conseguir clientes fuera de la provincia.

### 5.4 Oportunidades

La **posibilidad de extender la empresa** fuera de su zona de confort que es la provincia de Soria y regiones cercanas a la misma aprovechando entre otras cosas la fantástica localización centralista de nuestra provincia.

**Soria y su provincia son un referente nacional de carne de calidad**, lo cual me puede ayudar mucho a la hora de crear o fomentar la imagen de marca de producto de calidad, tradicional y respetuoso con el medio ambiente el encontrarnos donde nos encontramos.

La **escasa competencia** que existe a día de hoy en la provincia, como ya he explicado en apartados anteriores y que me va a permitir tener menos barreras de entrada en el sector por parte de nuestros competidores.

Otra de las oportunidades que puedo destacar en el momento actual son las **ayudas y subvenciones** que la Unión Europea, el Gobierno de España, la Junta de Castilla y León y la Diputación Provincial de Soria están poniendo en marcha a través del “Plan Soria” y otras iniciativas para fomentar la vinculación de los jóvenes a la provincia a través del emprendimiento como pueden ser ayudas directas a fondo perdido, rebajas fiscales, reducción de la cuota de autónomos etc.

Trabajar con **nuevos canales de venta** como puede ser internet que me va a permitir llegar a un nuevo segmento de clientes que mediante la venta tradicional nunca captaría.

Posibilidad de **obtener alianzas estratégicas** tanto con proveedores como con clientes que me permitan tener seguridad a la hora de contar con determinada materia prima, así como la seguridad de la venta de una parte de la producción.

**Tabla 5: Análisis DAFO**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Localización geográfica	Matadero de nueva creación
Utilizar ganado provincial	Ciclo de crianza del ganado extensivo
Contar con una página web	Poca experiencia empresarial
Elevada motivación personal	Necesidad de recursos económicos
Diferenciación con la competencia más cercana	Imagen de marca sin potenciar al inicio
Trato personal y cercano con el cliente	Necesidad de vehículo propio para llegar a nuestras instalaciones
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
Menor poder adquisitivo por la inflación	Posibilidad de extenderse a otros sitios
Barreras de entrada por parte de la competencia	La imagen de Soria como un referente en carne de calidad
Poca fidelización de los clientes	Ayudas y subvenciones
No conocer a muchos proveedores	Trabajar con nuevos canales de venta

<p>Auge del movimiento animalista</p> <p>Escasas infraestructuras en la provincia</p>	<p>Posibilidad de obtener alianzas estratégicas</p> <p>Escasa competencia en el sector</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia c

## 6 Misión, visión y valores

**Misión:** la misión principal de “Matadero Urbión” será la prestación del servicio de sacrificio y despiece de canales de ovino, vacuno y porcino además de la venta directa del despiece al consumidor.

**Visión:** “Matadero Urbión” quiere llegar a ser el referente en su actividad a nivel provincial basándose sobre todo en la calidad y diferenciación de sus servicios

**Valores:** principales características que van a definir a la empresa además de guiarla durante su andadura y que son los siguientes:

- ✓ Puntualidad: tanto la exigencia a los empleados en cuanto a su horario laboral, como la exigencia a la propia empresa con sus clientes relacionado sobre todo con los tiempos de entrega o de realización de servicios además del abono de facturas, nóminas y pagos varios.
- ✓ Excelencia: en todo momento uno de los principales objetivos de “Matadero Urbión” es ofrecer a nuestros clientes un servicio de máxima calidad pudiendo incluir sistemas de gestión de calidad para asegurar el cumplimiento de la misma.
- ✓ Seguridad: invertir firmemente en la prevención de riesgos laborales para evitar cualquier accidente de mis empleados.
- ✓ Responsabilidad: demostrando que somos una empresa concienciada con el medioambiente y con la provincia de Soria.

## 7 Promoción

Lo más importante para que una empresa funcione se basa en que existan relaciones sólidas con sus clientes, es decir, tengo que diferenciarme y plantear firmemente una propuesta de valor además de lo básico y general que es poner en el mercado un producto o servicio de calidad con un precio competitivo.

“Matadero Urbión” va a elegir para su promoción, enfocar sus actividades de marketing hacia el consumidor final (conocido como estrategia “pull”), quien con el tiempo empezará a demandarlo a sus carniceros habituales o de confianza.

### 7.1 Publicidad

Antes de hacer cualquier campaña publicitaria tenemos que partir del nicho de mercado u objetivo al que queremos llegar, al ser una empresa de nueva creación lo primero que tiene que hacer es darse a conocer. Teniendo en cuenta

que el presupuesto es muy limitado al ser una empresa pequeña y de nueva creación se ha decidido desde la gerencia de la empresa que inicialmente se hagan anuncios en “La 8 de CyL” (Canal de Soria) el cuál se base en un vídeo mostrando las instalaciones y la localización.

Además, se podría emitir un anuncio publicitario en alguna radio de Soria como podría ser “Cadena COPE”, en sus programas provinciales, eligiendo horarios de máxima audiencia y con una frecuencia en ambos canales de comunicación de tres veces al día durante tres meses.

Aumentando la campaña publicitaria, la gerencia de “Matadero Urbión” también ha pensado que sería muy fructífero publicitarse con carteles publicitarios en ferias gastronómicas y ferias taurinas de la zona, ambas ligadas al campo, al producto natural y al ecologismo.

Todos nuestros anuncios acabarían su intervención con el “slogan”:  
**“Matadero Urbión, orgullosos de lo nuestro”**

## 7.2 Marketing online

El **marketing online** es una forma de crecimiento del marketing directo (el cual se basa en hacer llegar al público objetivo una comunicación determinada), y nosotros lo vamos a hacer mediante redes sociales como Facebook e Instagram.

Facebook para mi empresa es muy interesante porque además de ser la 2ª red social más utilizada en España, más de un 40% de sus usuarios tienen entre 40 y 65 años, rango de edad en el que se van a concentrar la mayoría de nuestros clientes y proveedores. El contenido que se estima subir en esta plataforma estará muy relacionado con noticias del entorno del mundo cárnico en relación con la provincia de Soria.

En el caso de Instagram es diferente, en esta red social casi la mitad de los usuarios tienen entre 18 y 35 años, lo que nos indica que muchos de ellos no van a ser clientes potenciales en un futuro cercano, pero pueden llegar a serlo en un futuro a medio plazo por lo que se espera poner a su disposición un contenido más dinámico como pueden ser vídeos y fotos de la recogida del ganado en el campo o del nacimiento de animales en el mismo.

## 7.3 Página web

La página web de la empresa, la cual no podemos dejar en el olvido y tras consultar a la empresa “beapp.es” de Burgos dedicada al diseño de páginas web, me ha dado a entender que ante una empresa pequeña y de nueva creación lo mejor es crear una página web sencilla en la que demos respuesta a la pregunta ¿Quiénes somos?, mostremos los productos y servicios con sus precios, además de añadir información relevante como la dirección, el teléfono de contacto, la ubicación y un chat para poder interactuar con el cliente, pudiendo siempre contactar directamente a través de la página web.

En el caso de la página web tendremos que realizar acciones de posicionamiento SEO para que cuando nos busquen nuestros clientes, aparezcamos en los

primeros resultados de búsqueda. Desechamos el posicionamiento SEM, porque cuesta dinero y aumentaría aún más nuestros costes iniciales. (Fernández, 2022)

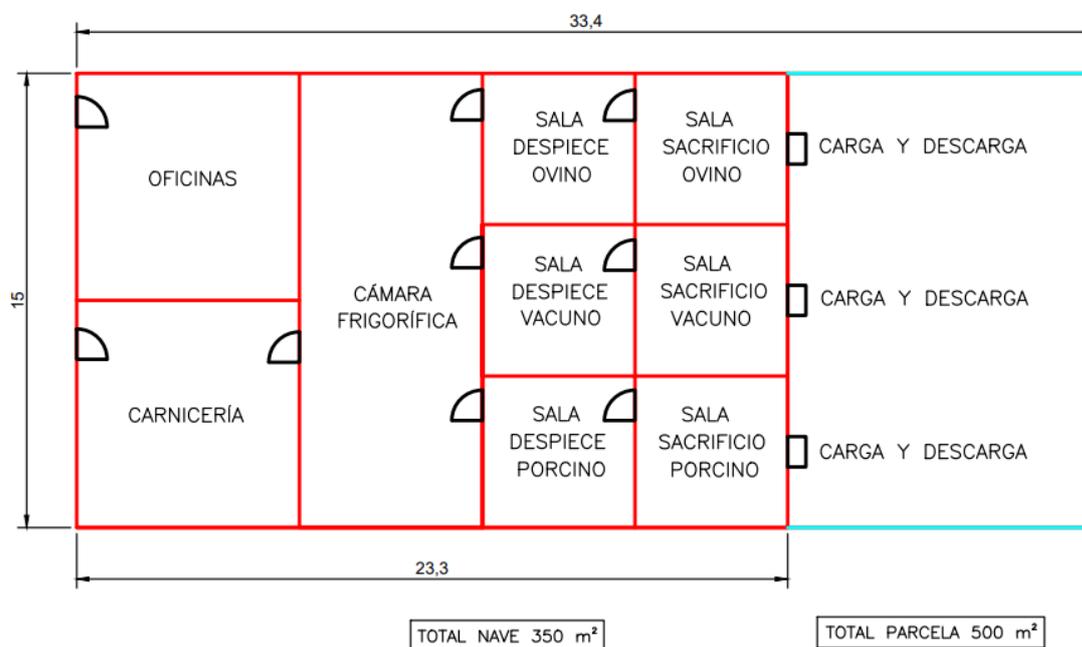
## 8 Representación esquemática de las instalaciones y desecho de los residuos originados

### 8.1 Representación esquemática de las instalaciones

Como vamos a observar en el plano posterior, la superficie del terreno va a constar de 500 metros cuadrados de los que el 70%, es decir, 350 metros cuadrados van a estar formados por la nave en la que como podemos ver se encuentra una estancia para oficinas y zona administrativa, otra estancia para almacenar las canales una vez sacrificadas denominada en el plano como cámara frigorífica y después seis salas de igual superficie para mantener separadas las tres líneas de sacrificio y despiece evitando así cualquier contagio de unas especies a otras y poder llevar un mayor control sanitario.

Todas estas estancias estarán unidas mediante puertas automáticas con sensor y con cortinas de PVC para evitar que entren olores de unas a otras además de para facilitar la tarea de desinfección que hay que realizar cada cierto tiempo.

**Ilustración 4: Plano de las instalaciones**



Fuente: elaborado por la empresa Tecnas (Sanz Tejedor, 2023)

### 8.2 Desecho de los residuos originados

Los residuos originados en un matadero son una preocupación importante debido a su impacto ambiental negativo. Sin embargo, existen varias opciones

para manejarlos de manera segura y sostenible. Algunas de las cosas que se pueden hacer con estos residuos son:

1. Producción de alimentos para animales: Los residuos pueden ser procesados y utilizados como alimento para animales, lo que reduce la cantidad de desechos que deben eliminarse y también proporciona una fuente de nutrientes para los animales.
2. Fabricación de productos químicos: Los residuos de matadero también pueden ser utilizados para la producción de productos químicos como fertilizantes, adhesivos y detergentes.
3. Producción de biocombustibles: Los residuos pueden ser convertidos en biocombustibles como el biogás y el bioetanol, lo que contribuye a la producción de energía renovable y reduce la dependencia de los combustibles fósiles.
4. Tratamiento de aguas residuales: Los mataderos generan grandes cantidades de aguas residuales, que contienen una gran cantidad de nutrientes y materia orgánica. Estas aguas residuales pueden ser tratadas para eliminar los contaminantes y reutilizar el agua para otros fines.
5. Producción de energía: La biomasa generada a partir de los residuos del matadero también puede ser utilizada para la producción de energía eléctrica y térmica.

Todas estas finalidades pueden repercutir en un ingreso extra para mi empresa, aunque no le he dedicado toda la importancia que se merece porque en “Matadero Urbión” las canales sacrificadas van a ser vendidas enteras a los carniceros (en general), aun así, los desechos y desperdicios que se generen pueden ir destinados a estas ideas. Además, tras consultar las bases de recogida de desechos del Ayuntamiento de Soria, en ellas se nombra que tienen la obligación de recogerlos del matadero municipal, lo cual al no existir ningún matadero municipal podríamos entrar en negociaciones para que se encargaran de los desechos y desperdicios que genere “Matadero Urbión” y que no sea útil para ninguno de los anteriormente nombrados fines. (Ordenanza Fiscal nº1, 2015)

## 9 Forma jurídica

Tras consultar la ley y haber tratado el tema con conocidos que utilizan esta forma jurídica he decidido que mi idea de negocio se puede implantar en el futuro como una “Sociedad de responsabilidad limitada” (S.L). Esta decisión la he tomado debido principalmente a que la mínima aportación necesaria para la constitución de la empresa son solamente 3.000 euros, aunque debe ser aportado íntegramente en el momento de su constitución, además de que la responsabilidad queda limitada al patrimonio de la sociedad y no al personal de los socios.

Tenemos que remarcar de esta forma jurídica, que me va a facilitar como empresa el “Centro de información y red de creación de empresas” (CIRCE) que se encarga de asesorar a los emprendedores además de poner a nuestra

disposición “Puntos de asesoramiento, inicio y tramitación” (PAINT) que existen en varias provincias.

Esta determinada forma jurídica me va a dar la opción de utilizar el modelo de contabilidad simplificada, que, como todo, tiene sus ventajas y desventajas, donde podemos remarcar:

### Ventajas

- ✓ La responsabilidad de los socios por deuda social queda limitada al patrimonio de la sociedad.
- ✓ Permite aportar el capital mediante bienes o mediante dinero
- ✓ Fiscalidad más permisiva hasta un determinado volumen de beneficios

### Desventajas

- ✓ No existe libertad para emitir participaciones
- ✓ Impuesto de sociedades con alta dificultad
- ✓ Llevar obligatoriamente una contabilidad formal

## 10 Plan económico financiero

### 10.1 Inversión inicial estimada

En la inversión inicial que tengo que realizar para poner en funcionamiento la idea de negocio voy a introducir en primer lugar los gastos de constitución de la empresa que son 13.52 euros por adquirir la certificación del nombre y 668.50 euros para obtener la licencia de apertura de una actividad, siendo los gastos totales de constitución 682.02 euros.

La parte de inversión más importante dentro del desembolso inicial es la construcción de la nave y el acondicionamiento de la misma para su actividad, el cual pasamos a detallar. Según la empresa soriana de construcción “Grupo Herce”, la construcción de una nave industrial puede oscilar entre los 180 euros y 350 euros por metro cuadrado, para estimar la inversión inicial de nuestro proyecto vamos a coger un valor algo superior al intermedio entendiendo que nuestro matadero hay que dotarlo con determinados materiales y estancias que otras actividades productivas no requieren, además de que la normativa sanitaria nos exige implantar esos determinados materiales y estancias; por todo ello hemos supuesto que el coste de la nave industrial rondará los 290 euros por metro cuadrado. Además, la parcela necesaria para su construcción se vende a 14 euros el metro cuadrado, publicado este precio en la web del Ayuntamiento de Soria.

Suponiendo que elegimos una parcela de 500 metros cuadrados de los que las instalaciones ocuparán el 70% y el resto será destinado para zona de carga y descarga, aparcamiento y jardín tendremos el siguiente desembolso:

8.470 euros del suelo (IVA incluido) + 122.815 euros de la construcción de la nave (IVA incluido), a lo que sumaremos el coste de la licencia de obra que según las tasas del Ayuntamiento de Soria es del 2.4% del valor de la construcción lo

que nos supondrá un coste de 2.436 euros por lo que todo lo anterior nos supone un desembolso para la construcción de nuestra industria por un total de 125.251 euros.

Para acondicionar la nave industrial necesitaré una serie de instalaciones que constarán de las líneas metálicas para conducir el ganado una vez sacrificado, que dependerá de los metros de instalación pero que calculamos que rondará los 3.500 euros, además necesitaremos una gran cantidad de herramientas para el despiece, manipulación y envasado de los alimentos como pueden ser envasadoras de vacío, cuchillos, machetas, higienizadoras de ozono, embutidoras, sierras... donde hemos calculado que la inversión rondará los 6.900 euros.

Dentro también del mobiliario que necesitaremos tenemos que introducir el necesario para la oficina o zona de administración donde instalaremos una sala de espera con sofás además de las sillas, mesas y material informático para la oficina, donde hemos estimado que el gasto de los equipos informáticos sea de 2.383,26 euros tras haberme personado físicamente en una tienda de MediaMarkt y en mobiliario de 1427.50 euros después de haber mirado precios en la tienda física de Muebles Frías sita en la Carretera de Logroño (Soria).

Las instalaciones técnicas como pueden ser la luz, el agua, la calefacción, el aire acondicionado, pararrayos y el sistema anti incendio ya están incluidos en el precio de la construcción.

Se comprará también una furgoneta frigorífica de segunda mano para el reparto que rondará los 12.500 euros.

**Tabla 6: Inversión inicial**

<b>Concepto</b>	<b>Coste (en euros)</b>
Costes de constitución de la empresa	682.02
Coste total de la construcción	125.251
Suelo	8.470
Mobiliario	11.827.50
Equipos informáticos	2.383,26
Elementos de transporte	12.500
<b>Total</b>	<b>161.113.78</b>

Fuente: elaboración propia con datos estimados

## 10.2 Ingresos y costes anuales estimados

De las 2000 UGM para las que tengo permiso a sacrificar según la ley, supongo que en los dos primeros años sólo usaremos 500 UGM con la siguiente división:

- Ternera: 200 UGM = 200 terneras
- Cerdo: 200 UGM = 1667 cerdos
- Ovino: 100 UGM = 2000 corderos (entre corderos de cebo y lechazo)

Los precios medios actuales del ganado en vivo son de 280 euros/unidad en el caso de la ternera del país, 90 euros/unidad el lechazo y cordero de cebo y 160

euros/unidad el cerdo blanco. Según todo lo anteriormente dicho tendremos unos costes anuales de la materia prima de 502.720 euros. (FECIC, 2023)

Se estima que estas canales, una vez sacrificadas se vendan un 30% más caras, por lo que obtendremos unos beneficios de 150.816 euros de esta línea del negocio a los que tenemos que sumar los 24.000 euros que esperamos obtener en la carnicería sita en las mismas instalaciones y los 16.000 euros que esperamos obtener prestando el servicio de sacrificio y despiece a los carniceros que traen su propio ganado.

Ingresos anuales esperados: 190.816 euros

Además, tenemos que tener también en cuenta el coste del trabajador que queremos contratar que supondrá a la empresa 18.371.48 euros anuales según el convenio de empleados cárnicos contratándolo con la categoría de oficial de primera, repartidor o carretillero. A lo que le tenemos que añadir la cotización a la seguridad social por parte de la empresa que es del 23.6% del salario lo que nos supone 4.335.67 euros más, haciendo un total del coste del empleado de 22.707,15 euros.

Los suministros anuales suman un costo total de 21.840 euros, obtenido con facturas medias de:

- Luz: 1.200 euros al mes
- Agua: 340 euros al mes
- Vigilancia: 280 euros al mes

**Tabla 7: Costes anuales**

<b>Costes anuales</b>	<b>Importe en euros</b>
Ganado en vivo	502.720
Empleado	22.707,15
Suministros	21.840
<b>Total</b>	<b>547.267,15</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8: Ingresos anuales**

<b>Ingresos anuales</b>	<b>Importe en euros</b>
Venta del ganado sacrificado	693.536
Carnicería	24.000
Servicio exclusivo de sacrificio	16.000
<b>Total</b>	<b>733.536</b>

Fuente: Elaboración propia

### 10.3 Amortización del préstamo, Cuenta de resultados previsional y Balance previsional.

En cuanto a la amortización del préstamo, tengo que decir que se ha negociado con la entidad “Caja Rural de Soria” y se ha elegido el sistema de amortización americano para contar con más liquidez durante el primer año, lo cual he estimado vital. El préstamo se realizaría por un montante de 100.000 euros y a un interés del 6%, por lo que en el primer año tendría que realizar exclusivamente el pago de los intereses que son 6000 euros y en el segundo año tendría que devolver los intereses del segundo año más el montante, es decir, 106.000 euros.

**Tabla 9: Cuadro de amortización del préstamo**

<b>FCL(D)</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
<b>(+) Gastos Financieros</b>	<b>0 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>
<b>(+) Devolución deuda</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>100.000 €</b>
<b>(-) Nueva deuda</b>	<b>-100.000 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>(=) FCL(Deuda)</b>	<b>- 100.000 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>106.000 €</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que se han empleado para la estimación del Plan de Negocios de esta investigación

Respecto a esta cuenta de resultados previsional se puede apreciar que el beneficio neto tanto en el primer año como en el segundo es el mismo, debido como ya he nombrado en apartados anteriores a que es imposible saber si esos resultados van a subir, bajar o mantenerse, por eso he decidido mantenerlo estático durante estos dos primeros años que son los de la amortización del préstamo y por tanto de estabilización de la empresa. A estos resultados se llega teniendo una visión algo optimista en cuanto al margen de beneficio (30%) debido a ese servicio de calidad y poco abundante en la provincia, pero con una visión más pesimista en cuanto a cantidad de trabajo, facturando a tan solo el 25% de la capacidad legal del matadero.

Puedo destacar de esta tabla que los costes variables son muy reducidos ya que la compra de ganado en vivo que es la mayor parte de los costes fijos se estipula regular, aunque habría variaciones dentro del año por etapas de mayor o menor consumo de la población, todo ello aplicando un tipo impositivo del 25%.

**Tabla 10: Cuenta de resultados previsional**

<b>Estado de Resultados</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
<b>Ventas</b>	<b>0,00 €</b>	<b>693.536,00 €</b>	<b>693.536,00 €</b>
<b>Costes Variables</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-21.846,38 €</b>	<b>-21.846,38 €</b>
<b>Costes Fijos</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-506.091,77 €</b>	<b>-506.091,77 €</b>

<b>EBITDA</b>	<b>0,00 €</b>	<b>165.597,85 €</b>	<b>165.597,85 €</b>
<b>Amortizaciones</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-80.556,89 €</b>	<b>-80.556,89 €</b>
<b>BE</b>	<b>0,00 €</b>	<b>85.040,96 €</b>	<b>85.040,96 €</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-6.000,01 €</b>	<b>-6.000,01 €</b>
<b>BAI</b>	<b>0,00 €</b>	<b>79.040,95 €</b>	<b>79.040,95 €</b>
<b>Impuestos</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-19.760,24 €</b>	<b>-19.760,24 €</b>
<b>BN</b>	<b>0,00 €</b>	<b>59.280,71 €</b>	<b>59.280,71 €</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que se han empleado para la estimación del Plan de Negocios de esta investigación

Dentro de este balance previsional puedo destacar que la mayor parte del activo no corriente es proveniente de la inversión inicial, ya que el activo corriente estaría formado solamente por la materia prima necesaria para las dos primeras semanas de trabajo además de por la tesorería que he estipulado en 10.000 euros.

Tabla 11: Balance previsional

<b>Balance</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
<b>Activo no Corriente</b>	<b>161.113,78 €</b>	<b>80.556,89 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>NCC</b>	<b>29.335,38 €</b>	<b>29.335,38 €</b>	<b>29.335,38 €</b>
<b>Tesorería</b>	<b>0,00 €</b>	<b>139.837,60 €</b>	<b>179.675,04 €</b>
<b>Total, Activo</b>	<b>190.449,16 €</b>	<b>249.729,87 €</b>	<b>209.010,42 €</b>
<b>Capital Social</b>	<b>90.449,00 €</b>	<b>90.449,00 €</b>	<b>90.449,00 €</b>
<b>Reservas</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>59.280,71 €</b>
<b>Resultados Ejercicio</b>	<b>0,00 €</b>	<b>59.280,71 €</b>	<b>59.280,71 €</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>90.449,00 €</b>	<b>149.729,71 €</b>	<b>209.010,42 €</b>
<b>Deuda Largo Plazo</b>	<b>100.000,16 €</b>	<b>100.000,16 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>100.000,16 €</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total, Pasivo+Patr. Neto</b>	<b>190.449,16 €</b>	<b>249.729,87 €</b>	<b>209.010,42 €</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que se han empleado para la estimación del Plan de Negocios de esta investigación

Tras ver tanto el balance como la cuenta de resultados podemos ver que se estiman unos beneficios que rondan los 60.000 euros anuales, los cuales se espera que aumenten a partir del tercer año cuando el préstamo esté amortizado.

#### 10.4 Ratios, VAN y TIR

A partir de los valores que se presentan en la tabla siguiente, se puede concluir que este proyecto será viable y altamente rentable si se cumplen los cálculos establecidos. Esto se debe a que el Valor Actual Neto (VAN) es mayor a cero, lo que indica que el proyecto generará ganancias. Además, la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) es superior a la tasa del interés del préstamo, lo que es un requisito fundamental para determinar la viabilidad de la empresa. En resumen, al analizar los apartados anteriores y considerar esta información, se puede afirmar que se trata de una excelente oportunidad de inversión con un gran potencial de generación de ingresos.

**Tabla 12: Resultados VAN y TIR**

VAN	77.128,18 euros
TIR	32,84%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que se han empleado para la estimación del Plan de Negocios de esta investigación

Tras calcular los ratios que podemos observar en la tabla posterior puedo decir que la empresa es ampliamente rentable al tener en el caso del ROA unos porcentajes muy por encima del interés al que he pedido el préstamo (basándose este índice en medir la rentabilidad total de los activos de la empresa) y en el caso del ROE, que es la rentabilidad de los fondos propios aportada por los inversores que en este caso soy yo es muchísimo más elevada que la que podríamos obtener teniendo ese dinero en un banco en cualquier fondo de inversión. (Bonsón, Ponte, & Cortijo Flores, 2009)

**Tabla 13: Ratios**

Ratio	Año 1	Año 2
<b>ROA</b>	34,05%	40,69%
<b>ROE</b>	39,59%	28,36%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos que se han empleado para la estimación del Plan de Negocios de esta investigación

## Conclusiones

La elaboración y desarrollo de este plan de empresa me ha permitido comprender mejor la importancia de establecer una sólida base para el negocio antes de su inicio, si queremos asegurar su éxito. Todo ello me ha hecho llegar a una serie de conclusiones:

Nos encontramos en una situación económica muy difícil castigada sobre todo por la inflación, lo que hace que muchos consumidores implanten en sus dietas alimentos más económicos que los del matadero. En contraposición a esto también tenemos que decir que la producción y sacrificio de reses sigue aumentando año a año debido a la exportación.

Como he repetido varias veces a lo largo del documento, “Matadero Urbión” tiene una gran ventaja competitiva o diferenciación que es su línea de negocio basada en el sacrificio y despiece de canales que traigan los propios carniceros en vivo y así poder llevársela con todas las garantías sanitarias y de calidad lo que nos va a permitir poder llegar a un determinado número de clientes que hoy en día se tienen que ir a demandar este servicio fuera de la provincia de Soria.

El lugar del emplazamiento de las instalaciones es el más idóneo, en la ciudad de Soria, en el centro de la provincia y por otra parte también idóneo por encontrarse en una provincia con gran producción de ganado en extensivo de ovino y vacuno y en intensivo de porcino.

Hay muchos factores en el entorno social soriano que pueden ayudarnos a que esta idea funcione como son la tradición cárnica provincial, lo que me va a reportar mayor facilidad que en otros sitios para encontrar mano de obra cualificada. También el turismo gastronómico/cárnico que existe de manera tan importante en la provincia y el auge por el consumo de productos de procedencia nacional y criados respetando el medio ambiente, totalmente relacionado con nuestra visión ética del negocio donde solo quiero sacrificar ganado criado en extensivo en el caso del ovino y el vacuno.

Sin poder olvidarnos del movimiento animalista y vegano que cada vez tiene más fuerza, pero no tanta en provincias como la nuestra.

La forma jurídica que he elegido es la de “Sociedad de responsabilidad limitada” por varios motivos, entre los que puedo destacar que la aportación inicial que hay que hacer como mínimo solo son 3000 euros, puede ser unipersonal y la responsabilidad queda limitada al patrimonio de la sociedad.

Una de las debilidades más significativas de mi proyecto es la limitación de recursos para invertir en campañas publicitarias y atraer nuevos clientes debido a su condición de negocio pequeño con un presupuesto restringido. Esta debilidad puede ser superada a medida que crezcamos gradualmente en un corto plazo.

Sin embargo, el hecho de que no se requiera de una inversión muy elevada para abrir este negocio es una ventaja, ya que podremos cubrir gran parte de esta inversión inicial con fondos propios, lo que me permitirá evitar una gran carga financiera.

En cuanto al plan económico-financiero me he encargado de realizar las previsiones de ingresos y gastos generales y valorar estos datos estimados mediante la cuenta de resultados, balance de situación... pero predecir los ingresos de antemano es una labor casi imposible por lo que le he dado mucha más importancia en este documento a la inversión inicial la cual si se puede estimar con más precisión.

En el caso de los ingresos he tomado una posición casi pesimista estando el matadero a un 25% de su capacidad legal de sacrificio durante los dos primeros años, lo cual se podría cubrir perfectamente con tener como clientes a diez carnicerías que trabajen exclusivamente con "Matadero Urbión" contando con la propia de las instalaciones.

Tras valorar los datos que obtenemos al realizar el VAN y la TIR, además de ver el resultado del ejercicio y de los ratios calculados puedo decir que "Matadero Urbión" es una empresa viable desde el punto de vista económico, y desde el primer año lo cual no siempre es posible.

A modo de reflexión final y personal puedo decir que "Matadero Urbión" es una idea de negocio perfectamente aplicable en la realidad, muy involucrada en la economía provincial y sobre todo bastante rentable a partir del tercer año ya que en los dos primeros años de andadura del negocio se quiere amortizar la totalidad del préstamo bancario.

## Bibliografía

- ANICE. (15 de Enero de 2023). Recuperado el 7 de Enero de 2023, de El sector Cárnico en España: [https://www.anice.es/industrias/el-sector/el-sector-carnico-espanol\\_171\\_1\\_ap.html](https://www.anice.es/industrias/el-sector/el-sector-carnico-espanol_171_1_ap.html)
- BOE. (2 de Octubre de 2010). *Boletín oficial del estado*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2022, de MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, Y MEDIO RURAL. Disposiciones generales: <https://www.boe.es/boe/dias/2010/10/02/pdfs/BOE-A-2010-15123.pdf>
- Bonsón, E., Ponte, V., & Cortijo Flores, F. (2009). *Análisis de estados financieros*. Madrid: Pearson España.
- Buxadé Carbó, C. (1996). *Porcinocultura intensiva y extensiva* (Vol. IV). Madrid: Mundi Prensa Libros. Recuperado el 25 de Noviembre de 2022
- Buxadé Carbó, C. (1997). El subsector porcino intensivo en España. En C. Buxadé Carbó, *Producción porcina: aspectos claves* (págs. 37-56). Madrid: Mundi Prensa Libros. Recuperado el 20 de Noviembre de 2022
- Carnes de Riaza*. (17 de Noviembre de 2023). Recuperado el 17 de Enero de 2023, de <https://www.carnesderiaza.es/>
- Cárnicas LLorente*. (s.f.). Recuperado el 19 de Noviembre de 2022, de <https://carnicasllorente.es/>
- FECIC. (2023). Recuperado el 8 de Febrero de 2023, de Federación empresarial de carnes e industrias cárnicas: <https://www.fecic.es/es/index.htm>
- García Pascual, F. (1993). Ganadería, agroindustria y territorio: El fenómeno de la integración en la ganadería leridana. *Agricultura y sociedad*(67), 125-158. Recuperado el 22 de Enero de 2023
- Gondíaz. (23 de Enero de 2023). Recuperado el 23 de Enero de 2023, de Los ciclos en el jamón de bellota ibérico: <https://www.gondiaz.es/los-ciclos-en-el-jamon-de-bellota-iberico/>
- Google Maps. (9 de Marzo de 2023). Recuperado el 9 de Marzo de 2023, de Google Maps: <https://www.google.es/maps/@41.7658975,-2.4575718,14z?hl=es>
- INFOIBÉRICO. (16 de Febrero de 2023). Recuperado el 16 de Febrero de 2023, de Historia del cerdo ibérico y su evolución reciente: <https://infoiberico.com/historia-del-cerdo-iberico-y-su-evolucion-reciente/>
- Larco, V. (12 de Enero de 2023). España, en el tercer puesto de países europeos que más apuestan por la carne cultivada. *elDiario.es*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2022, de [https://www.eldiario.es/caballodenietzsche/carne-cultivada-innovacion-ue-agricultura-celular\\_132\\_9855565.html#:~:text=Desde%20el%20proyecto%20Agric%20Celular,Espe%C3%B1a%20lidera%20](https://www.eldiario.es/caballodenietzsche/carne-cultivada-innovacion-ue-agricultura-celular_132_9855565.html#:~:text=Desde%20el%20proyecto%20Agric%20Celular,Espe%C3%B1a%20lidera%20)
- Miranda, Isabel. (2 de Septiembre de 2018). El país donde nacen 20 veces más cerdos que personas. *Diario ABC*. Recuperado el 25 de Enero de 2023
- Ordenanza Fiscal nº1. (2015). *Derechos y tasas por recogida y tratamiento de residuos*. Soria: Ayuntamiento de Soria. Recuperado el 23 de 03 de 2023, de <https://www.soria.es/sites/default/files/public/ordenanzas/fiscal/01-derechos-y-tasas-por-la-recogida-y-tratamiento-de-resid.pdf>
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 2(57), 137-145. Recuperado el 3 de Febrero de 2023

- Real Decreto 1086/2020, de 9 de diciembre. (2020). «BOE» núm. 322, de 10 de diciembre de 2020, páginas 112779 a 112816 (38 págs.). Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. Recuperado el 28 de Febrero de 2023, de <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/12/09/1086>
- Real Decreto 1131/2010, de 10 de septiembre. (s.f.). "BOE" núm 239. de 10 de septiembre de 2010, págs 83996/83999. Recuperado el 16 de Enero de 2023, de MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, Y MEDIO RURAL: <https://www.boe.es/boe/dias/2010/10/02/pdfs/BOE-A-2010-15123.pdf>
- Real Decreto 695/2022, de 23 de agosto. (2022). «BOE» núm. 203, de 24 de agosto de 2022, páginas 120188 a 120199 (12 págs.). Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. Recuperado el 28 de Febrero de 2023, de <https://www.boe.es/eli/es/rd/2022/08/23/695>
- Ruiz, J., & Herrera, P. M. (1999). *Situación de la Ganadería Extensiva en España I: Definición y caracterización de la extensividad en las explotaciones ganaderas en España*. Madrid: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. Recuperado el 20 de Diciembre de 2022
- Sanz Tejedor, A. (12 de Marzo de 2023). *Tecnas*. Recuperado el 8 de Marzo de 2023, de <https://www.tecnas.es/>
- Sineiro García, F., & Lorenzana Fernández, R. (2008). La ganadería en España: Situación actual y evolución reciente. *Papeles de economía española* (117), 125-140.