



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales ICADE

CECINAS LORENZANA, S.L:
PLAN DE NEGOCIOS SOBRE LA
DISTRIBUCIÓN NACIONAL Y
EXPORTACIÓN DE CECINA

Autor: Sonia García Lorenzana

Clave: 201708934

Director: Antonio Rúa Vieites

MADRID | Marzo de 2021

RESUMEN

La cecina, también llamada Cecina de León, es un tipo de carne deshidratada de origen español, elaborada mediante el curado de carne de vacuno, equino o chivo, y en menor medida, conejo o liebre, aunque la tradición y el producto de mayor calidad procede de la cecina de vacuno. Durante siglos, ha sido un alimento básico de la población ganadera de la comunidad de Castilla y León.

Debido a su carácter artesano, eminente aroma y delicioso sabor, se ha producido una gran demanda de este producto. Se caracteriza por ser un alimento rico en proteínas y en minerales como el hierro y el fósforo, además de contener vitamina B12, gran porcentaje de zinc y ser bajo en grasas sin azúcares añadidos. Por esta razón, es adecuado tanto para dietas (por su mínimo valor en grasas), como para niños y deportistas (por su elevado valor en proteínas). A su vez, la cecina puede ser ingrediente estrella de diferentes platos de comida entre los que se encuentran la pizza, el sushi, la empanada, además de combinaciones con foie, revuelto o en cocina innovadora. Por tanto, el objetivo de este plan de negocios es la distribución de la misma dentro de nuestro territorio nacional, y su exportación a los lugares óptimos, que serán previamente estudiados siguiendo un análisis multicriterio.

Siendo mi ciudad natal León, promocionar nuestras tradiciones y gastronomía es un gran privilegio para mí. La motivación de este proyecto surge hace dos años, cuando mi hermana, mi tío, y yo, hablábamos de exportar este producto al extranjero, ya que la gente de diferentes rincones del mundo, e incluso a veces de España, que nos ha visitado no conocía la cecina y al probarla no dudaban en comprarse el producto al vacío para llevárselo a su lugar de origen. Además, mi hermana estuvo viviendo en Buenos Aires, donde nos reafirmamos en el interés por el producto, ya que una vez que se lo ofreció y probaron le hacían encargos de cecina cuando viajaba de visita a España.

Este reiterado interés y desconocimiento del producto nos llevó a comentar con diferentes personas su disposición a pagar por la cecina y el interés por tener fácil accesibilidad al consumo de este producto leonés. El resultando de estas conversaciones informales fue siempre muy positivo, concluyendo que los precios dispuestos a pagar por el consumidor en otros países son elevados, pudiendo posicionarlo en el mercado como un producto gourmet.

Con el objetivo de materializar la idea, se ha comenzado por estudiar los lugares más propensos a dicha exportación en base a criterios como rasgos culturales, interés por productos similares, grado de penetración de hábitos alimenticios vegetarianos o veganos en el país, etc. El estudio se centra en la cecina de vacuno, ya que es el único tipo de cecina (junto con la de chivo) recogida como Indicación Geográfica Protegida.

Este estudio va más allá de la selección de países de exportación objetivo o idóneos. El proyecto consistirá en la búsqueda de proveedores de fabricación de cecina para obtener un precio razonable sobre el volumen de cecina adquirido y su posterior distribución en el entorno nacional e internacional escogido, minimizando así los riesgos que supondría realizar la producción interna de la propia cecina desde una fase inicial. Tras haberse establecido el negocio y si los resultados son favorables, se estudiará la expansión a más lugares para abarcar nuevos mercados.

Como conclusión a este estudio se propone desarrollar un proyecto piloto que consistiría en la distribución nacional de la cecina a Barcelona y a Málaga. La distribución internacional se plantea en primera instancia a Francia, Emiratos Árabes Unidos y Qatar, siendo los dos últimos países objeto de una modificación en el producto, eliminando la manteca, y comprometiéndonos a ciertos procedimientos en su producción para que se categorice como Halal. El canal de distribución para esta fase se centrará únicamente en supermercados. Como futuros desarrollos se contempla la venta online, y la distribución a restaurantes.

Palabras clave: Cecinas Lorenzana S.L., cecina, vacuno, distribución, exportación, halal, Indicación Geográfica Protegida



ABSTRACT

Cecina is a type of dehydrated meat of Spanish origin, made by curing beef, horse or goat meat, and to a lesser extent, rabbit, or hare, although the tradition and the highest quality product comes from beef jerky. For centuries, it has been a staple food of the livestock population of the Community of Castile-Leon. *Cecina* is often translated as jerky, this can lead to misinterpretations and blurry expectations of what is exactly the product, we will maintain hereinafter the Spanish word *cecina*.

Due to its artisan character, eminent aroma and delicious taste, there has been a great demand for this product. It is characterized by being rich in protein and minerals such as iron and phosphorus, as well as containing vitamin B12, a high percentage of zinc and being low in fat with no added sugars. For this reason, it is suitable for diets (due to its low-fat content), as well as for children and sportsmen and women (due to its high protein content). At the same time, *cecina* can be the star ingredient of different food dishes such as pizza, sushi, empanada, as well as combinations with foie gras, scrambled eggs or innovative cuisine. Therefore, the aim of this business plan is to distribute it within the country and to export it to places where the product will have wide acceptance, which will be previously studied following a multi-criteria analysis.

Being my hometown León, promoting our traditions and gastronomy is a great privilege for me. The motivation for this project arose two years ago when my sister, my uncle and I were talking about exporting this product abroad. This discussion was originated after people from different corners of the world, and even Spain, who have visited us have never heard about *cecina* and once they tasted it, they did not hesitate to buy the vacuum-packed product to take it back home. In addition, my sister lived in Buenos Aires for a while, which allowed us to confirm interest in the product since once she offered them the product and tasted it, they ordered *cecina* every time she travelled to Spain.

This repeated interest and this widespread ignorance about this product led us to discuss with different people their willingness to pay for *cecina* and their interest in having easy accessibility to the consumption of this product from León. The result of these informal conversations was always very positive, concluding that the prices that

consumers are willing to pay in other countries are high, being able to position it in the market as a gourmet product.

In order to materialize the idea, we began by studying the places most likely to export the product, analyzing criteria such as cultural traditions, the likeability of similar products, vegetarian or vegan habits penetration in the countries, etc. This project is focused on the study of *cecina* since it is the only type of “jerky” (along with “goat jerky”) included as a Protected Geographical Indication.

This study goes beyond the selection of target or suitable export countries. The project consists of searching for *cecina* manufacturing suppliers to obtain a reasonable price on the volume of *cecina* purchased and its subsequent distribution in the chosen national and international environment, thus minimizing the risks involved in the internal production of the *cecina* itself from an initial stage. After the business has been established and if the results are favourable, expansion to more locations will be studied to cover new markets.

As a conclusion to this study, it is proposed to develop a pilot project that would consist of the national distribution of *cecina* to Barcelona and Malaga. International distribution is proposed in the first instance to France, United Arab Emirates and Qatar, the latter two countries being the object of a modification in the product, eliminating the lard, and committing to certain production procedures to be categorized as Halal. The distribution channel for this phase will focus solely on supermarkets. Future developments include online sales and distribution to restaurants.

Keywords: Cecinas Lorenzana S.L., *cecina*, beef, distribution, International distribution, halal, Protected Geographical Indication



LISTA DE ABREVIATURAS

DOP: Denominación de Origen Protegida

ETG: Especialidad Tradicional Garantizada

FAO: Food and Agriculture Organization

ICEX: Instituto de Comercio Exterior

IGP: Indicación Geográfica Protegida

Kg: kilogramo

Km: kilómetro

TGSS: Tesorería General de la Seguridad Social

UE: Unión Europea

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	11
1.1 METODOLOGÍA	11
1.2 EVOLUCIÓN DEL PROYECTO: ORÍGENES DE LA IDEA Y SITUACIÓN ACTUAL	11
1.3 PRESENTACIÓN DE PROMOTORES DEL PROYECTO	14
1.4 VALORACIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PROYECTO: PUNTOS FUERTES Y DÉBILES. ANÁLISIS DAFO.....	14
1.5 VENTAJA COMPETITIVA. NECESIDAD DETECTADA INSATISFACTORIAMENTE CUBIERTA 16	
2. PLAN DE MARKETING	17
2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO	17
2.1.1 ANÁLISIS NACIONAL	18
2.1.2 ANÁLISIS INTERNACIONAL.....	23
2.2 ANÁLISIS Y SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	26
2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	31
2.3.1 DISTRIBUIDORES	31
2.3.2 FABRICANTES	31
2.4 DEFINICIÓN DE PRODUCTO. MARCA. POSICIONAMIENTO	32
2.5 PLAN DE DISTRIBUCIÓN.....	38
2.6 PLAN DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN	38
2.7 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA	39
2.8 PREVISIÓN DE VENTAS	41
3. PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS. LOCALIZACIÓN.....	41
3.1 PROCESO DE FABRICACIÓN O DE ENTREGA DEL SERVICIO	41
3.2 UBICACIÓN	43
3.3 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS.....	43
3.4 PLAN DE COMPRAS	45
3.5 PROVEEDORES Y APROVISIONAMIENTO. FORMAS Y PLAZOS DE PAGO Y COBRO DE PROVEEDORES Y CLIENTES	45
3.6 CONTROL Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	46
4. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	46
4.1 SOCIOS.....	46
4.2 ORGANIZACIÓN	47

4.3	DIMENSIONAMIENTO DE PLANTILLA A MEDIO PLAZO. EVOLUCIÓN FUTURA	47
5.	ÁREA JURÍDICO-FISCAL.....	49
5.1	FORMA JURÍDICA	49
5.2	OBLIGACIONES FISCALES	49
5.3	OBLIGACIONES LABORALES	50
5.4	NORMATIVAS, RESTRICCIONES Y ARANCELES	50
6.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	53
6.1	PLAN DE INVERSIONES INICIALES	53
6.2	PLAN DE FINANCIACIÓN	53
6.3	PREVISIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS	55
6.4	SISTEMA DE COBRO A CLIENTES Y PAGO A PROVEEDORES	56
6.5	TESORERÍA Y BALANCE DE SITUACIÓN.....	56
7.	CONCLUSIÓN.....	58
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	59
9.	ANEXOS	62
9.1	ANEXO 1: PREGUNTAS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LA POBLACIÓN.....	62
9.2	ANEXO 2: INFORMACIÓN DE LOS CLUSTERS CON RESPECTO LAS VARIABLES CATEGÓRICAS	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tasa de vegetarianos en base al porcentaje total de población por país	13
Figura 2: Porcentaje del idioma de respuesta en la encuesta	18
Figura 3: Precio medio y precio máximo que se pagaría por la cecina en España	18
Figura 4: Dataframe de las personas que no conocen la “Cecina”	19
Figura 5: Distribuciones de los participantes del Norte de España.....	20
Figura 6: Distribuciones de los participantes del Centro de España	20
Figura 7: Distribuciones de los participantes del Sur de España	21
Figura 8: Distribuciones de los participantes del Este de España	21
Figura 9: Distribuciones de los participantes del Oeste de España.....	22
Figura 10: Gusto medio de la cecina por país	23
Figura 11: Precio medio (€/Kg) que se pagaría por la cecina por cada país con mayores observaciones	24
Figura 12: Precio máximo (€/Kg) que se pagaría por la cecina por país	25
Figura 13: Precio máximo (€/Kg) que se pagaría por la cecina por cada país participante de la encuesta	25
Figura 14: Matriz de correlación de las variables numéricas.....	27
Figura 15: Porcentaje de individuos en cada cluster	28
Figura 16: Información de los tres <i>clusters</i> con respecto a las variables numéricas.....	29
Figura 17: Fases de la elaboración de la cecina	34
Figura 18: Empresas certificadas con cecina I.G.P de León.....	36
Figura 19: Proceso de elaboración general de la cecina halal.....	37
Figura 20: Mayores mercados para la exportación de la carne bovina en salazón dentro de la UE en 2021	48
Figura 21: Tipos de Impuestos aplicados por la exportación a Francia	51
Figura 22: Información respecto su nacionalidad.	70
Figura 23: Información respecto si han probado la cecina o no la han probado.....	70
Figura 24: Información respecto su Salario Mensual Neto.....	70
Figura 25: Información respecto su consumo de Carne y su preferencia por Carne Roja.	71
Figura 26: Información respecto el restaurante que más frecuentan.....	71

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Información sobre los lugares de distribución en España.....	41
Tabla 2: Información sobre los lugares de exportación en Francia.....	42
Tabla 3: Información sobre el supermercado de exportación en Doha (Catar)	43
Tabla 4: Información sobre el supermercado de exportación en Dubai (Emiratos Árabes Unidos).....	43
Tabla 5: Gastos totales anuales a pagar a Feblame	54
Tabla 6: Gastos totales anuales a pagar a Integra2.....	54
Tabla 7: Ingresos totales anuales.....	54
Tabla 8: Previsión de la cuenta de resultados con vistas a cinco años.....	55
Tabla 9: Previsión de tesorería con vistas a cinco años	56
Tabla 10: Previsión del balance de situación durante cinco años	57

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Metodología

El modelo de negocio consistirá en la búsqueda y el acuerdo del proveedor más rentable de cecina en calidad-precio en la provincia de León para su posterior distribución nacional e internacional. En una primera instancia, el papel que el negocio va a desempeñar será estrictamente intermediario, proporcionando el acceso a personas con dificultad de encontrar dicho producto en su zona geográfica y dándolo a conocer. Se tratará de distribuir el producto a un número limitado de lugares, seleccionados mediante un análisis cuantitativo y cualitativo del mercado y a través de datos obtenidos de una encuesta con preguntas previamente estudiadas para tener más referencias sobre los gustos y hábitos de cada participante, así como información obtenida de personas que trabajan en el sector, artículos, estadísticas y páginas web que proporcionan datos fiables sobre el sector de vacuno. En una fase más desarrollada, se planteará la ampliación de esos lugares óptimos para expandir el negocio y conseguir más rentabilidad.

Por ello, primero se realizará un estudio sobre el mercado del producto, abarcando el proceso de elaboración del mismo, principales características y competidores, fortalezas y debilidades que presenta el sector y la necesidad detectada insatisfactoriamente cubierta que ha impulsado a la creación de Cecinas Lorenzana S.L. Tras un análisis exhaustivo, se desarrollará el plan de negocio, incluyendo un plan de marketing y de producción, así como un estudio económico-financiero para comprobar la viabilidad del caso planteado.

Se mostrarán gráficos, tablas y citas de los datos recogidos para demostrar la veracidad de la información y en el Anexo, se incluirán las preguntas realizadas en la encuesta, así como datos visuales de las respuestas que ayudan al entendimiento del análisis realizado durante el proyecto.

1.2 Evolución del proyecto: orígenes de la idea y situación actual

Como se ha mencionado anteriormente, el origen de la idea surge hace dos años en medio de una conversación familiar mientras se disfrutaba del producto. En esa

conversación se destacó el delicioso sabor de la cecina y el éxito que tenía siempre en mi hogar. Muchas veces hemos acogido gente de multitud de países y el producto siempre ha tenido una excelente aprobación. Además, mi hermana ha vivido en Francia y en Argentina, y en ambos lugares la reacción ante el producto ha sido sorprendente, ya que en ninguno de ellos lo conocían y han mostrado gran interés por comprarlo. Mis dos tíos, también incluidos en aquella conversación, estuvieron en un negocio de embutidos cerca de la ciudad de León y actualmente todos los finales de año hacen el proceso de fabricación (desde la matanza hasta el curado final) de productos como el chorizo y la morcilla, exclusivamente para consumo propio. Debido a su conocimiento en el sector y el crecimiento e interés por la cecina en muchas ciudades, ellos también apoyaron la idea mostrada en este proyecto.

Los orígenes de la idea eran más optimistas, puesto que se desconocían ciertos detalles del mercado y las distintas regulaciones impuestas a determinados países, así como la dificultad que conllevaría transportar el producto a dichos lugares. De esta manera, se ha decidido acotar el número de lugares de exportación, asegurando una entrada óptima y reduciendo el riesgo que supondría abarcar más de lo posible.

Para entrar en un nuevo mercado es necesario tener en cuenta las oportunidades y barreras que este ofrece. Por tanto, se realizará un análisis multicriterio para seleccionar los países de exportación, según los siguientes factores, ordenados de mayor a menor importancia:

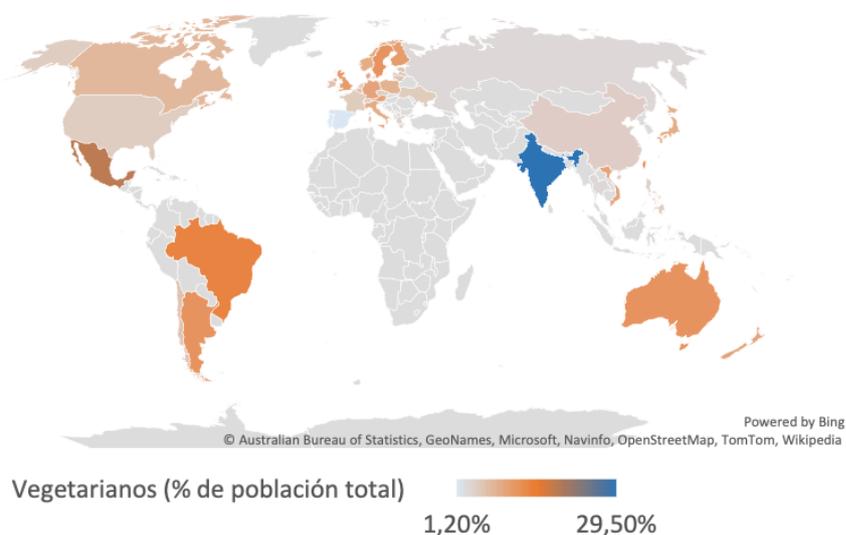
- **Costes de logística y distribución:** para la exportación del producto es necesario saber cuánto cuesta trasladar un contenedor desde España hasta el lugar de destino. Se realizará un radio desde España, para descartar aquellos países muy lejanos a este y poder reducir el negocio en una primera instancia. Tras la pandemia, la cadena de suministro ha permanecido atascada debido a la alta demanda de mercancías. Según (The Economist, 2022), la crisis de la cadena de suministro ha vaciado las estanterías y atascado los puertos y se prevé que la buena suerte del sector perdure. De esta manera, como el escenario futuro es incierto y la dirección que parece tomar no es positiva, se limitará el rango de distribución a Europa, norte de África y Medio Oriente.

- **Criterio cultural:** es muy importante tener en cuenta el aspecto cultural. Por ejemplo, se descartarán países donde la población no pueda comer este tipo de producto como puede ser la India, ya que la vaca es sagrada. En contrapartida, las comunidades musulmanas y judías podrían convertirse en grandes consumidores, ya que tienen prohibido el consumo de carne de cerdo, pero no la de vacuno.

- **Regulación de países:** las restricciones deben ser consideradas desde el comienzo para realizar satisfactoriamente el objetivo del negocio. Por tanto, el negocio se limitará al mercado de la Unión Europea y lugares muy concretos del norte de África o Asia, controlando las consideraciones financieras y legales, los costes de aduana, aranceles y trámites aduaneros, el transporte internacional y la logística, así como la documentación para la exportación, los contratos internacionales y los medios de pago y cobro.

- **Criterio población vegetariana:** un criterio correlado negativamente con el consumo del sector cárnico es la tasa de población vegetariana en un país o región según como se detalla en (Wikipedia contributors, 2022). De esta manera, si hay una tasa alta de vegetarianos será menos probable que se consuma este producto. Por tanto, se tendrá en cuenta el criterio para determinar el lugar de exportación. A continuación, se muestra la tasa de vegetarianos por país a nivel mundial en la Figura 1, porcentajes extraídos de (Climaterra, 2022) y (Wikipedia contributors, 2022), previamente mencionada.

Figura 1: Tasa de vegetarianos en base al porcentaje total de población por país



Fuente: elaboración propia

1.3 Presentación de promotores del proyecto

La promotora del proyecto es Sonia García Lorenzana, alumna de quinto curso del Doble Grado en Ingeniería en Tecnologías de Telecomunicación y Análisis de Negocios en la escuela de ICAI, perteneciente a la Universidad Pontificia de Comillas.

A pesar de ser una idea que se ha desarrollado, se encuentra en sus inicios y se considera que en unos meses podría ser un buen momento para llevar a cabo este proyecto, puesto que los efectos negativos de la pandemia mundial en 2019 han disminuido considerablemente y el problema de escasez de materias primas junto con la espera de curación de las piezas está finalizando. Ciertamente es que ahora estamos en un momento de incertidumbre, ya que el 24 de febrero el territorio ucraniano fue invadido por Rusia, un escenario que está generando la subida de precios de combustibles fósiles como se muestra en (Fariza ,2022), entre otros materiales y materias primas, causando un incremento de precio del 30% en el gas natural y un récord en los últimos siete años de la subida del precio del petróleo, llegando el 9 de Marzo de 2022 a los 128,46\$, tal y como se encuentra detallado en (Expansión, 2022). Por esta razón, lo más razonable sería esperar a que la situación se estabilice para poder entrar con éxito al sector. Cabe destacar que el estudio se ha enfocado en el supuesto caso de que haya esa “estabilidad económica” dentro de varios meses y poder así desarrollar el proyecto detallado en esta memoria.

Además, se cuenta con el apoyo de tres familiares, dos de ellos tienen mucho conocimiento del sector y el miembro restante es Ingeniera Superior de Canales, Caminos y Puertos, con mucha experiencia en el sector portuario y que actualmente trabaja en el sector privado del banco mundial (International Finance Corporation), pudiendo aportar tanto conocimientos de distribución, como contactos y capital.

1.4 Valoración y análisis estratégico del proyecto: puntos fuertes y débiles.

Análisis DAFO.

Para diseñar la estrategia que seguirá el proyecto, es necesario empezar por la determinación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (DAFO) y poder afrontar su futuro a corto y medio plazo. Para ello, se analizan los factores internos del

modelo de negocio con las respectivas debilidades y fortalezas, y los factores externos con sus amenazas y oportunidades. A continuación, se describe cada una de ellas según (TOPGAN, 2021):

- **Debilidades:** las industrias de este sector van muy ligadas a la fluctuación de precios de las materias primas, de tal forma que un aumento de los precios provoca un decremento de la rentabilidad en dichas industrias. Además, el sector se caracteriza por una falta de comunicación en aspectos como las mejoras implementadas en la seguridad alimentaria, el bienestar animal y el cuidado de materias primas. Por otro lado, es importante destacar el escaso grado de coordinación vertical de las empresas con sus suministradores debido a que el tamaño de estas suele ser pequeño y la elaboración de sus productos tradicionales suele ser difícil de combinar. Los productos del sector son perecederos y exigen condiciones especiales de procesamiento, secado, curado, conservación, almacenamiento y transporte, por ello es necesario un lugar óptimo para todas las etapas que conlleva esta industria.

- **Fortalezas:** a pesar de las debilidades mostradas anteriormente, es un sector que se caracteriza por tener productos de gran calidad y control en la seguridad de los mismos, garantizados por la regulación de producción europea. Asimismo, el avance de la tecnología ha permitido la optimización y el crecimiento de la producción de manera exponencial, facilitando una cadena de valor muy adaptable a la demanda del mercado y proporcionando un factor de diferenciación con la creación de nuevas marcas de calidad, denominaciones de origen e indicaciones geográficas protegidas, como la Cecina de León.

- **Amenazas:** los factores externos que pueden poner en peligro este sector se dividen principalmente en tres grupos. Las exigencias sanitarias y regulaciones sobre la puesta del producto en el mercado, que deben cumplirse con riguroso cuidado, especialmente los productos crudo-curados; el aumento de conciencia vegana o vegetariana junto con la preocupación por el medio ambiente y el sufrimiento animal, causando todas ellas una reducción del consumo de carne a nivel general; y la madurez del sector, que puede perjudicar el crecimiento de las ventas de estos productos tradicionales. La curación de cecina es una actividad que se realiza con vistas a dos años y hasta ahora, se han sufrido

las pérdidas de la pandemia mundial, ya que muchos restaurantes tuvieron que cerrar y por incertidumbre, se dejó de producir la mayor parte del porcentaje total de producción en años normales. Por otro lado, el período de curación de la cecina suele ser en torno a un año y es necesario ser rigurosos con la estimación de producción y volumen para no tener pérdidas a lo largo de los años.

- **Oportunidades:** el sector está en una época madura, sin embargo, hay grandes oportunidades en el negocio que no se pueden dejar escapar. Hay muchos países dispuestos a pagar por estos productos y se puede aprovechar los acuerdos que establece la Unión Europea con terceros para ello. Además, será posible gracias a las nuevas tecnologías de envasado y mejoras en la distribución y logística para el transporte de estos productos, pues necesitan unas condiciones óptimas para que lleguen al destino en el estado idóneo para su consumo. Además, el producto ha tenido una evolución interesante durante los últimos años, modulándose su fuerte sabor en uno más delicado y adaptado al cliente que se ha reflejado en el aumento de sus ventas.

1.5 Ventaja competitiva. Necesidad detectada insatisfactoriamente cubierta

España es el principal productor de cecina, en especial León, provincia situada en el norte de España que se caracteriza por un clima seco de inviernos largos y fríos, que resulta el idóneo para la elaboración de este producto.

Para la protección de los productos agrícolas y alimenticios, existen regímenes de calidad conocidos como DOP, IGP y ETG. Centrándonos únicamente en la cecina y según como se detalla en (Riera, 2014), las únicas que se encuentran protegidas como IGP son la cecina de vaca (de León) y la cecina de chivo (de Vegacervera).

Como podemos comprobar en (Almudí, 2021) este sello controla la calidad del producto produciéndose dos variedades distintas: la ‘Cecina de León’ (con un mínimo de 7 meses de curación) y la ‘Cecina de León Reserva’ (con más de 12 meses de curación).

La necesidad está claramente definida y consiste dar a conocer el producto y distribuirlo para que puedan disfrutarlo personas de diferentes países. Actualmente, los

principales mercados nacionales del producto son Madrid, País Vasco y el Noroeste de la península, quedando todavía mercado por distribuir como el este y el sur del país. Por otro lado, Francia, Italia, Reino Unido y los países escandinavos son los principales importadores del producto, aunque algunas fábricas leonesas han abierto el mercado hacia Emiratos Árabes e Indonesia.

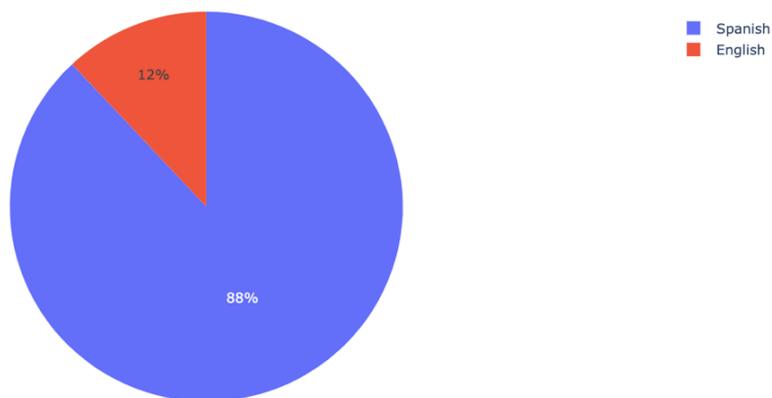
2. PLAN DE MARKETING

2.1 Análisis del mercado

El primer paso ha sido un profundo análisis del producto: materia prima, proceso de elaboración, forma de distribución y exportación, principales competidores y modo de llegar a los clientes, puntos que se explicarán a lo largo del proyecto.

Para un análisis exhaustivo del efecto de la cecina sobre la población, se ha lanzado una encuesta que ha sido distribuida por personas de diferentes países. De esta manera, la encuesta ha sido diseñada tanto en español como en inglés para que llegue a más personas. Para realizar el modelo, primero se han procesado los datos, pasando todas las respuestas a español y modificando o eliminando algunos símbolos, signos o palabras mal escritas para poder así trabajar de forma más sencilla con los datos. Se ha conseguido un total de 493 observaciones, con un alto porcentaje de gente que ha contestado en español, pero no necesariamente españolas (gente que vive en Italia, Francia, Argentina, Austria, Portugal, Irlanda, Chile, Colombia, Estados Unidos, Reino Unido, México ha contestado en Español). A continuación, se muestra el porcentaje de personas que han respondido tanto en español como en inglés en la Figura 2, con un 88% de respuestas en español y un 12% en inglés:

Figura 2: Porcentaje del idioma de respuesta en la encuesta

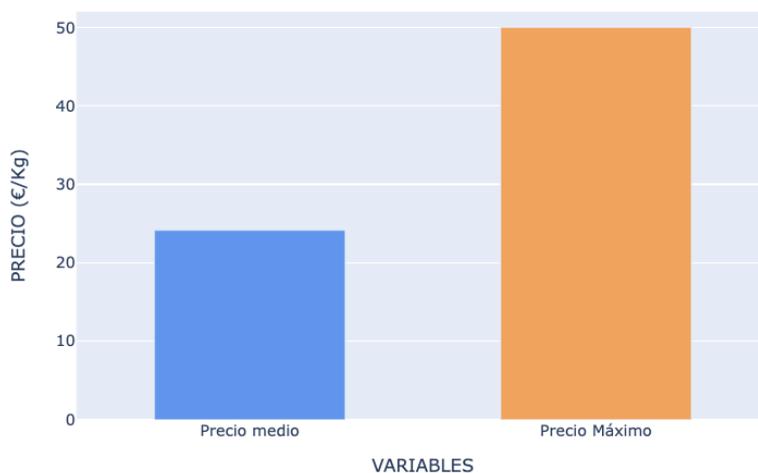


Fuente: elaboración propia

2.1.1 Análisis nacional

En el ámbito nacional, se ha comenzado analizando las respuestas de todos los españoles que han realizado la encuesta, con un total de 394 observaciones de gran variedad de zonas geográficas. El cálculo del precio medio de todas las respuestas y el precio máximo, se muestra en la Figura 3, resultando en un precio medio de 24.13€/Kg y un precio máximo de 50€/Kg (más del doble que el precio medio). Por otro lado, gracias a la variable que recoge la información graduada del cero al diez sobre cuánto le gusta la cecina a cada participante de la encuesta, se ha obtenido que la media en España es un 7.94.

Figura 3: Precio medio y precio máximo que se pagaría por la cecina en España



Fuente: elaboración propia

Se han dividido los participantes en cinco grupos geográficos a partir de las ciudades en las que viven: norte, centro, sur, este y oeste. De los datos extraídos, se ha encontrado que todas las personas encuestadas en el norte y oeste de España conocen qué es la cecina, pero diferentes personas del Este, Sur y Centro, no han tenido el gusto de probarla. Aún así, la cecina es bastante conocida en toda España, ya que de las 394 observaciones obtenidas, únicamente 12 no saben lo que es. Se muestra en la Figura 4 el *dataframe* obtenido tras aplicar el filtro de no conocer qué es la cecina, por la variable ‘Cecina’.

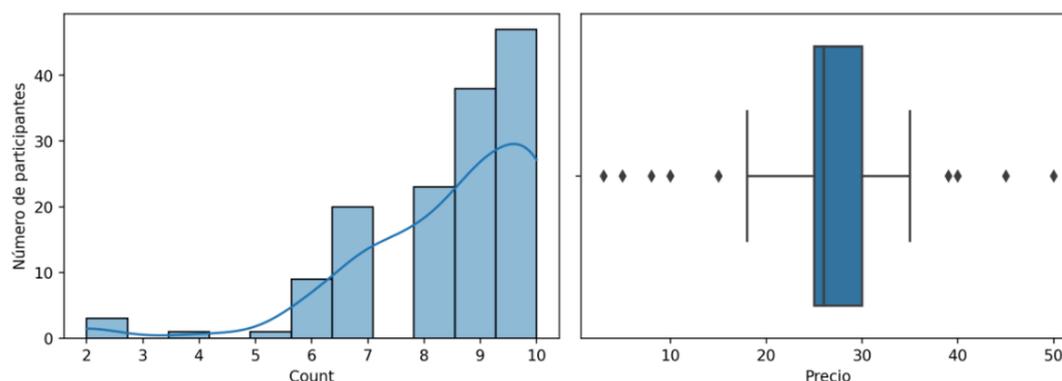
Figura 4: Dataframe de las personas que no conocen la “Cecina”

Pais	Ciudad	Zona	Cecina
España	Barcelona	Este	No
España	Barcelona	Este	No
España	Girona	Este	No
España	Lanzarote	Sur	No
España	Madrid	Centro	No
España	Madrid	Centro	No
España	Madrid	Centro	No
España	Mallorca	Este	No
España	Mallorca	Este	No
España	Mallorca	Este	No
España	Murcia	Sur	No
España	Toledo	Centro	No

Fuente: elaboración propia

Para más información sobre las diferentes zonas previamente mencionadas, se muestran dos medidas: la distribución de los participantes sobre sus gustos por la cecina (del cero al diez) y el diagrama de caja sobre los precios que pagarían cada una de las personas de esa zona. Se muestran a continuación ambas medidas en cinco figuras, cada una perteneciente a una zona geográfica.

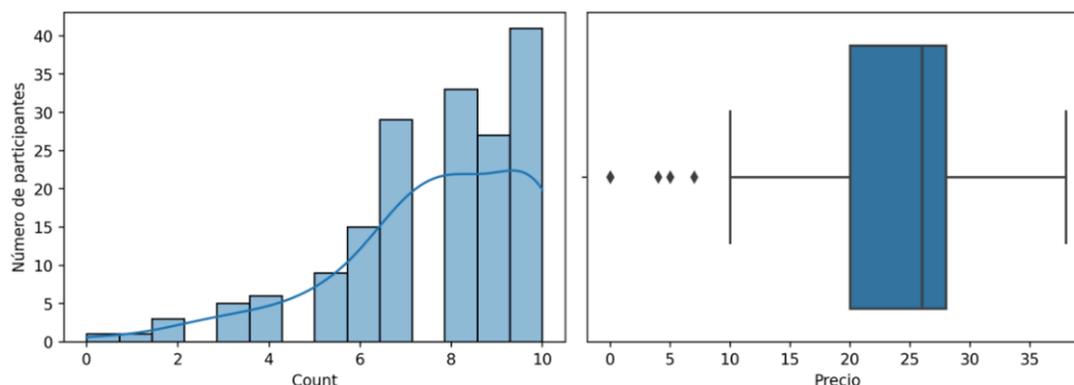
Figura 5: Distribuciones de los participantes del Norte de España



Fuente: elaboración propia

En el norte la distribución de gustos por la cecina aumenta proporcionalmente con el número de participantes, es decir, se puede ver que a medida que aumenta el valor del gusto por la cecina, más personas han marcado ese valor en la encuesta, votando más del 50% entre nueve y diez. A la derecha, se aprecia que el precio medio es 25.94€/Kg, pero luego hay *outliers* (fuera del primer y el tercer cuartil) que muestran precios variados dependiendo de sus gustos y poderes adquisitivos, siendo el mínimo 0€/Kg (no pagaría absolutamente nada por este producto) o 50€/Kg (pagará más del doble de la media estipulada por la población).

Figura 6: Distribuciones de los participantes del Centro de España

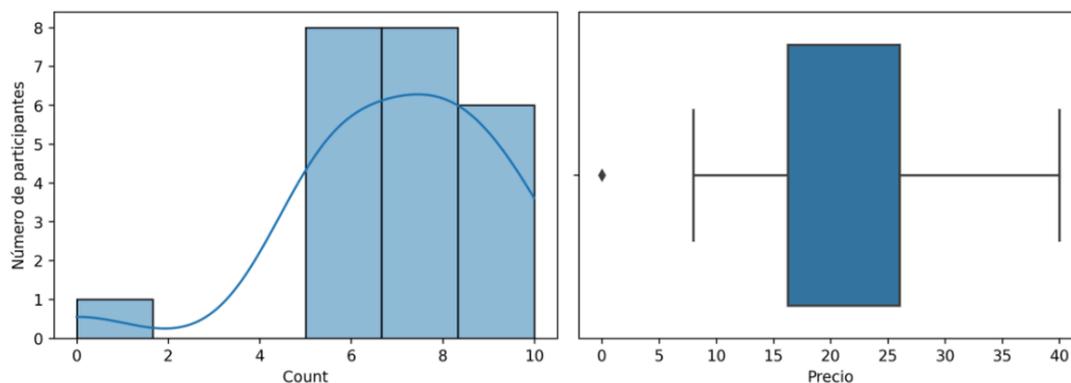


Fuente: elaboración propia

En el centro de España se muestran diferencias respecto del norte, aunque la tendencia de la distribución también es ascendente. Hay más valores intermedios y menor número de participantes en los valores más altos. En cuanto al precio que pagarían los

participantes, la media es ligeramente menor con un valor de 23.5€/Kg con *outliers* únicamente por debajo del primer cuartil.

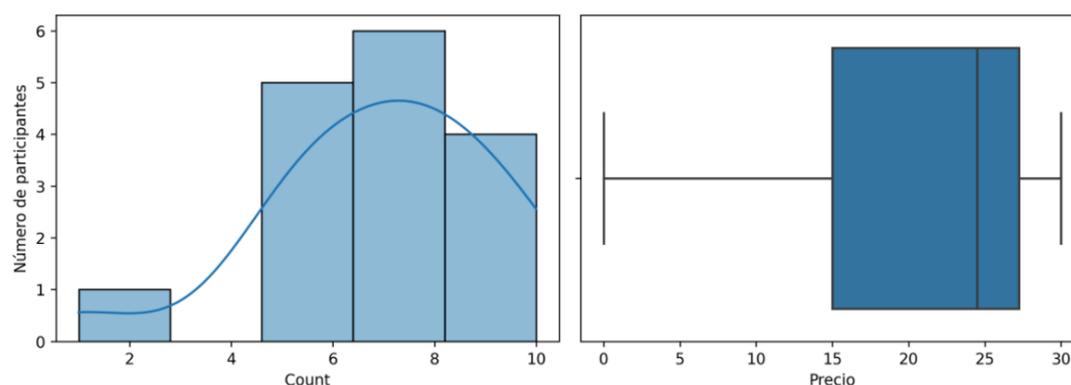
Figura 7: Distribuciones de los participantes del Sur de España



Fuente: elaboración propia

En el sur se puede apreciar que hay menos observaciones y que predominan los valores del cinco al nueve, mostrando una tendencia que sube hasta el nueve y vuelve a bajar en el valor máximo. Por otro lado, la media del precio que pagarían las personas del sur por la cecina es de 22.2€/Kg, precio más bajo que en el norte y centro de España.

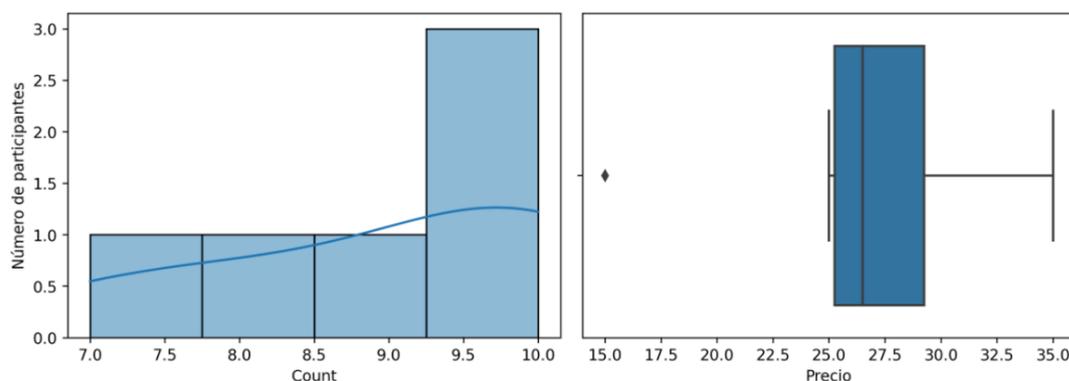
Figura 8: Distribuciones de los participantes del Este de España



Fuente: elaboración propia

En el este de España, se han dado resultados más bajos mostrando una tendencia parecida a la del sur pero con valores más bajos en general, valores que se muestran también en la gráfica de la derecha ya que el precio a pagar es de 20.82€/Kg.

Figura 9: Distribuciones de los participantes del Oeste de España



Fuente: elaboración propia

Por último, en el oeste de España (únicamente se tienen datos de Galicia), los resultados han sido muy positivos, teniendo valores de siete en adelante con la mayoría de ellos puntuando su gusto por la cecina entre el nueve y el diez. Además, esos resultados favorables se muestran también en el precio a pagar, siendo la media de 26.33€/Kg, el mayor de todas las zonas previamente mencionadas.

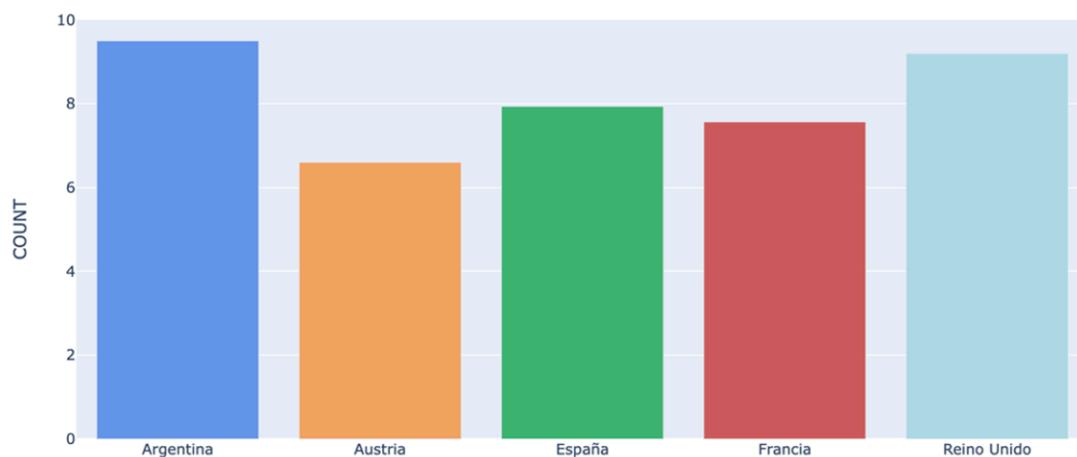
Tras ver los resultados de la encuesta, se ha contrastado con expertos del sector esta información, en concreto con *Marta Pracgkas*, Directora de fabricación y comercialización de cecina en Ezequiel. El análisis concuerda con la realidad, puesto que actualmente la cecina es distribuida por todo el país y el producto es muy conocido. Sin embargo, las distribuciones al este y sur del país suelen ser de cantidad más reducida quedando muchos lugares por suministrar. Por tanto, el objetivo de esta distribución es acordar contratos con grandes supermercados del sur y del este para abarcar un nicho de mercado que está todavía por cubrir, sin tener en cuenta Canarias, Ceuta y Melilla, debido a particularidades económicas (aduanas en el caso de Canarias e impuestos diferentes). Por otro lado, norte y oeste de España podría ser unido en un mismo grupo, el cual ya está lo suficientemente explotado y todas las personas conocen el producto, por tanto, este núcleo junto con el centro de España no se atacará porque se considera que está lo suficientemente trabajado como para que sea económicamente rentable.

2.1.2 Análisis internacional

De la misma manera que el nacional, se ha procedido al previo análisis de los participantes pertenecientes de otros países y después se ha contrastado con numerosos expertos del sector de exportación de embutidos de diferentes empresas.

Partiendo de la encuesta, es necesario saber de antemano que se han obtenido más observaciones de España que de los demás países. Por tanto, hay más variedad de opiniones acerca del producto y la media de los resultados hace que baje en comparación con otros países. Los cinco países de los que se han obtenido más observaciones son Argentina, Austria, España, Francia e Inglaterra (Reino Unido). Tal y como se puede observar en la siguiente figura, se está analizando la variable que recopila las respuestas de cuánto le gusta la cecina a las personas que conocen el producto en los diferentes países, con una escala del cero al diez:

Figura 10: Gusto medio de la cecina por país



Fuente: elaboración propia

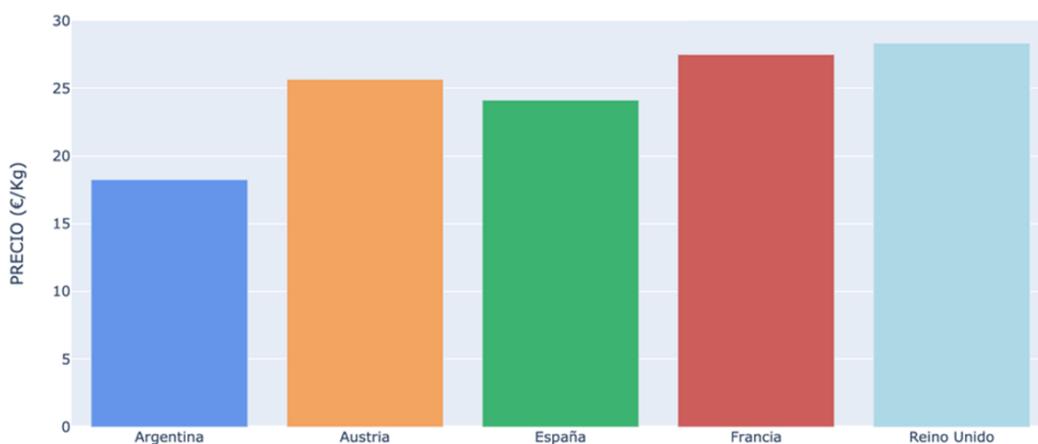
Argentina tiene el valor más alto y no carece de lógica, puesto que es un país con mucha conciencia y gusto por la carne. Sin embargo, esa media ha sido realizada para las personas que conocen el producto, quedando muchas aún por tener acceso a él para poder opinar sobre el mismo. Por otro lado, todas las observaciones de Reino Unido son de Inglaterra, en particular de las ciudades de Londres, Cheltenham, Southampton y Cambridge. Todas ellas ya conocían el producto y los resultados han sido muy buenos. En un tercer lugar se encuentra España con un ocho de media. Cabe destacar de nuevo, que al haber más observaciones las posibilidades de que haya más variedad en los

resultados son mayores, y por tanto, eso ha podido afectar a la media total. Por último, se encuentran Francia y Austria, con el primero de estos prácticamente un punto más de media, debido a la fama de los productos españoles en este país y la cercanía con España.

De la misma forma, se puede observar también el precio medio que se pagaría por la cecina y el máximo que las personas estarían dispuestas a pagar, teniendo en cuenta que el precio de media suele ser de entre 26 y 28€/Kg.

Los resultados cambian respecto del gusto por la cecina, puesto que hay otras variables que van implícitas en la respuesta como el salario mensual neto, el coste de vida en la ciudad en la que residen, el número de familiares con los que conviven, etc. En la Figura 11 se puede observar el precio medio que se pagaría por la cecina en cada país. Comenzando por orden descendente, el precio medio más alto es de 28.33€/Kg en Inglaterra, posteriormente está el de Francia y Austria con una media de 27.5€/Kg y 25.6€/Kg, respectivamente y en las siguientes posiciones, España con una media de 24.13€/Kg, precio que concuerda con los resultados por la presencia de más personas que han introducido un valor de 0€/Kg y Argentina, con un precio medio de 18.25€/Kg.

Figura 11: Precio medio (€/Kg) que se pagaría por la cecina por cada país con mayores observaciones

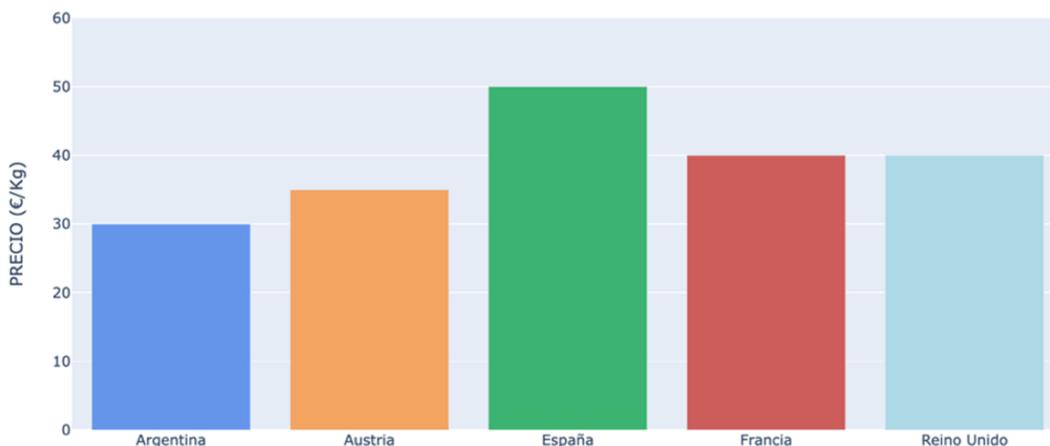


Fuente: elaboración propia

Por último, se muestran los precios máximos que estarían dispuestos a pagar por el producto los diferentes participantes de la encuesta, siendo España el primer posicionado como es lógico, con un valor de 50€/Kg, seguido de Francia e Inglaterra,

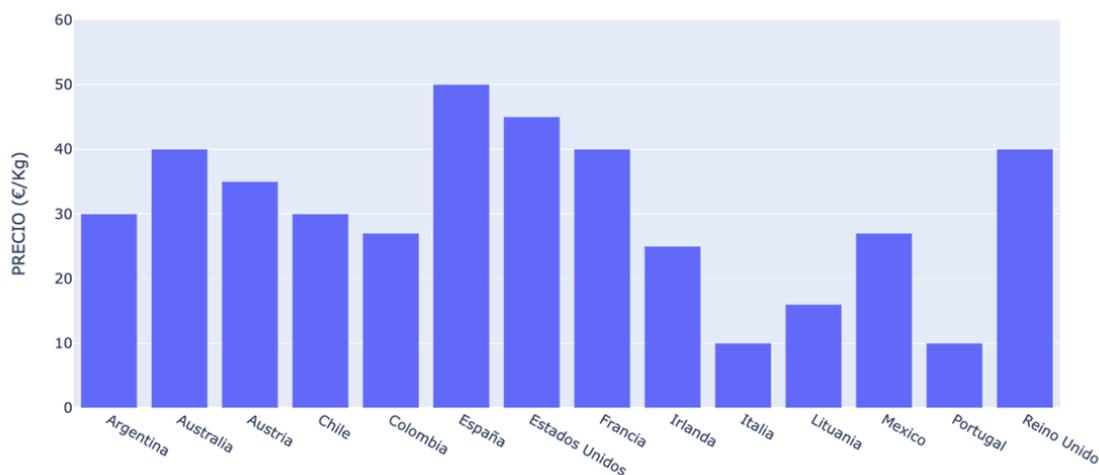
lugares donde más se exporta la cecina fuera de España actualmente y terminando con Austria y Argentina. Se muestra por tanto, una primera figura (Figura 12) con los países con más observaciones y una segunda figura (Figura 13) que contiene los precios máximos que estarían dispuestos a pagar los participantes de todos los países que se han registrado en la base de datos.

Figura 12: Precio máximo (€/Kg) que se pagaría por la cecina por país



Fuente: elaboración propia

Figura 13: Precio máximo (€/Kg) que se pagaría por la cecina por cada país participante de la encuesta



Fuente: elaboración propia

Se ha querido mostrar todos los países para demostrar que hay un amplio rango de áreas geográficas y que en muchos lugares estarían dispuestos a pagar por este producto. Para contrastar información, las principales exportaciones de la cecina de León son las siguientes:

Las empresas que se encuentran en las primeras posiciones y que tienen un gran porcentaje del mercado exportan actualmente gran parte de su producción a la Unión Europea, siendo los principales compradores Francia y Reino Unido, aunque este último ahora mismo se ha debilitado mucho debido a la salida del mismo de la UE (el brexit). Por otro lado, quedan muchos mercados por descubrir que poco a poco irán dando paso a un reconocimiento mundial del producto: Asia, África y América del Sur. Todos los años se sacan unas listas para poder entrar como exportadores a China y podría ser interesante entrar como exportador una vez avanzada la primera fase del negocio. Por otro lado, entrar en América latina sería una ventaja competitiva muy positiva, puesto que ninguno de los actuales lo hacen debido a las certificaciones necesarias para poder entrar en dichos países y el tiempo que lleva conseguirlos. “Únicamente se exportaba a países de Centroamérica (México y Guatemala), pero ahora sólo se puede enviar cerdo a México porque el mercado de la vaca no es operativo en estos momentos”, según *Marta Pracgkas*.

Por último, el mercado más factible y realista que está por cubrir y que se está empezando a satisfacer es el mercado de la cecina Halal, expandiéndose a Medio Oriente, principalmente entre Emiratos Árabes Unidos y Catar, así como zonas europeas pobladas por musulmanes.

2.2 Análisis y segmentación de clientes

Para la segmentación de clientes, se ha hecho un análisis exploratorio en Python sobre las variables extraídas de la encuesta tras limpiar la base de datos y se ha montado un modelo de *Clustering*, una técnica de aprendizaje no supervisado para segmentar los participantes de la encuesta en función de sus respuestas para comprender más a nuestro público objetivo y poder comprender los diferentes grupos.

El análisis exploratorio, ha consistido en el análisis del mercado previamente comentado (tanto nacional como internacional), así como el estudio de correlación de las variables obtenidas. Cabe destacar que hay muchas variables categóricas que se comentarán más adelante y que únicamente las variables numéricas aparecen en la siguiente matriz de correlación:

Figura 14: Matriz de correlación de las variables numéricas

	Convivientes	Hab_alim_saludable	Jamon_like	Freq_compra_embutido	Freq_comer_embutido	Cuanto_taste	Accesible	Pesos
Convivientes	1.0000	0.0514	0.1119	0.3226	0.1829	-0.0504	0.0110	-0.1668
Hab_alim_saludable	0.0514	1.0000	0.0751	0.0664	-0.0137	0.1174	0.1185	0.0529
Jamon_like	0.1119	0.0751	1.0000	0.3796	0.3425	0.2271	0.2296	0.0717
Freq_comer_embutido	0.1829	-0.0137	0.3425	0.6657	1.0000	0.0156	0.0495	-0.1424
Freq_compra_embutido	0.3226	0.0664	0.3796	1.0000	0.6657	0.1328	0.1715	-0.0511
Cuanto_taste	-0.0504	0.1174	0.2271	0.1328	0.0156	1.0000	0.7002	0.3610
Accesible	0.0110	0.1185	0.2296	0.1715	0.0495	0.7002	1.0000	0.3884
Pesos	-0.1668	0.0529	0.0717	-0.0511	-0.1424	0.3610	0.3884	1.0000

Fuente: elaboración propia

Según como se muestra en la matriz, se puede observar una correlación positiva con valor de 0.6657 de las variables *Freq_comer_embutido* y *Freq_compra_embutido*, ambas frecuencias que muestran en un rango del cero al diez la cantidad que come y compra una persona embutido en su vida cotidiana. De todos modos, las dos variables son importantes porque no tienen una relación extrema y van implícitas características como el número de convivientes o el número de veces que una persona sale a comer fuera de su casa. Por poner un ejemplo, una persona puede comprar mucho embutido pero puede ser para una familia entera y comer el 20% de la cantidad que ha comprado o tal vez puede no comprar embutido a lo largo del año, pero siempre que sale a un restaurante pedir platos que lleven lomo, chorizo o queso, entre otros.

Por otro lado, las variables *Accesible* y *Cuanto_taste* muestran una correlación alta de exactamente 0.7002. La primera variable muestra el grado que al participante de la encuesta le gustaría que la cecina fuera de fácil acceso cuando se va a la compra y la segunda, muestra cuánto le gusta la cecina del cero al diez (para aquellas personas que la han probado). Tiene lógica que cuanto más accesible sea un producto, más gente podrá comprarlo y por tanto, la gente que lo compre será porque le gusta dicho producto, pero no tiene por qué siempre ser así, ya que puede encantarle un producto pero no tener acceso a él o viceversa. Por tanto, todas las variables son importantes y se tendrán en cuenta en el siguiente paso para el análisis de clientes.

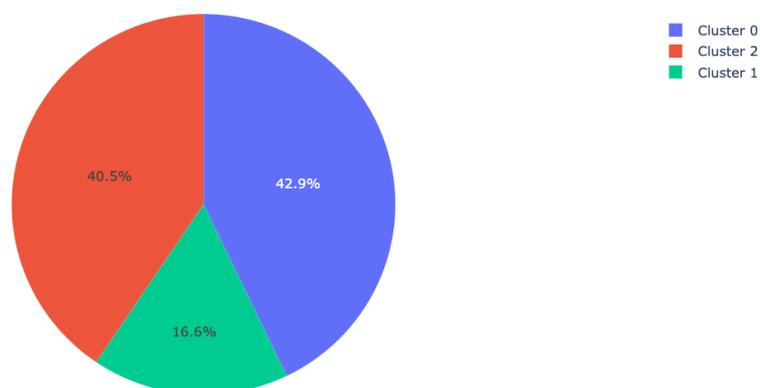
Para comprender más en detalle las conclusiones obtenidas, se explicará brevemente el procedimiento que se ha seguido: en un primer lugar, se ha creado un nuevo dataframe con las variables necesarias para el análisis, ya que algunas son redundantes. De las variables numéricas, se han añadido todas las que ha contestado todos los participantes (marcadas como obligatorias en la realización de la encuesta) y de las

categorías, se han añadido todas menos el *Estado Civil*, considerando más importante el *Salario Mensual Neto*.

Para poder trabajar de manera sencilla con las variables categóricas se ha procedido a la división de unos y ceros por cada opción dentro de cada variable mediante la función `get_dummies()`. De esta manera, se han obtenido las subclases de si es español o no, su situación laboral, su salario mensual neto, la carne que más consume, la carne roja que más le gusta, el tipo de restaurante que más frecuenta, si ha probado o no la cecina y si cree que tendrá éxito este producto en su zona geográfica (donde reside en la actualidad). Además, se ha añadido una última variable muy importante que muestra si la persona es vegetariana, vegana o procura tomar carne en la menor cantidad posible, por tanto, si alguna de estas tres características se cumplen, no se tendrán en cuenta para realizar el *clustering*, ya que no comen carne y por tanto, tampoco comerían cecina.

Una vez tratados los datos, se ha llegado a 35 variables, las cuales han sido escaladas y se les ha aplicado PCA, un proceso de reducción de dimensionalidad por el cual se transforma un conjunto de variables originales en uno nuevo, que son combinaciones lineales de las variables de partida. Así, con los primeros 15 componentes principales se explica prácticamente un 74%, que nos sirve para explicar el conjunto de datos. Tras obtener el número óptimo de clusters (o grupos) con diferentes métodos como el “Elbow Method” y el “Silhouette Method”, se muestra el porcentaje de cada uno de los grupos en la Figura 15.

Figura 15: Porcentaje de individuos en cada cluster

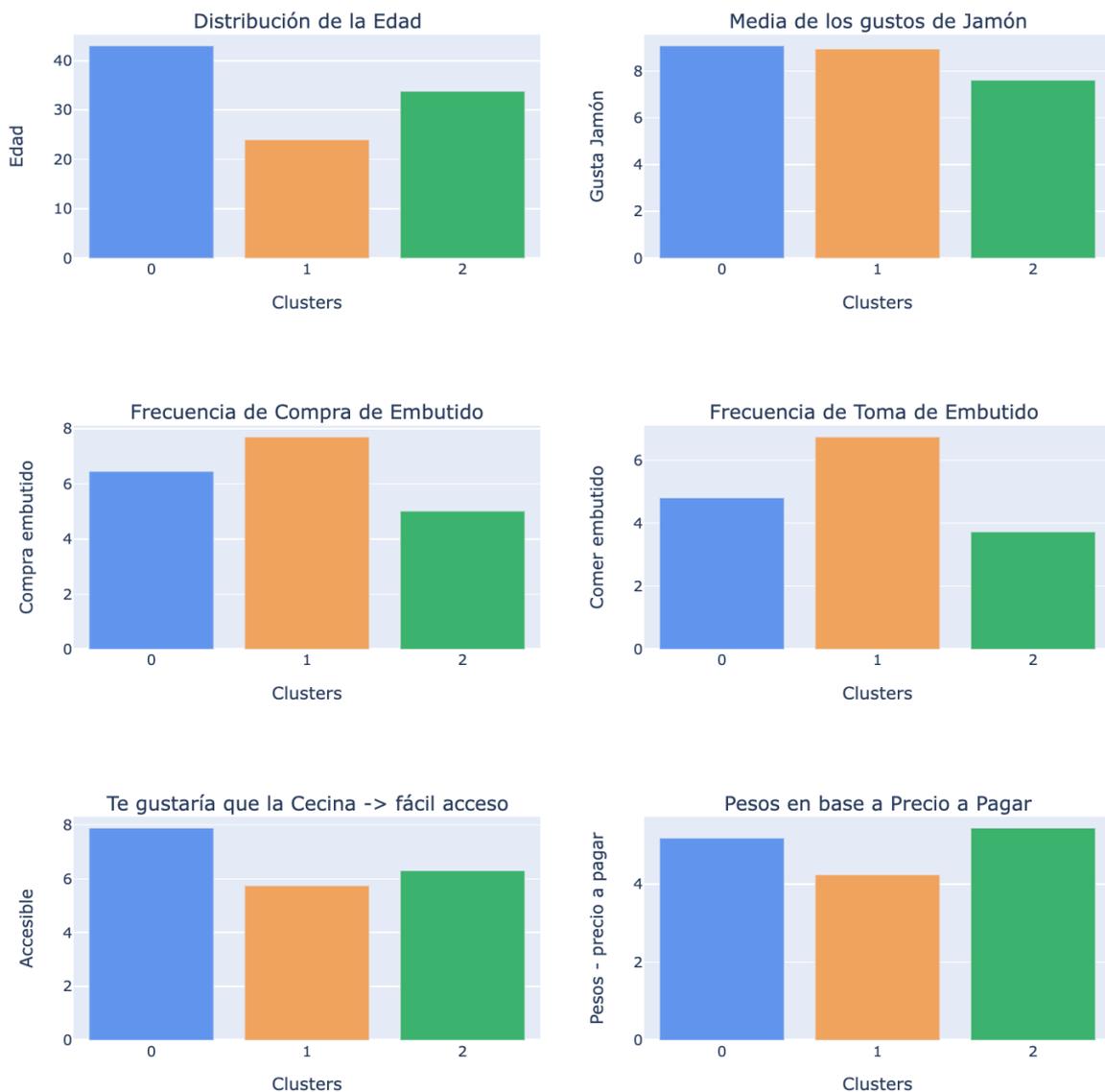


Fuente: elaboración propia

El Cluster 0 (o primer grupo) constituye el grupo más elevado con un 42.9% (204 observaciones), el Cluster 1 (o segundo grupo) es el grupo más pequeño con un 16.6% (79 observaciones), y finalmente, el Cluster 2 (o tercer grupo) es un grupo intermedio con un porcentaje de 40.5% (193 observaciones).

Tras visualizar el porcentaje de cada grupo, se muestran las conclusiones obtenidas de cada cluster y los tres grupos con respecto a las variables numéricas en la Figura 16, mientras que las variables categóricas se muestran en el Anexo (9.2. Anexo 2: Información de los clusters con respecto las variables categóricas).

Figura 16: Información de los tres *clusters* con respecto a las variables numéricas



Fuente: elaboración propia

Grupo tradicional (Cluster 0): se caracteriza por personas de mayor edad de los otros tres grupos y por tener gustarle el jamón. Compra más embutido del que toma, por lo que comprará para más personas que para ella misma y le gustaría que la cecina fuera de fácil acceso, además que junto con el último grupo, estaría dispuesto a pagar mayor precio por la cecina. La mayor parte de integrantes de este grupo son españoles, aunque hay un pequeño porcentaje de gente que vive en otros países (algunos son españoles que se han ido a otro país a vivir y un pequeño número son de otro país, pero que conocen el producto por diversas razones). En cuanto al salario mensual neto, el rango varía desde 1000 a más de 6500€/mes y hay personas que actualmente no trabajan (la mayoría jubiladas o pensionistas), pero la mayor parte pertenece a un salario normal de entre 1000 y 2500€/mes. Se caracterizan por tomar carne tanto blanca como roja en la misma cantidad, y por preferencias de carne roja, consumen tanto vacuno, como buey y caballo (aunque en mayor proporción vacuno). Por último, se considera por ser el grupo que más ha probado la cecina (todos los pertenecientes al grupo) y por frecuentar restaurantes tradicionales la mayoría de las veces, siendo la siguiente opción más elegida restaurantes gourmet, respuestas que tienen sentido ya que la cecina suele servirse únicamente en estos dos tipos de restaurantes.

Grupo juvenil (Cluster 1): por lo general es el grupo con menor edad, que compra y toma embutido para el autoconsumo y con gustos por el jamón. Sin embargo, tiene menos interés por la cecina y estaría dispuesto a pagar menos por ella que los otros dos clusters. Si se observan las variables categóricas, son españoles que no trabajan o que cobran entre menos de 1000 y 2500€/mes con algunas excepciones. Además, la mayoría de los integrantes del grupo han probado la cecina y los restaurantes que más frecuentan son de comida rápida y temáticos. Por otro lado, consumen más carne blanca que roja, a pesar de que es el grupo que más preferiría carne de vacuno si tuviera que elegir entre carne roja. Debido a las anteriores características parece estar integrado por personas jóvenes que están estudiando o comenzando a cobrar y que no tienen interés por la cecina, por tanto, no será rentable fijarse en este grupo de clientes.

Grupo experimental (Cluster 2): se caracteriza por personas de edad media entre los clusters anteriores y por tendencias más bajas sobre la compra y toma de embutido. Por otro lado, es un grupo donde la mayoría de personas son de otros países y los

integrantes del mismo estarían dispuestos a pagar un precio más alto por el producto que otros grupos. Además, es el grupo que más salario mensual neto presenta y también consume carne en la misma cantidad, tanto blanca como roja, pero dentro de la carne roja su preferida es el vacuno. Por último, frecuenta diferentes tipos de restaurantes y hay mayor porcentaje de personas que nunca han probado la cecina que al contrario.

Por tanto, la segmentación de clientes se centrará en el *Grupo tradicional*, que se trata de gente con gustos clásicos y típicos de la gastronomía española, fieles al producto y dispuestos a pagar un buen precio por él. Por otro lado, tratará de entrar en el *Grupo experimental*, un grupo que predomina por no haber probado el producto, pero que estaría dispuesto a pagar un buen precio si se llega a él de la manera determinada.

2.3 Análisis de la competencia

Los principales competidores se dividen en dos grandes grupos: los distribuidores, que únicamente son intermediarios entre el proveedor y el usuario final, y los fabricantes, que comenzaron con el proceso de elaboración del producto y que han terminado integrándose en el proceso de distribución para poder realizar toda la actividad que abarca este mercado.

2.3.1 Distribuidores

Los principales distribuidores son: Comercial Jamonera La Moraleja, Todo Productos de León, Ruiz Distribución y Alimentación, EmbutiShop, La Tienda Online de León, Cárnica Leonesa y Secretos del Sabor.

2.3.2 Fabricantes

Los principales fabricantes son: Degustaleón, Embutidos Peña Furada, Ezequiel, Embutidos J. Fernández, Embutidos Leoneses La Tercia, Embutidos Entrepeñas, Embutidos y Salazones Ferju, Casa de la Montaña, Cárnicas Anjos, La Chacinera de Laciana, Garlaiz, Embutidos Vegarada, Embutidos Bierzo, Cecinas Pablo, Embutidos Pajariel, Palcarsa y Valles del Esla.

Los que dominan el mercado son Embutidos J. Fernández, Cecinas Pablo y Embutidos Entrepeñas. Por ello, es importante buscar otros fabricantes de cecina que la suministren con buena relación calidad-precio y en cantidades apropiadas.

2.4 Definición de producto. Marca. Posicionamiento

El producto se ha definido brevemente al comienzo del trabajo, pero en este apartado se procederá a una explicación más técnica del mismo. La cecina es un producto cárnico mayoritariamente de carne de vacuno o de buey que se elabora en un proceso de salazón, curación y ahumado de la carne, aunque animales como el caballo, el burro o el toro de lidia también pueden contribuir a la elaboración de este producto.

Según (Vuelta y Vuelta, 2021), la cecina es un alimento cargado de proteína, puesto que de un total de 100 gramos de esta, las proteínas representan un 39% de esa cantidad. También se caracteriza por ser baja en grasas y portadora de hierro, además de calcio, fósforo y vitaminas del complejo B.

Ha conseguido ser uno de los productos cárnicos españoles más antiguos, debido a la combinación del clima frío y fuego junto con la proporción justa de sal, además de un secado riguroso. Tal y como se explica en (Bustillo et al., 2021) la palabra “cecina” proviene “siccus” y “ciercina”, términos que significan seco y al viento, respectivamente. Ambos definen a la perfección lo que lleva significando este producto desde hace más de 2000 años, ya que previamente a la construcción de cámaras industriales, todo este proceso se llevaba a cabo gracias a la situación climática y al secado al aire libre.

Para su elaboración, la parte importante del animal son las piernas traseras, ya que otras partes son dedicadas a otro tipo de productos. Concretamente, los músculos de los cuartos traseros que se utilizan son: tapa, contra, babilla y cadera, siendo esta última un 5% de la producción total. La tapa está formada por los músculos mediales del muslo y el peso mínimo suele ser de 8 Kg; la contra está constituida por el semitendinoso y el músculo gluteobíceps, de mínimo 10Kg; la babilla, de unos 7 Kg, integra el músculo recto y el vasto lateral, intermedio y medial; por último, con el menor porcentaje de producción se encuentra la cadera, que comprende el músculo glúteo y los gemelos de la cadera con un peso de 6 Kg o incluso más.

Estos cuatro músculos contribuyen al perfilado, el primer paso del proceso de elaboración del producto, donde se ajustan las diferentes piezas cárnicas a su “forma característica”, quintando diferentes músculos, vasos sanguíneos o tendones que no son más que un obstáculo para la calidad del producto final. Tras haber perfilado las piezas y con el objetivo de eliminar la mayor parte de cantidad de sangre en el interior para evitar riesgos del crecimiento de microorganismos durante el procesado, se provendrá al sangrado de la pieza sometiéndola a presión, ya sea manual o automáticamente, a una temperatura en torno a 0 y 5°C.

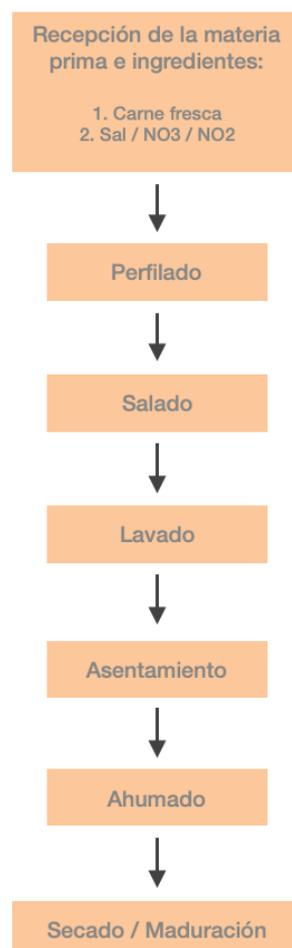
La siguiente fase, el salado, trata de incorporar sal marina gruesa al músculo y compuestos como nitratos y nitritos, proporcionando una deshidratación de la pieza para la conservación de la misma. Es muy importante tener en cuenta la duración de esta fase, así como la temperatura y humedad relativa, ya que es clave en la calidad del producto. Así, los parámetros suelen ser: de 0,3 a 0,6 días por Kg de peso, temperatura de refrigeración de 2 a 5°C para impedir la presencia de bacterias y una humedad entre el 80 y 90%, para evitar el agrietamiento de la pieza, resultando en una curación incorrecta.

Una vez realizada la elección de piezas y el salado, se lavan las piezas con agua potable para suprimir la sal adherida de todas las partes de la pieza y se secan rápidamente para evitar de nuevo problemas causados por el exceso de humedad. Una vez mecanizados los pasos anteriores, tiene lugar la fase de reposo o asentamiento, etapa que dura entre 30 y 45 días y que trata de eliminar el agua de su superficie para que la sal se reparta de manera uniforme y que se produzcan los procesos bioquímicos para la obtención del sabor y aroma característicos de la cecina. Es necesario que las temperaturas sean bajas y que la humedad relativa oscile entre 85-90% para evitar problemas de calidad y sanidad en el producto. A continuación, el producto se somete a la acción (“Ahumado”) de los gases que se desprenden de la combustión de diversos materiales en un período que variará entre 12 y 16 días y que sirve para la conservación idónea de la pieza, contribuyendo al color amarillo-pardo y sabor característico.

Finalmente, se realiza el secado (o maduración) que se ve detallado en (Library, 2020), que determina la calidad del producto final. El propósito de este paso es eliminar la humedad residual para obtener un producto estable. Este paso se realiza en un secadero,

donde la ventilación, la humedad y la temperatura son los principales factores para regular la cantidad de agua perdida, de esta manera, la pieza final acabada disminuye en torno a un 30% con respecto a la materia prima original. El período estándar es 40 días a una temperatura de 10-12 °C, más una fase de maduración, que puede durar desde dos meses a más de un año. La duración del tiempo de secado es fundamental para la calidad del producto final, que es lo que marca la diferencia entre la carne procesada que se ha madurado durante mucho tiempo (más de un año) y la carne preparada que se ha secado durante tres o cuatro meses. Se muestra a continuación un esquema de las etapas que se han explicado previamente:

Figura 17: Fases de la elaboración de la cecina



Fuente: elaboración propia

Por lo general, este es el proceso de elaboración de cecina, aunque puede variar en función de la zona geográfica o industria. Su conservación en piezas debe realizarse en zonas frescas entre 10 y 14 °C y en el mejor de los casos en un lugar ubicado hacia el norte que de al aire libre, tal y como se explica en (Zarate, 2022).

En el caso de las cecinas amparadas por la IGP Cecina de León, hay una serie de requisitos que deben cumplirse para poder superar las auditorias anuales, siguiendo una serie de protocolos y estándares para poder obtener la exclusividad y certificación IGP. La obtención de dicho sello exige una materia prima de carne de vacuno (de mínimo 4 años y 400 Kg), utilizar un corte determinado (tapa, contra, babilla o cadera), un salado únicamente con sal marina y una curación mínima de siete meses desde el comienzo de la elaboración. La duración de esta última es clave para el resultado final del producto y cuando se superan los 12 meses, si se han seguido todos los requisitos anteriores explicados en (Palazuelos, 2019), se puede obtener el sello de IGP Reserva.

Las empresas de León que han conseguido el sello de Calidad que otorga la IGP de la cecina de León están recogidos de (Consejo regulador, 2010). Se muestra a continuación una lista de las empresas y seguidamente, sus logos en la Figura 18:

- Cecinas Leitariegos, S. L.
- Cecinas Nieto, S. L.
- Embutidos el Pinar, S. L.
- Embutidos Entrepeñas S. L.
- Fábrica de Embutidos y Jamones Ezequiel S.L.
- Embutidos Ferju S. L.
- Embutidos Santa Cruz de Montes S. A.
- Embutidos Quiñones S. L.
- Neal S.A. Valles del Esla

Figura 18: Empresas certificadas con cecina I.G.P de León



Fuente: (Consejo regulador, 2010)

Según *Vicente Gaudioso Lacasa*, Dr. Veterinario, Vicesecretario y Catedrático de la Universidad de León, la producción de la cecina y el dar a conocer este producto a mayor escala, supone dar trabajo a zonas deprimidas que han sufrido mucho debido a la emigración de sus habitantes a lugares con más oportunidades, produciendo un efecto muy negativo en los sectores agrícola y ganadero. En lo que respecta a un tema en auge como es el trato animal, el vacuno puede pastorear en libertad y son razas autóctonas, es decir, se caracterizan por ser animales rústicos muy adaptables al medio. Además, esto deriva en que se trata de una producción de coste reducido.

La cecina hace competencia al jamón, puesto que se dan en las condiciones similares, pero con sabor y presentación distinta: croquetas tradicionales, albóndigas, pizza, tortilla, empanada y grandes recetas tradicionales que pueden llevar tanto jamón como cecina. Además, presenta una ventaja competitiva y una oportunidad de variación en algunas culturas: los judíos y musulmanes no pueden tomar cerdo, por tanto, puede ser un buen sustituto y producto único para estas culturas.

Con este nuevo mercado recientemente descubierto, aparece la cecina halal que está certificada respecto a las normas publicadas por la FAO:

- La cecina halal no debe contener ningún ingrediente ilícito a la religión islámica.
- La preparación, elaboración, transporte y almacenado debe ser realizado mediante aparatos que estén exentos a cualquier imposición de la ley islámica o sharia.
- No deben tener contacto directo con otros productos que incumplan algún punto anterior.
- Los animales que producen la carne no pueden ser animales prohibidos, deben ser sacrificados mirando a la Meca y se exige que éste haya estado relajado al menos 24 horas antes. Además, en (Fernández, 2016), se indica que la muerte debe ser rápida y precisa, sin hacer sufrir al animal y sin la presencia de otros animales.

Cada vez hay más demanda en Europa de la cecina Halal y en ciudades como Dubai y Abu Dabi, lo cual tiene sentido debido a la gran cantidad de musulmanes en algunas ciudades de Europa y lógicamente, en Emiratos Árabes Unidos.

Tal y como podemos encontrar en (Embutidos Ezequiel, s.f.a), el proceso de elaboración este tipo de cecina difiere en el paso 9 con respecto a la Cecina de León previamente explicada, ya que en vez de contener manteca (que proviene del cerdo), se añade aceite de oliva virgen extra antes de la maduración, último paso en el proceso de elaboración del producto. Por esta razón y porque tiene que cumplir los requisitos previamente mencionados, la cecina halal es más cara y más costosa de producir. Se muestra a continuación dicho proceso para su mejor entendimiento en la siguiente figura.

Figura 19: Proceso de elaboración general de la cecina halal



Fuente: (Embutidos Ezequiel, s.f.a)

La empresa pionera de la elaboración de cecina halal es actualmente Cecinas Nieto, siguiéndole Cecinas Pablo y Embutidos Ezequiel. Sin embargo, la entrada a este mercado es muy cercana a la fecha, por lo que sería una ventaja distintiva la distribución de este tipo de cecina.

2.5 Plan de distribución

La distribución es clave en este negocio, ya que el objetivo principal es distribuir el producto local a otros lugares para que gente de diferentes áreas geográficas puedan disfrutar también de su apreciado y característico sabor. Tras haber estudiado diferentes empresas para la distribución, se ha optado por la empresa de servicio de logística *Integra2* y que se puede ver toda su información en (Logista Parcel., 2021)

El servicio ofrece varias opciones: se puede distribuir los productos de manera individual, es decir, un camión entero dedicado al mismo producto de la misma empresa o se puede compartir con otras empresas si en algún momento no se consigue llenar un camión entero a un determinado destino. Aún así, el coste de distribución de ambas opciones depende de la cantidad de kilogramos que transportar y los kilómetros que recorrer.

2.6 Plan de promoción y comunicación

Para la comunicación del producto, se harán tres tipos de promociones implementadas en el envoltorio o envase del producto en cuestión que dependerán del lugar del destino del producto (los cuales se explicarán en detalle en el siguiente punto).

El primer canal de destino serán ciudades de España, el segundo ciudades de Francia y el Tercero será Dubai y Doha. Por tanto, para el primero se pondrá un QR en el envase que llevará a una página web donde cuente la historia del producto y por qué es especial, así como sus posibles presentaciones y momentos únicos cuando se consume el producto. Finalmente, con la compra del producto también se podrá entrar en un sorteo de una pieza entera de cecina en el período de un mes.

Para el segundo canal, se aprovechará la posición gastronómica actual de que España está de moda en Francia desde hace varios años y se resaltará la marca española con su bandera española, sin nitritos, ni nitratos y con un QR que muestre en francés la historia del producto y las posibles combinaciones del mismo con productos franceses, como por ejemplo, con el queso francés *raclette*.

Por último, para el tercer canal se resaltará la etiqueta Halal y de nuevo, otro QR con los pasos que ha seguido el producto desde el inicio hasta su llegada al destino. De esta manera, los musulmanes podrán comprobar que se han cumplido todos los pasos que marca la ley islámica durante todo el proceso de elaboración para que puedan comer cecina sin preocupaciones. Además, todo ello irá escrito en árabe para concienciarles cada vez más de que el producto ha llegado para quedarse.

2.7 Determinación del precio de venta

El precio de venta varía en función del tipo de cecina (Cecina de León o cecina halal) y el lugar de destino.

Como proveedor de la cecina, se contratará a la empresa *Feblame*, una empresa familiar ubicada en Astorga con toda su información en (Feblame, 2020). Tienen una tienda física (en Astorga) y únicamente venden a particulares allí, la producción restante va dirigida a empresas, tiendas o supermercados (intermediarios). Ellos no sacrifican a los animales, es decir, compran piezas (materias primas) y las despiezan para comenzar con el proceso de elaboración de cecina. El precio de la Cecina de león es de $14,2 \text{ €/Kg+IVA}$ y el de Cecina Halal es de 17 €/Kg+IVA .

Por otro lado, se explican a continuación las ciudades de destino que han sido escogidas para una primera penetración, tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional.

En el mercado nacional, se ha decidido escoger una ciudad en el este y otra en el sur de la península. Cecinas Lorenzana S.L. distribuirá a tres supermercados catalanes en Barcelona, ciudad internacional con mucho turismo y próxima a Francia e Italia, que se considera un punto estratégico para dar a conocer este producto. Por otro lado, la otra zona seleccionada ha sido la ciudad de Málaga junto con Marbella, dos lugares que no paran de crecer y que cada vez están más demandados por personas de diferentes países. Al igual que en Barcelona, se comenzará por tres supermercados y luego se ampliará a restaurantes. De esta manera, el envío de los camiones contratos costarán 240€ a Barcelona y 280€ a la provincia de Málaga, teniendo en cuenta que son camiones de

tamaño normal que pueden llevar exactamente 60 cajas de cecina (las cuales llevarán piezas de cecina en el interior y la cantidad de las mismas dependerá del tipo de pieza, puesto que es más grande la contra que la babilla, por ejemplo) de 10 Kg cada caja. Por tanto, cada camión transportará aproximadamente unos 600 Kg de cecina con un precio final de 25€/Kg al supermercado (y con un precio más elevado para el consumidor final).

En el mercado internacional, tras analizar el mercado de Francia, se ha decidido exportar empezando por el sur del país, llegando a las ciudades de Toulouse, Bordeaux y Montpellier y a su vez, también se llegará a París para asegurar el mercado. De esta manera y bajo el mismo razonamiento que en el ámbito nacional, los costes de transporte serán 380€ al sur de Francia (mismo coste para las tres ciudades) y 450€ para París. Por tanto, el precio de venta será 5€/Kg más que para las ciudades de España, resultando en 30€/Kg al supermercado y por tanto, un precio mayor al consumidor final. Se considera que Francia es un mercado muy penetrable, tanto por cercanía como por cultura y tradiciones. Tras la conversación con *Philippe Dubourg*, Director de Exportaciones de la empresa de Embutidos Palacios (Embutidos Palacios, s.f.), se destaca que existe un producto similar a la cecina llamado *viande de grisons* que proviene de los Alpes y suele trabajar con marcas propias en formato standard. Es un producto caro, ya que su precio mínimo es de 45€/Kg, por tanto, la cecina podría ser un claro sustituto, ya que tiene un sabor diferente y es más barato.

Por último, se ha decidido apostar por la cecina halal para dos ciudades clave con gran poder adquisitivo y población musulmana: Doha y Dubai. En estas dos ciudades, se ha optado por empezar por un único supermercado para cada ciudad, minimizando riesgos en caso de que la entrada en este mercado no tenga éxito. El transporte será mucho más caro, ya que no podrá ser transportado por camión por su lejanía y presencia de mar entre lugar de origen y destino. Los costes estimados serán 1000€ transportar 1200Kg de cecina, por tanto, el precio de venta será 15€/Kg más que para las ciudades de España, resultando en 40€/Kg al supermercado y un precio mayor al consumidor final.

2.8 Previsión de ventas

La estimación de la previsión de ventas se ha calculado en función del número de habitantes de la ciudad de destino y el número de familias, teniendo como hipótesis que la media de personas por familia es tres y calculando tanto la cantidad de kilogramos de cecina que consume cada familia al mes (Kg/mes), como el porcentaje de familias que comprarán en el lugar de destino donde Cecinas Lorenzana, S.L. va a distribuir.

3. PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS. LOCALIZACIÓN

3.1 Proceso de fabricación o de entrega del servicio

El proceso será simple: se comprarán las piezas ya curadas a la empresa familiar *Feblame* (proveedora tanto de la cecina de León como de la cecina halal) y se contratará camiones distribuidores de la empresa *Integra2*, que ofrece servicios de logística a toda España y Unión Europea.

La entrega se realizará en el destino, que en una primera fase únicamente será supermercados y luego se intentará ampliar el negocio a restaurantes y particulares, mediante el tercer canal online. Se muestran a continuación diferentes tablas para cada país, donde se mostrará la ciudad de destino, el número aproximado de habitantes y los primeros clientes a los que se va a entregar el producto (todos ellos supermercados).

Tabla 1: Información sobre los lugares de distribución en España

Barcelona	Población
	Nº habitantes
	1600000
	Ventas
	Supermercados
	BonArea
	Esclat
	Bonpreu

Fuente: elaboración propia

Málaga	Población
	Nº habitantes
Málaga	600000
Marbella	150000
	Ventas
	Supermercados
	Covirán
	Supersol

Fuente: elaboración propia

Tabla 2: Información sobre los lugares de exportación en Francia

Sur	Población
	Nº habitantes
Toulouse	500000
Burdeos	250000
Montpellier	300000
	Ventas
	Supermercados
	Carrefour
	Lidl

Fuente: elaboración propia

Paris	Población
	Nº habitantes
	2200000
	Ventas
	Supermercados
	Carrefour
	Lidl

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: Información sobre el supermercado de exportación en Doha (Catar)

Doha	Población
	Nº habitantes 2400000
	Ventas
	Supermercados Al-Meera

Fuente: elaboración propia

Tabla 4: Información sobre el supermercado de exportación en Dubai (Emiratos Árabes Unidos)

Dubai	Población
	Nº habitantes 3300000
	Ventas
	Supermercados Union Coop

Fuente: elaboración propia

3.2 Ubicación

El negocio tendrá como domicilio social una casa perteneciente a la familia con varias habitaciones, que serán habilitadas para poder trabajar en ellas y donde se podrán realizar las reuniones pertinentes para la toma de decisiones del negocio, así como para la organización y seguimiento de la actividades de la empresa. Dicho domicilio social estará situado en la Calle Laura de los Ríos, 40, León, 24008.

3.3 Características técnicas

Tras la elección de los destinos, se han estimado una serie de suposiciones en base a la población redondeada de cada ciudad.

Para ilustrar la metodología que se ha seguido se pondrá como ejemplo una de las ciudades escogidas. En Barcelona, se ha estimado que del total de 1.6 millones de habitantes y un número de media de tres personas por unidad familiar, aproximadamente habrá 535000 unidades familiares. Por otro lado, de los tres supermercados/cadenas catalanes a las que se va a distribuir, abarcan una cuota de mercado total del 30%, luego el número de familias compradoras en esos supermercados serán en torno a 160500 personas en un año con condiciones normales.

Además, del número total de familias compradoras en esos supermercados de Barcelona, se ha tenido en cuenta que únicamente el 5% comprará la cecina de esta sociedad limitada. Ese porcentaje ha sido respaldado por *Marta Naranjo*, Directora de la Industria Alimentaria en ICEX (España Exportación e Inversiones, E.P.E.), tras haber analizado la cuota de mercado de los supermercados y ver el porcentaje total de consumo de cecina en cada lugar de destino en (ICEX España Exportación e Inversiones, 2014). Por otro lado, se ha determinado que la cantidad mensual serán dos paquetes de 200 gramos por cada familia, ya que es la cantidad media de kilogramos por mes que se vende a las familias en España. Por tanto, cada familia consumirá 0,4kg/mes y el consumo mensual será $160500 * 5% * 0,4 = 8025 * 0,4 = 3210 \text{Kg/mes}$ (38520Kg/año), siendo 8025 el número de familias consumidoras de cecina dentro de los supermercados que abarca en este caso Barcelona.

Este procedimiento se ha realizado para cada lugar de destino, teniendo en cuenta que en cada lugar la cuota del mercado total de esos supermercados son diferentes y que de todas las familias compradoras, el porcentaje total de familias consumidoras cambiará en función del país que se esté analizando.

Para finalizar, es importante resaltar que durante todo el proyecto se ha considerado que la empresa proveedora de cecina tiene materia prima suficiente como para proporcionar las piezas solicitadas por Cecinas Lorenzana S.L.

3.4 Plan de compras

Los costes previstos, también han sido analizados siguiendo el razonamiento del punto anterior. Partiendo por la cantidad de consumo al año (en Barcelona eran 38520Kg/año), se calcula el coste por kilogramo con IVA incluido (para este producto, el IVA es de un 10%) multiplicando el precio del tipo de cecina que se va a destinar al lugar de origen por dicho consumo. En Barcelona será un coste total de 589356€, resultado obtenido de la multiplicación de (14,20€/Kg + IVA) por el consumo de kilogramos al año.

Por otro lado, sabiendo que el transporte cuesta un determinado precio en función de la cantidad de kilómetros recorridos y los kilogramos transportados, se calculará el coste total partiendo del hecho de que los camiones contratados son de tamaño medianamente pequeños y que únicamente pueden transportar 60 cajas de piezas de cecina de 10Kg cada una. Además, cada caja llevará una o varias piezas de cecina dependiendo del tamaño de estas, ya que si se trata de una contra tal vez sólo entre una pieza y si se trata de una babilla o tapa (que son de tamaño más pequeño), podría entrar más de una. Por tanto, cada camión podrá transportar unos 600Kg de cecina, asique el número de unidades de transporte anuales se determinará con el consumo total de kg al año, partido de los 600Kg transportados por cada unidad de transporte, que multiplicado por el coste que impone la empresa de logística nos llevará al coste anual de transporte a dicha ciudad.

Cabe destacar que la cecina halal será distribuida por avión y que los precios aumentarán considerablemente como es lógico.

3.5 Proveedores y aprovisionamiento. Formas y plazos de pago y cobro de proveedores y clientes

Los primeros años de negocio han sido gestionados para suplir la demanda con un único proveedor. No obstante, se ha contactado también con la empresa de embutidos Ezequiel para comprar a ellos cecina adicional en el hipotético caso de que no se llegara

a satisfacer toda la demanda. La calidad es excepcional, pero los precios son mayores, según se puede comprobar en su página web (Embutidos Ezequiel, s.f.b)

Los primeros años, la forma de pago general tanto con el proveedor como con el cliente será vía transferencia, pagando a los proveedores en el plazo de diez meses y cobrando a los supermercados en el plazo de seis meses.

3.6 Control y aseguramiento de la calidad

En la primera fase del negocio el control de la calidad irá garantizado por el proveedor, ya que es una empresa que controla todas las partes del proceso rigurosamente para asegurar la calidad del producto final y será revisada por uno de los socios de Cecinas Lorenzana S.L. cada cierto tiempo, según se ha acordado con el proveedor. Por otro lado, la empresa de logística también proporcionará la temperatura justa en el interior del camión (con posibilidad de regulación para las diferentes épocas del año) para proporcionar una entrega óptima en el destino final.

4. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

4.1 Socios

La Sociedad se constituirá de tres personas: D.^a Miriam García Lorenzana, D. Armando Lorenzana García y D.^a Sonia García Lorenzana.

Armando Lorenzana García, será el encargado de llegar a acuerdos con proveedores, ya que sabe mucho sobre embutido y cecina por haber trabajado en el sector durante muchos años e incluso haber elaborado tanto chorizo como cecina desde la obtención de la materia prima. Además, se encargará del desplazamiento a Astorga para comprobar la calidad del producto y controlar la producción del producto, ya que se ha hecho una inversión muy grande y así se ha acordado con el proveedor.

Miriam García Lorenzana, Ingeniera de Caminos, Canales y Puertos, se encargará de todas las funciones relacionadas con los transportes y acuerdos con los lugares de

destino (supermercados y restaurantes). Este proceso conlleva el control de las mercancías desde la puesta del producto en el camión hasta el destino final, así como de la contratación del transporte más económico y sostenible con una temperatura propicia para el producto. Además, destaca por ser una persona más que cualificada ya que sabe hablar perfectamente cuatro idiomas, entre ellos el inglés y el francés, que serán muy útiles para el acuerdo con diferentes clientes de otros países.

Sonia García Lorenzana, Ingeniera de Telecomunicaciones, se encargará del análisis de datos para buscar los lugares óptimos y rentables para el negocio, así como del control financiero y de la búsqueda del préstamo al inicio del negocio.

En una primera instancia, únicamente estará constituida por los tres socios nombrados anteriormente y un trabajador externo (con la carrera de Derecho y Administración de empresas y experiencia en ambos sectores) que se encargue de los temas legales y asuntos regulatorios para la exportación, pero no se descarta una futura contratación de más empleados debido al crecimiento de la empresa.

4.2 Organización

La Sociedad se denominará "CECINAS LORENZANA S.L." y se registrará por su contrato constitutivo, por los Estatutos y la Ley de Sociedades de Capital. El objeto será la distribución de Cecina a Barcelona y Málaga, y su exportación a ciudades concretas de Francia, así como a Dubai y Doha, dos ciudades muy importantes con gran poder adquisitivo.

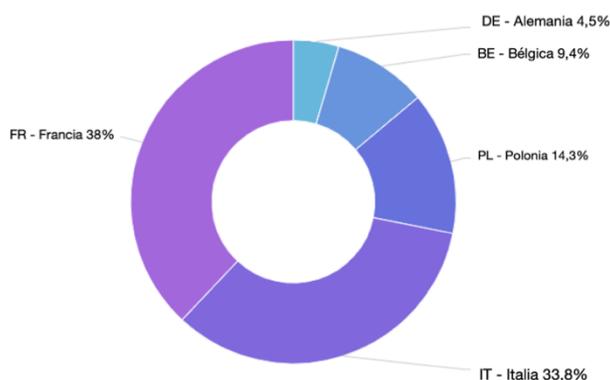
Tendrá una duración indefinida y el domicilio social estará situado en León, ubicación exacta en el apartado 3.2.

4.3 Dimensionamiento de plantilla a medio plazo. Evolución futura

La evolución prevista a medio plazo, es la inclusión de más países de la Unión Europea al plan de exportación de cecina y un tercer canal online para poder distribuir a particulares. Para tener información actual del mercado, se ha procedido al registro en el portal de ICEX y poder así comprobar mediante las estadísticas del producto 021020

(Carne bovina en salazón, que es donde entiendo que estaría la cecina) en qué países sería rentable entrar. Se muestran a continuación los porcentajes más relevantes de la Unión Europea:

Figura 20: Mayores mercados para la exportación de la carne bovina en salazón dentro de la UE en 2021



Fuente: (ICEX España Exportación e Inversiones, 2014)

Tal y como se puede observar en el gráfico anterior, el siguiente país después de Francia el año pasado (2021) es Italia. Posteriormente, en orden de mayor a menor porcentaje está Polonia, Bélgica y Alemania.

Una vez se haya superado con beneficios los primeros años del negocio, la evolución futura se centrará en aquellos países que contengan el mayor porcentaje de este mercado. En este momento, son los países mostrados en la Figura 20, pero será importante tener actualizada esta información por si en el momento de apertura a estos países cambia el porcentaje considerablemente (aunque lo más seguro es que permanezca prácticamente constante a lo largo de varios años).

Por tanto, si el negocio aumenta la plantilla también lo hará. De esta manera, se delegarán funciones para el tratamiento con el proveedor y distribuidor, así como para controlar todas las regulaciones necesarias de exportación en cada país de destino.

5. ÁREA JURÍDICO-FISCAL

5.1 Forma jurídica

La forma jurídica será una Sociedad de Responsabilidad limitada (S.L.). Se trata de un tipo de sociedad descrita en la *Ley de la Ley de Sociedades de Capital, aprobada por Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio*. En este caso, los tres socios tendrán la totalidad de las participaciones de la sociedad.

5.2 Obligaciones fiscales

Las obligaciones fiscales que la sociedad Cecinas Lorenzana debe cumplir se encuentran recogidas en (PlusUltra, 2021) y serán las siguientes:

- Darse de alta en la Agencia Tributaria, presentando los modelos 036 o 037 ante la A.E.A.T.
- Liberar la cuenta bancaria y crearse una cuenta para poder usar el importe previamente importado para la constitución y creación de la sociedad.
- Solicitar el NIF definitivo entregando el modelo 036 y la escritura en el Registro Mercantil.
- Dar de alta la actividad económica, también mediante el modelo 036.
- Serán necesarios los siguientes libros fiscales, entre otros: libro de inventario y cuentas anuales, libro diario, libro mayor y libro registro del IVA.
- Presentar el IVA repercutido (el que paga el cliente) y soportado (el que paga la empresa) mediante los modelos 303 y 390.
- Determinar los ingresos y gastos a través de las cuentas 200 y 202 para la aplicación del Impuesto de Sociedades a los beneficios obtenidos por la sociedad.
- Presentar el modelo 111 trimestralmente y el 190 anualmente para la declaraciones de retenciones.
- Entregar de manera anual el modelo 347 relativo a las operaciones realizadas con terceros.
- Presentar cuentas anuales para dar información continuada sobre la situación de la sociedad.

5.3 Obligaciones laborales

La Sociedad Limitada también tendrá que cumplir con obligaciones de Seguridad Social según se informa en (Infoautónomos, 2022): darse de alta en la TGSS para poder contratar, comunicar el alta, variación o baja de los empleados y realizar esos trámites a través del modelo TA/2S, siendo los plazos diferentes para cada gestión, ya que la solicitud para dar de alta debe hacerse dos meses previos a la inserción laboral y, sin embargo, los plazos de baja y variación de datos se comunican después de tres días naturales desde el cese de la actividad o en los tres días naturales, respectivamente. Por otro lado, será obligación de la sociedad pagar los seguros sociales de los trabajadores en función de su puesto de trabajo y número de horas trabajadas.

Cecinas Lorenzana S.L. únicamente tendrá un trabajador externo, pero el planteamiento a medio plazo es aumentar plantilla, por tanto será importante realizar el proceso teniendo en cuenta todos los puntos.

5.4 Normativas, restricciones y aranceles

En este punto se procederá a explicar las regulaciones necesarias para la exportación del producto. Empezando por Francia, cabe destacar que la tramitación será sencilla porque pertenece a la Unión Europea. Según como se muestra en (Hiros Soluciones, 2021) siendo necesario presentar documentos de la identificación de la empresa (en este caso la identificación de la Sociedad Limitada), el registro mercantil de la misma y documentos de transporte internacional, es decir, la declaración de Importación con la correspondiente autorización de la gestión que se está realizando, las certificaciones sanitarias que muestren el cumplimiento de las regulaciones del producto así como las de mercancías (tanto el origen de las mismas como su itinerario). Por último, será necesario también una lista de personas autorizadas para realizar la exportación pertinente y un certificado de origen IFS (International Food Standard), un sistema de seguridad alimentaria.

Para más precisión, la Comisión Europea ofrece una plataforma con opción de introducir el TARIC del producto que se desea exportar, el país de origen y el país de

destino para ver todos los requerimientos necesarios que la empresa del país de origen debe tener en cuenta. Se muestran a continuación los datos obtenidos a través de: (Comisión Europea, s.f.a).

Será necesario el control de los contaminantes en los productos alimenticios, el control de los residuos de plaguicidas en los productos vegetales y animales destinados al consumo humano, así como de los medicamentos veterinarios en animales y productos animales, el control sanitario de alimentos modificados genéticamente, de productos de origen animal y de nuevos alimentos, la trazabilidad, conformidad y responsabilidad en los alimentos y los piensos, el etiquetado de productos alimenticios y la protección de especies amenazadas (CITES).

Además, es necesario tener en cuenta los impuestos internos (especiales y de valor añadido) porque son específicos de cada país de la Unión Europea. Los que se aplican a Francia son solo de valor añadido:

Figura 21: Tipos de Impuestos aplicados por la exportación a Francia

Tipo de impuesto	Tipo normal	Ver más
Impuesto Especial (EXC)	-	Francia - EU
Impuesto sobre el Valor Añadido (VAT)	5.5%	Francia - EU



Notas

VAT

A tax rate of 10% applies to products not intended for human consumption.
A tax rate of 20% applies to all other products.

Fuente: (Comisión Europea, s.f.b)

Por otro lado, para países fuera de la Unión Europea se aplican aranceles y otras regulaciones. En concreto se mostrarán para *Dubai*, obtenidos de (Comisión Europea, s.f.c) y de *Doha*, obtenidos de (Comisión Europea, s.f.d).

Los aranceles para ambos países son de tipo MFN (5%). Los tipos preferenciales pueden concederse en el marco de acuerdos de libre comercio o del Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG). Los procedimientos y trámites generales son iguales para ambas ciudades, pero los impuestos y los procedimientos especiales difieren. Entre los generales se encuentran: declaración aduanera de importación, factura comercial, factura pro forma, lista de empaque, certificado de origen no preferencial, prueba de origen preferencial, carta de porte aéreo (el producto será enviado por avión), conocimiento de embarque, certificado de seguro, orden de entrega, registro ante las autoridades aduaneras y registro y licencia comercial, así como la identificación de la empresa y certificaciones sanitarias, previamente mencionadas para Francia.

Los trámites específicos e impuestos para Dubai son: acreditación de mataderos extranjeros, autorización de importación de especies en peligro de extinción y sus productos, certificado de liberación de mercancías bajo control veterinario, certificado sanitario para productos alimenticios, certificado sanitario veterinario para productos de origen animal, certificado de contenido de dioxinas, certificado Halal y certificado de inspección de radiactividad. Los IVA, se aplica a un tipo del 5% del valor pagado de los derechos y la tasa de servicio aduanero puede variar por el tipo de transporte, siendo 80 AED la tasa aduanera si se importa por tierra o mar. Por otro lado, Doha no presenta dichos impuestos y tiene algunas modificaciones con respecto a Dubai en los trámites especiales, modificando algunas de ellas.

Para tener contrastar información sobre aduanas y exportaciones, se han contrastado opiniones con *María Naranjo*, Directora de la Industria Alimentaria en ICEX (España Exportación e Inversiones, E.P.E.). Hay herramientas y actividades muy útiles para resolver cualquier duda sobre los mercados internacionales como Ventana Global; actividades de búsqueda de distribución en mercados estratégicos; catas de producto online o presenciales para hacer prospección de mercado; y finalmente, plataformas como ICEX COLABORA, que tras darse de alta, importadores de todo el mundo pueden hacer búsquedas de cualquier producto por categorías, con opción de geolocalización para poder contactar con el exportador de dicho producto.

6. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

6.1 Plan de inversiones iniciales

Tras realizar un estudio del mercado y las estimaciones pertinentes para cada lugar de exportación, se ha solicitado un préstamo de 100000€ con un tipo de interés del 3% y a devolver en cinco años. Con dicha cantidad y el capital inicial aportado por los socios (una cuantía de 120000€), la cantidad inicial asciende a 220000€ (sin tener en cuenta ningún gasto).

Se realizará un proceso escalonado, donde la primera inversión consistirá únicamente en la compra de las primeras piezas de cecina y en la contratación del transporte para la distribución nacional (Barcelona y Málaga) por el valor de 62238€. Durante ese primer mes, se estarán tramitando los certificados y demás documentos necesarios para la exportación del producto. De la misma forma, se seguirá distribuyendo nacionalmente hasta que se consigan todos los requerimientos necesarios, momento en el que se recibirá el pago de las primeras entregas de cecina y se podrá volver a comprar cecina a Feblame, nuestro proveedor.

Así, con el pago obtenido de los supermercados de Barcelona y Málaga sumado a la cantidad inicial restante, se podrá empezar a exportar a Francia, Dubai y Doha.

6.2 Plan de financiación

La fuente de ingresos de Cecinas Lorenzana S.L. es la venta de la cecina a los supermercados de los diferentes lugares expuestos durante el proyecto. Para cada lugar se estiman determinadas ganancias en base a los criterios determinados en los puntos 3.3 y 3.4 (*Plan de Producción y Compras*).

Por tanto, antes de realizar la previsión de la cuenta de resultados, tesorería y balance de situación, se han calculado los gastos e ingresos de la actividad económica de esta sociedad. Los gastos de los proveedores y el transporte serán los siguientes:

Tabla 5: Gastos totales anuales a pagar a Feblame

Proveedores		Consumo (Kg/año)	Tipo	Coste por Kg (con IVA 10%)	GASTOS TOTALES ANUALES
España	Barcelona	38520	Normal	15,30 €	589.356,00 €
	Málaga	9000	Normal	15,30 €	137.700,00 €
Francia	Sur	17640	Normal	15,30 €	269.892,00 €
	Paris	37044	Normal	15,30 €	566.773,20 €
Qatar	Doha	8640	Halal	18,10 €	156.384,00 €
Emiratos Árabes	Dubai	15840	Halal	18,10 €	286.704,00 €
					2.006.809,00 €

Fuente: elaboración propia

Tabla 6: Gastos totales anuales a pagar a Integra2

Transporte		Consumo (Kg/año)	Capacidad por unidad de transporte (Kg)	Coste por unidad de transporte	GASTOS TOTALES ANUALES
España	Barcelona	38520	600	240,00 €	15.600,00 €
	Málaga	9000	600	280,00 €	4.200,00 €
Francia	Sur	17640	600	380,00 €	11.400,00 €
	Paris	37044	600	450,00 €	27.900,00 €
Qatar	Doha	8640	1200	1.000,00 €	8.000,00 €
Emiratos Árabes	Dubai	15840	1200	1.000,00 €	14.000,00 €
					81.100,00 €

Fuente: elaboración propia

También se ha tenido en cuenta el coste de los salarios del personal (los tres socios y la persona externa contratada), además del préstamo junto con los intereses, que sumará una cantidad total anual de 117000€ y el último año, el repago del préstamo de cantidad de 100000€.

Por otro lado, se muestran los ingresos generados por cada ciudad, teniendo en cuenta las características de consumo y población de cada lugar:

Tabla 7: Ingresos totales anuales

Ventas		Consumo (Kg/año)	Gastos (por Kg)	Precio (por Kg)	Margen de beneficio	INGRESOS TOTALES ANUALES
España	Barcelona	38520	15,70 €	25,00 €	37%	963.000,00 €
	Málaga	9000	15,77 €	25,00 €	37%	225.000,00 €
Francia	Sur	17640	15,93 €	30,00 €	47%	529.200,00 €
	Paris	37044	16,05 €	30,00 €	47%	1.111.320,00 €
Qatar	Doha	8640	18,93 €	40,00 €	53%	345.600,00 €
Emiratos Árabes	Dubai	15840	18,93 €	40,00 €	53%	633.600,00 €
						3.807.720,00 €

Fuente: elaboración propia

Para tener más información sobre las posibilidades financieras y desarrollo del mismo, se ha hablado con *Laura Velasco de Dios*, Jefe de Sector de la Dirección territorial de Comercio de Castilla y León en el ICEX. Hay varios programas que podrían ser de ayuda tanto económica como estratégica y que se contemplarán en cuanto comience el negocio. ICEXNEXT, es un programa vital para trazar una estrategia de internacionalización. Más allá de la ayuda económica, el programa acompaña durante tres años con un asesor para diseñar esa apertura al mercado internacional. El programa se convoca trimestralmente en cada Comunidad Autónoma. Además, existen servicios personalizados del ICEX que también ayudan a buscar importadores o distribuidores de manera personalizada para mejorar el portfolio de clientes.

6.3 Previsión de la cuenta de resultados

Se muestra a continuación la cuenta de resultados con previsión a cinco años. La previsión de los incrementos son un 3% para los gastos y un 5% para los ingresos, suponiendo un incremento de beneficio del 2% anual. Además, dado que desde el primer año se ganan beneficios, el impuesto sobre beneficios será de un 25% desde el AÑO 1 y la amortización del inmovilizado será también en un total de 5 años.

Tabla 8: Previsión de la cuenta de resultados con vistas a cinco años

CUENTA DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	3.807.720,00 €	3.998.106,00 €	4.198.011,30 €	4.407.911,87 €	4.628.307,46 €
Ingresos	3.807.720,00 €	3.998.106,00 €	4.198.011,30 €	4.407.911,87 €	4.628.307,46 €
Coste de ventas (Proveedores y transporte)	2.087.909,20 €	2.150.546,48 €	2.215.062,87 €	2.281.514,76 €	2.349.960,20 €
MARGEN BRUTO	1.719.810,80 €	1.847.559,52 €	1.982.948,43 €	2.126.397,11 €	2.278.347,26 €
Gastos fijos (Sueldos y salarios)	114.000,00 €	117.420,00 €	120.942,60 €	124.570,88 €	128.308,00 €
EBITDA	1.605.810,80 €	1.730.139,52 €	1.862.005,83 €	2.001.826,23 €	2.150.039,25 €
Amortización	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
EBIT	1.595.810,80 €	1.720.139,52 €	1.852.005,83 €	1.991.826,23 €	2.140.039,25 €
Gastos financieros	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1.592.810,80 €	1.717.139,52 €	1.849.005,83 €	1.988.826,23 €	2.137.039,25 €
Impuesto sobre beneficios	398.202,70 €	429.284,88 €	462.251,46 €	497.206,56 €	534.259,81 €
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	1.194.608,10 €	1.287.854,64 €	1.386.754,37 €	1.491.619,67 €	1.602.779,44 €

Fuente: elaboración propia

6.4 Sistema de cobro a clientes y pago a proveedores

El sistema de cobro a los primeros clientes (supermercados) se realizará en el plazo de seis meses y el pago a proveedores en el plazo de diez meses, ambos se cobrarán por transferencia en una primera instancia.

6.5 Tesorería y Balance de situación

La tesorería muestra todos los movimientos que entran y salen de Cecinas Lorenzana S.L. y por tanto, el saldo final de cada año. Se añade a continuación la previsión de la misma desde el inicio a cinco años:

Tabla 9: Previsión de tesorería con vistas a cinco años

TESORERÍA						
	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tesorería Inicio Período	- €	170.000,00 €	1.374.608,10 €	2.672.462,74 €	4.069.217,12 €	5.570.836,79 €
COBROS						
Cobros de ventas del año	- €	3.807.720,00 €	3.998.106,00 €	4.198.011,30 €	4.407.911,87 €	4.628.307,46 €
Capital	120.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Préstamo	100.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL COBROS	220.000,00 €	3.977.720,00 €	5.372.714,10 €	6.870.474,04 €	8.477.128,98 €	10.199.144,25 €
PAGOS						
Inmovilizado	50.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Compras proveedores y transportes	- €	2.087.909,20 €	2.150.546,48 €	2.215.062,87 €	2.281.514,76 €	2.349.960,20 €
Gastos de personal fijo	- €	114.000,00 €	117.420,00 €	120.942,60 €	124.570,88 €	128.308,00 €
Gastos financieros	- €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Devoluciones de préstamos	- €	- €	- €	- €	- €	100.000,00 €
Pago impuestos sobre beneficios	- €	398.202,70 €	429.284,88 €	462.251,46 €	497.206,56 €	534.259,81 €
TOTAL PAGOS	50.000,00 €	2.603.111,90 €	2.700.251,36 €	2.801.256,93 €	2.906.292,19 €	3.115.528,02 €
SALDO FINAL	170.000,00 €	1.374.608,10 €	2.672.462,74 €	4.069.217,12 €	5.570.836,79 €	7.083.616,23 €

Fuente: elaboración propia

Para completar la estructura financiera, se muestra el balance de situación que refleja la situación económica y financiera de manera estática de la compañía a cinco años y que debe estar a cero para que las cuentas cuadren.

Tabla 10: Previsión del balance de situación durante cinco años

BALANCE DE SITUACIÓN						
ACTIVO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo No Corriente	50.000,00 €	40.000,00 €	30.000,00 €	20.000,00 €	10.000,00 €	- €
Inmovilizado	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
Amortización Inmovilizado	- €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Activo Corriente	170.000,00 €	3.462.517,30 €	4.823.009,22 €	6.284.279,99 €	7.852.351,54 €	9.433.576,43 €
Existencias	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Clientes	- €	2.087.909,20 €	2.150.546,48 €	2.215.062,87 €	2.281.514,76 €	2.349.960,20 €
Tesorería	170.000,00 €	1.374.608,10 €	2.672.462,74 €	4.069.217,12 €	5.570.836,79 €	7.083.616,23 €
TOTAL ACTIVO	220.000,00 €	3.502.517,30 €	4.853.009,22 €	6.304.279,99 €	7.862.351,54 €	9.433.576,43 €
PASIVO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Patrimonio Neto	120.000,00 €	1.314.608,10 €	2.602.462,74 €	3.989.217,12 €	5.480.836,79 €	7.083.616,23 €
Capital	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €
Reservas	- €	- €	1.194.608,10 €	2.482.462,74 €	3.869.217,12 €	5.360.836,79 €
Resultado ejercicio actual	- €	1.194.608,10 €	1.287.854,64 €	1.386.754,37 €	1.491.619,67 €	1.602.779,44 €
Pasivo No Corriente	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	- €
Préstamos a largo plazo	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	- €
Pasivo Corriente	- €	2.087.909,20 €	2.150.546,48 €	2.215.062,87 €	2.281.514,76 €	2.349.960,20 €
Proveedores	- €	2.087.909,20 €	2.150.546,48 €	2.215.062,87 €	2.281.514,76 €	2.349.960,20 €
TOTAL PASIVO	220.000,00 €	3.502.517,30 €	4.853.009,22 €	6.304.279,99 €	7.862.351,54 €	9.433.576,43 €
	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Fuente: elaboración propia

7. CONCLUSIÓN

El objetivo del presente proyecto ha sido el desarrollo del plan de negocio de una empresa dedicada a la distribución y exportación de cecina actuando como intermediaria entre proveedor y supermercado. Cabe destacar que el modelo de negocio planteado no es sumamente complejo, dado que se ha reducido a dos ciudades de España y tres países de exportación. Sin embargo, se ha decidido así para poder realizar una actividad realista y abarcable por la sociedad limitada.

Tras un análisis profundo del mercado, se ha descubierto que hay varias empresas que han visto esta oportunidad de negocio y que han sido pioneros en el sector. De todas formas, quedan varios mercados por explotar y resultaría rentable extrapolar el trabajo a más zonas de la Unión Europea (empezando por Italia, Bélgica y Alemania), así como Hong Kong, y más ciudades de Emiratos Árabes Unidos.

Por tanto, este trabajo trata de comenzar el recorrido en el mundo de la cecina, pero quedaría mucha actividad adicional que sería llevada a cabo en caso de que la primera fase fuera consolidada y positiva. Además, cabría la posibilidad de hacer un tercer canal de modalidad online para poder llegar a particulares (después de haber proporcionado la demanda en supermercados y restaurantes).

Mirando a largo plazo, se podría estudiar una integración vertical para la propia producción interna de la cecina, minimizando costes y agilizando el proceso de obtención del producto. Por el momento, los primeros cinco años se desarrollará la actividad expuesta en el proyecto, tratando de maximizar beneficios y de expandir el negocio para que cada vez más personas puedan probar este producto tan delicioso.

8. BIBLIOGRAFÍA

The Economist. (2022, February 9). The Economist. Maersk's Buoyant Results. <https://view.e.economist.com/>

Wikipedia contributors. (2022, March 25). Vegetarianism by country. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Vegetarianism_by_country

Climaterra. (2021, March 10). El fin de la carne: crecen el vegetarianismo y el veganismo. El fin de la carne: crecen el vegetarianismo y el veganismo. <https://www.climaterra.org/post/el-fin-de-la-carne-crecen-el-vegetarianismo-y-el-veganismo>

Fariza, I. (2022, February 24). El gas se dispara un 30% y el petróleo supera los 100 dólares tras la invasión rusa. El País. <https://elpais.com/economia/2022-02-24/el-gas-se-dispara-y-el-petroleo-supera-los-100-dolares-tras-el-inicio-de-la-guerra-en-ucrania.html>

Expansión. (2022, April 1). Precio del petróleo OPEP por barril 2022. datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/materias-primas/opec#:~:text=El%20petr%C3%B3leo%20de%20la%20OPEP,37%25%20desde%20la%20sesi%C3%B3n%20anterior.>

TOPGAN. (2021, March 15). Un DAFO del sector cárnico elaborado por 22 profesionales. Agora TOP GAN. <https://agoratopgan.com/2021/03/un-dafo-del-sector-carnico-elaborado-por-22-profesionales/>

Riera, M. (2014, November 8). Cecina de chivo en Vegacervera. La Nueva España. <https://www.lne.es/sociedad/2014/11/08/cecina-chivo-vegacervera-19927994.html>

Almudí, I. (2021, February 25). Productos “gourmet”: ¿puede la cecina competir con un buen jamón? ¡HOLA! Cocina <https://www.hola.com/cocina/noticiaslibros/galeria/20210225184983/cecina-comprar-online-consejos-consumo-recetas/1/>

Vuelta y Vuelta. (2021, October 4). ¿Qué es la cecina? <https://vuelstayvueltacarne.es/que-es-la-cecina/>

Bustillo, N., Gordon, J., & Nahuel, D. (2021, March 17). ¿Qué es la cecina? Gastronomía y cultura gastronómica. <https://gastroarmonias.es/que-es-la-cecina>

Zarate, D. (2022, January 4). Qué es la cecina. Todo sobre este manjar. Bodega el Capricho. <https://bodegaelcapricho.com/es/que-es-la-cecina/>

Library. (2020, January). PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA CECINA DE LEÓN. <https://1library.co/article/proceso-de-elaboraci%C3%B3n-de-la-cecina-de-le%C3%B3n.z1dxgjvz>

Palazuelos, J. (2019, April 2). Cecina de León IGP, así se elabora este tesoro gastronómico. El Español. https://www.elespanol.com/cocinillas/recetas/carne/20181112/cecina-leon-igp-elabora-tesoro-gastronomico/1001410908896_30.html

Consejo Regulador : Cecina de León – Cecina de León: La mejor cecina del mundo. (2010). Consejo Regulador. <https://cecinaleon.org/>

Fernández, M. J. (2016, August 14). España y Emiratos Árabes unen esfuerzos para facilitar a las empresas la certificación halal. El Correo del Golfo. <https://www.elcorreo.ae/articulo/economia/espana-emiratos-arabes-unidos-se-unen-para-facilitar-empresas/20160814115719081758.html>

Embutidos Ezequiel. (n.d.-a). El proceso de elaboración de la Cecina Ezequiel. <https://www.embutidosezequiel.com/proceso-de-elaboracion-de-la-cecina>

Logista Parcel. (2021, May). Home. Transport under the Best Conditions. <https://www.logistaparcel.com/en/home.html>

Feblame. (2020, January). Feblame, S.L. Índice. Empresa Provedora. <http://www.feblame.com/>

Embutidos Palacios. (n.d.). Embutidos Hermanos Palacio Millans - Embutidos Hermanos Palacios Milans S.L. <https://embutidospalacios.es/es/>

Embutidos Ezequiel. (n.d.-b). Cecina de León | Mejor Cecina de Vaca Online | Embutidos Ezequiel. Cecina de León. <https://www.embutidosezequiel.com/cecina-leon>

ICEX España Exportación e Inversiones. (2014, May). Base de Datos ESTACOM. <https://estacom-est.icex.es/estacom/desglose.html>

PlusUltra Seguros. (2021, May 13). ¿Cuáles son las obligaciones de una sociedad limitada? <https://www.plusultra.es/canal/autonomos-pymes/post/obligaciones-fiscales-de-una-sociedad-limitada>

Infoautónomos. (2022, January 21). Obligaciones de una Sociedad Limitada (SL). <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/obligaciones-sociedad-limitada-sl/>

Hiros Soluciones. (2021, September 27). ▷ Cómo exportar a Francia desde España: Requisitos —. <https://www.hirossoluciones.com/requisitos-para-exportar-a-francia-desde-espana/>

Comisión Europea. (n.d.-a). Access2Markets Página de inicio. Access2Markets. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/home>

Comisión Europea. (n.d.-b). Access2Markets Resultados. Access2Markets. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/results?product=0210209015&origin=ES&destination=FR#stats>

Comisión Europea. (n.d.-c). Access2Markets Resultados. Access2Markets. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/results?product=021020&origin=ES&destination=AE>

Comisión Europea. (n.d.-d). Access2Markets Resultados. Access2Markets. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/results?product=021020&origin=ES&destination=QA>

9. ANEXOS

9.1 Anexo 1: Preguntas de la encuesta realizada a la población

Pregunta 1. ¿En qué país vives actualmente?

```
df.Pais.unique()

array(['España', 'Estados Unidos', 'Reino Unido', 'Francia', 'Argentina',
      'Chile', 'Colombia', 'Mexico', 'Austria', 'Irlanda', 'Escocia',
      'Lituania', 'Italia', 'Portugal', 'Australia', 'Kenya'],
      dtype=object)
```

Fuente: elaboración propia

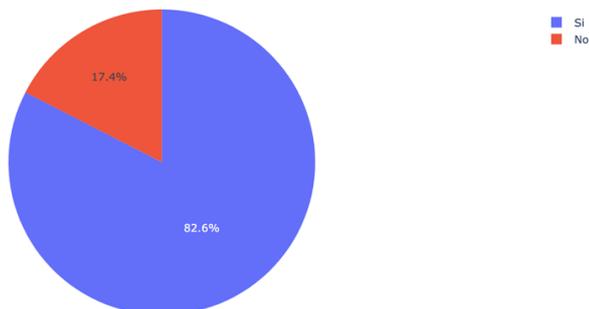
Pregunta 2. ¿En qué ciudad vives actualmente?

```
df.Ciudad.unique()

array(['Palma de Mallorca', 'Toledo', 'Madrid ', 'Austin', 'Madrid',
      'Valladolid', 'Valladolid ', 'Leon ', 'Murcia', 'Leon', 'Chicago',
      'Londres', 'Avilés ', 'Vigo', 'Paris', 'Tucuman', 'Santiago',
      'ÁVILA', 'Las palmas', 'Ponferrada', 'MADRID', 'Valencia',
      'Elorrio', 'La Orotava', 'Salamanca ', 'Zafra', 'Barcelona',
      'O Barco de Valdeorras ', 'Oviedo', 'Santander',
      'ZAFRA, BADAJOZ. ', 'Fontainebleau', 'paris', 'Nantes', 'Toulouse',
      'Nueva Logroño', 'Cheltenham ', 'Tucuman ', 'Teguisse',
      'Vitoria-Gasteiz ', 'Villabalter', 'Arrecife ', 'Ciudad Real',
      'Vitoria ', 'Sc de Tenerife', 'Alcorcón ', 'Castellón ', 'Oviedo ',
      'Valencia ', 'Southampton', 'Medellin', 'Cangas de onis',
      'Ponferrada ', 'Paris ', 'Guadalajara ', 'Buenos Aires',
      'Yerba buena ', 'Wels', 'Arrecife', 'Santiago de Compostela ',
      'Astorga', 'Chiclana de la Frontera', 'Villamañán', 'Lanzarote ',
      'Pola de Siero', 'madrid', 'Salamanca', 'Palma', 'Palma Mallorca',
      'Palma, Mallorca', 'Vsladolid', 'Alcobendas', 'San Fernando',
      'Zaragoza', 'Martorell', 'Tias', 'Bilbao ', 'Tegueste ', 'Rennes',
      'Austin ', 'Maspalomas', 'Pamplona', 'A Coruña', 'OVIEDO',
      'Zafra ((Badajoz)', 'Carbajal de la Legua ', 'Toledo ', 'Istres',
      'Dublin', 'Edimburgo ', 'Caceres', 'Leòn ', 'valladolid', 'Gijón',
      'Santander ', 'Santa Cruz de Tenerife ', 'Selva (Mallorca)',
      'Palma de Mallorca ', 'Alcorcón', 'Lugones ', 'Bilbao', 'Vilna',
      'La Coruña', 'Málaga', 'Girona', 'Badajoz', 'Balears ', 'Murcia ',
      'Lanzarote', 'Jaén ', 'Logroño', 'Grenoble ', 'Roma', 'Coímbra ',
      'Málaga ', 'Suances', 'San miguel de tucuman ', 'Inca',
      'Nueva York', 'Canberra', 'Wels ', 'Tolouse', 'Phoenix ', 'Noosa',
      'Linz', 'Campbon', 'Nairobi', 'Nueva Tork', 'Cambridge', 'Nantes ',
      'Cergy'], dtype=object)
```

Fuente: elaboración propia

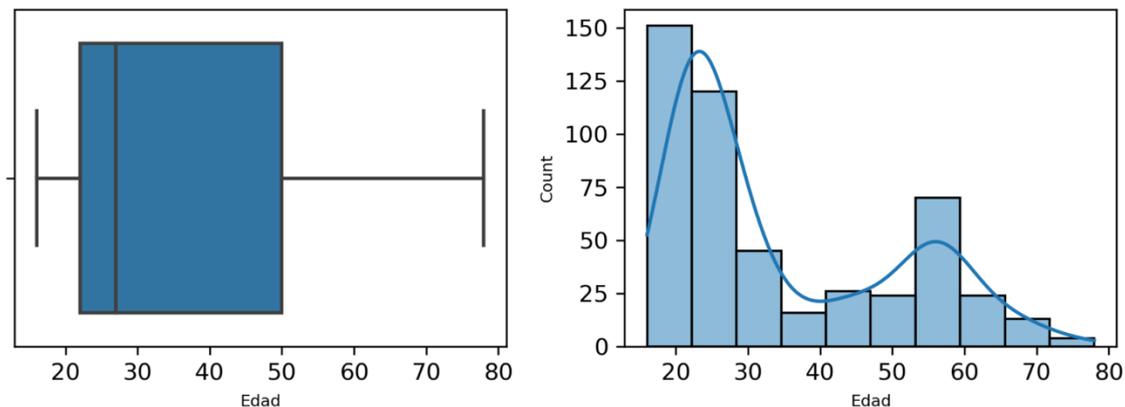
Pregunta 3. ¿Eres español?



Fuente: elaboración propia

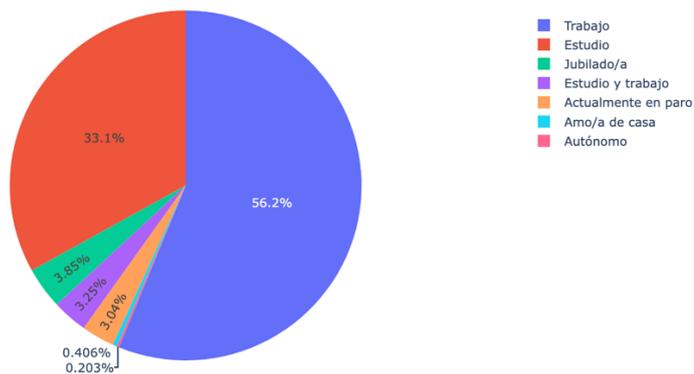
Pregunta 4. ¿Qué edad tienes?

Distribución de la edad de los participantes de la encuesta



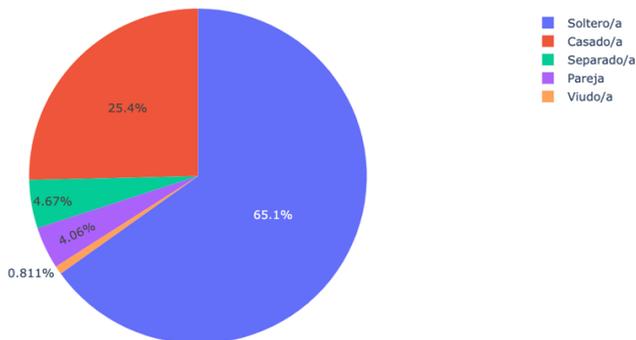
Fuente: elaboración propia

Pregunta 5. Selecciona tu situación laboral:



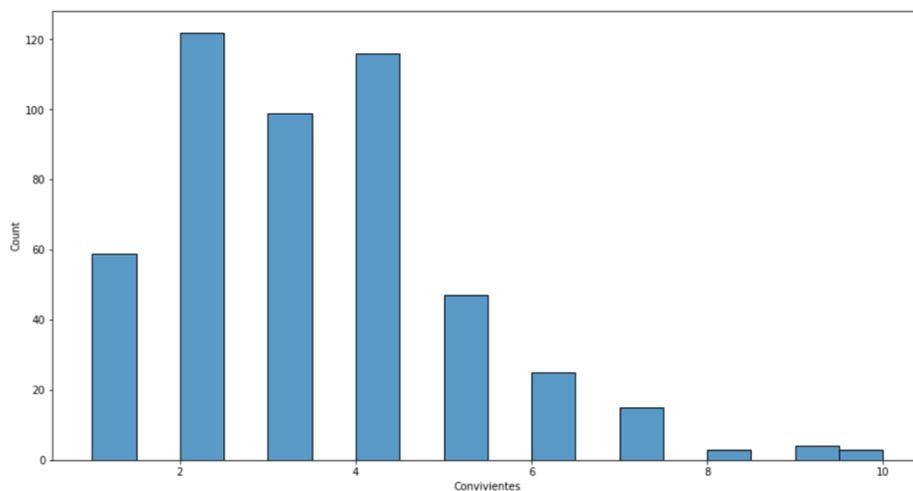
Fuente: elaboración propia

Pregunta 6. Selecciona tu estado civil



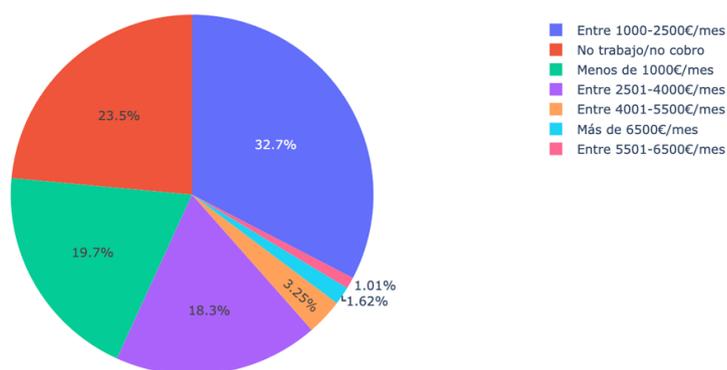
Fuente: elaboración propia

Pregunta 7. ¿Cuántas personas sois en tu hogar?



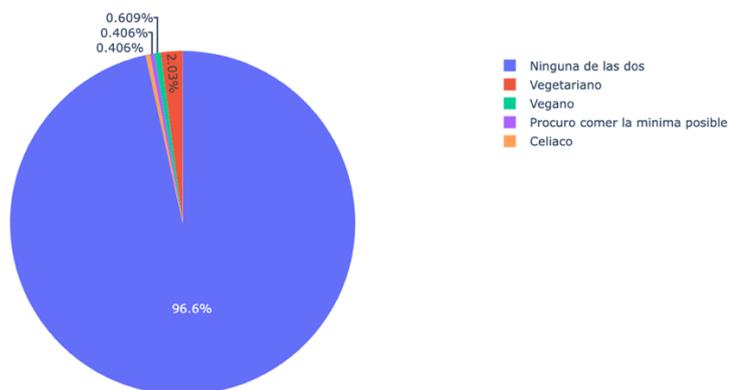
Fuente: elaboración propia

Pregunta 8. Selecciona tu salario mensual neto:



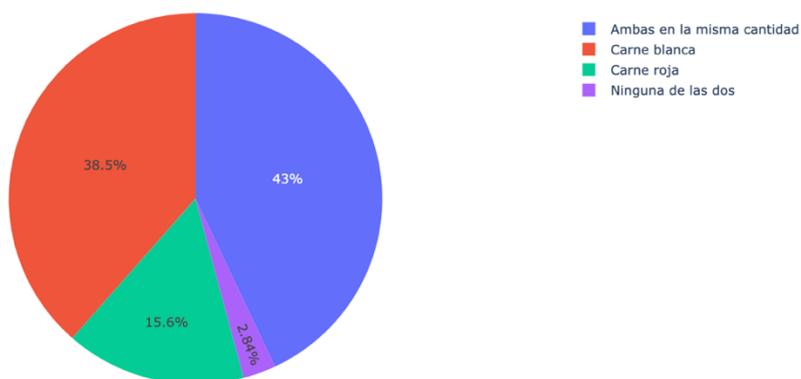
Fuente: elaboración propia

Pregunta 9. ¿Eres vegetariano o vegano?



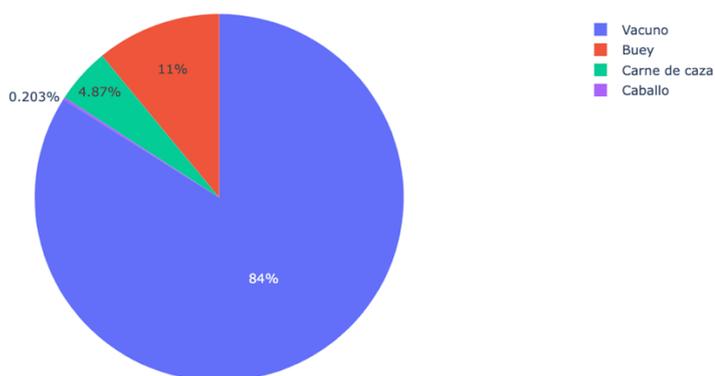
Fuente: elaboración propia

Pregunta 10. ¿Qué tipo de carne consumes más?



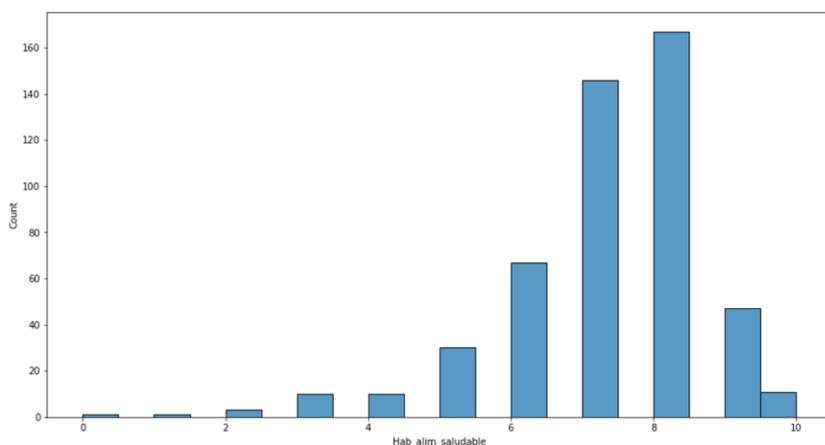
Fuente: elaboración propia

Pregunta 11. Si tuvieras que elegir un tipo de carne roja, ¿cuál escogerías?



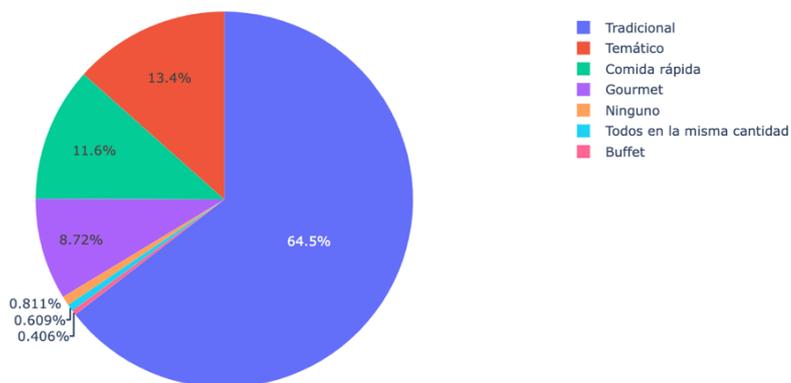
Fuente: elaboración propia

Pregunta 12. ¿Consideras que llevas un hábito alimenticio saludable? Gradúalo del cero al diez (0- hábito saludable pésimo y 10-hábito inmejorable y perfectamente saludable).



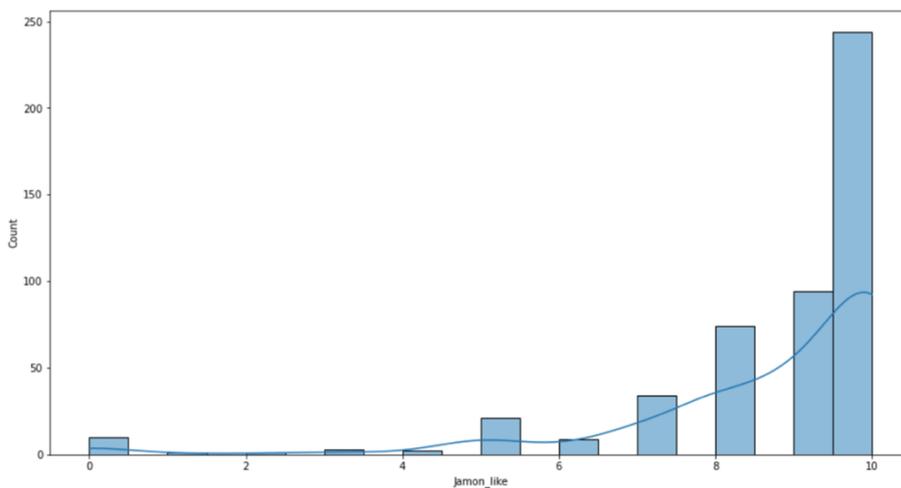
Fuente: elaboración propia

Pregunta 13. ¿Qué restaurante frecuentas más?



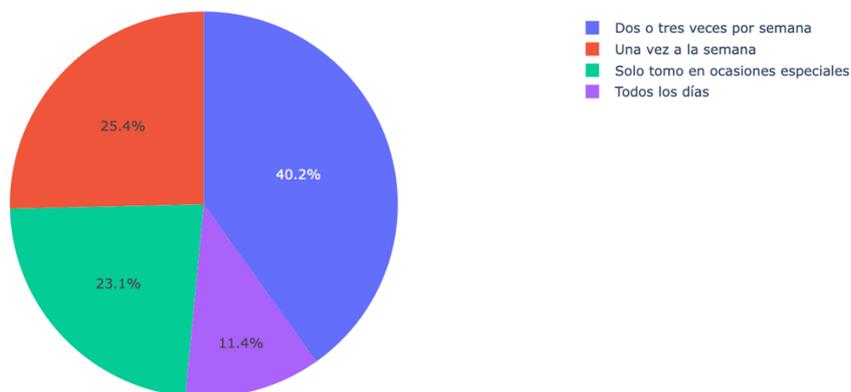
Fuente: elaboración propia

Pregunta 14. ¿Cuánto te gusta el jamón ibérico o serrano?



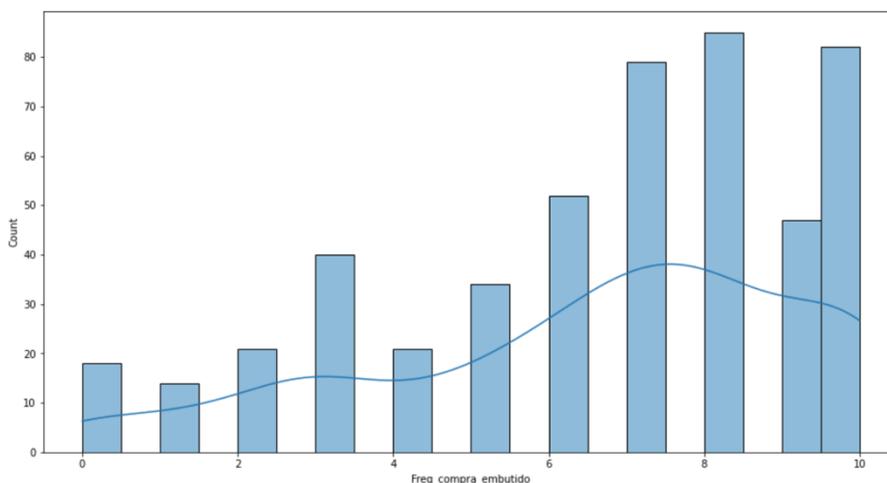
Fuente: elaboración propia

Pregunta 15. ¿Con qué frecuencia tomas embutido?



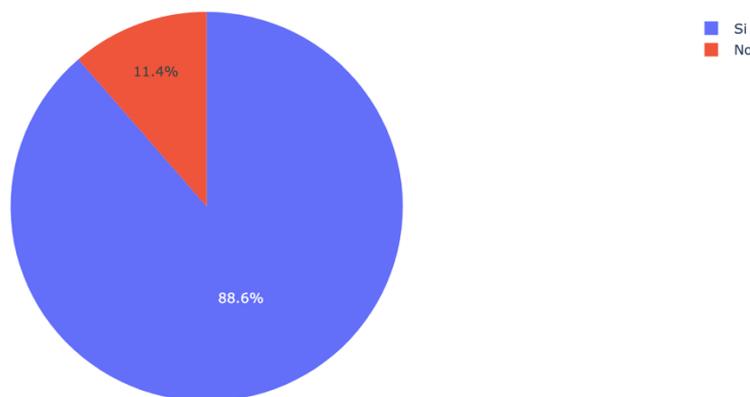
Fuente: elaboración propia

Pregunta 16. ¿En tu casa se suele comprar embutido muy a menudo? Gradúalo del cero al diez (0-nunca y 10-siempre, es algo imprescindible en la cesta de la compra).



Fuente: elaboración propia

Pregunta 17. ¿Sabes qué es la cecina?



Fuente: elaboración propia

Pregunta 18. Si alguna vez has probado este producto, ¿dónde?

```
df.Lugar_taste.unique()
array(['Nunca lo he probado', 'Centro España', 'Norte España',
'Sur España', 'Restaurante español en Londres', 'Leon', 'Palencia',
'Valencia', 'Canarias ', 'Argentina', 'Emiratos Árabes Unidos',
'Valladolid', 'Este (Baleares)', 'Estados unidos',
'Estados Unidos', 'Australia', 'Mexico', 'Nueva Zelanda',
'Francia'], dtype=object)
```

Fuente: elaboración propia

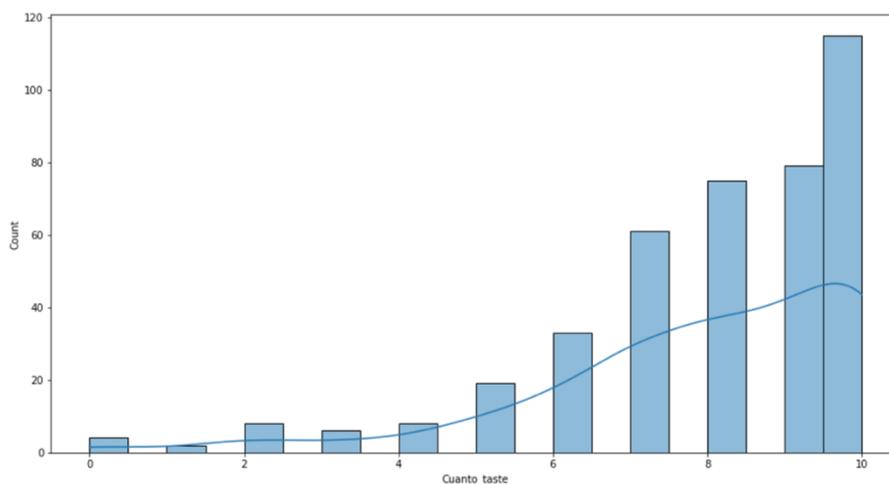
Pregunta 19. ¿Por qué medio has adquirido la cecina? (Tal vez la has comprado en un supermercado, por internet, en un restaurante o incluso de casualidad en un viaje).

```
df.Medio_taste.unique()
```

```
array([nan, 'Me la han regalado', 'Cuando he ido de viaje',  
       'Supermercado o tienda local de mi zona geográfica',  
       'En un restaurante en la ciudad en la que resido', 'Leon',  
       'Palencia', 'Por internet', 'La hacemos en casa',  
       'A través de amigos que viven en Leon'], dtype=object)
```

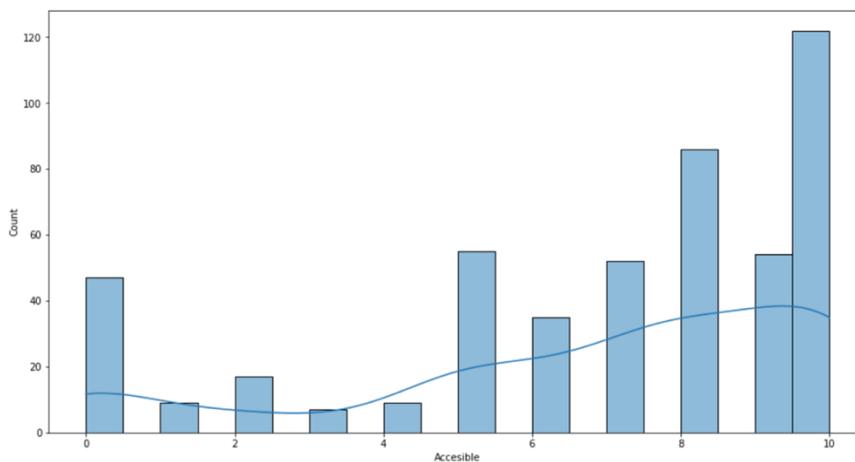
Fuente: elaboración propia

Pregunta 20. ¿Cuánto te gusta? Gradúalo del cero al diez (0-no me gusta nada su sabor y 10-me encanta).



Fuente: elaboración propia

Pregunta 21. ¿En qué grado te gustaría que la cecina fuera de fácil acceso cuando se va a la compra? Puedes graduarlo del cero a diez (0-me da igual y 10-me encantaría).



Fuente: elaboración propia

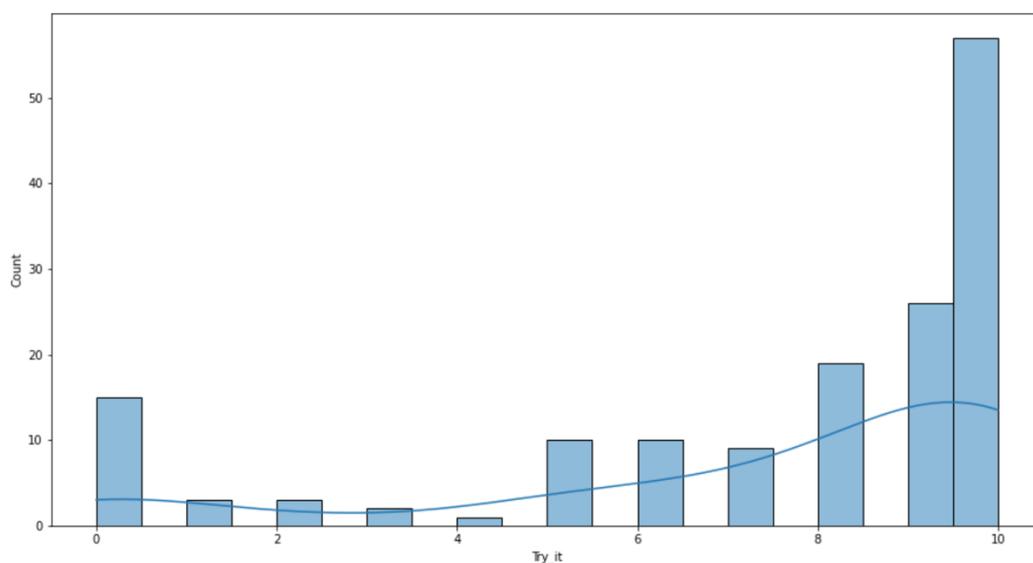
Pregunta 22. ¿Cuánto pagarías por ella teniendo en cuenta que suele costar entre 26-30€/kg de media?

```
df.Precio_a_pagar.unique()
```

```
array(['No lo sé, no la he probado', 50, 45, 40, 39, 38, 35, 32, 30, 29, 28, 27, 26, 25, 24, 23, 22, 20, 18, 16, 15, 13, 12, 10, 8, 7, 5, 4, 3, 0, 31], dtype=object)
```

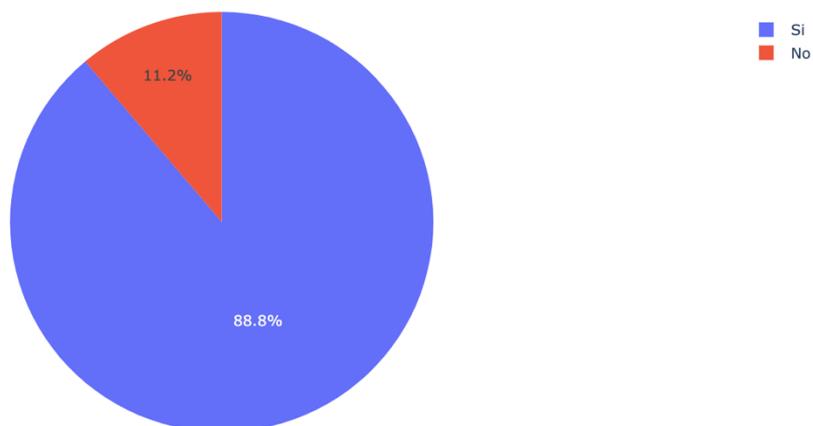
Fuente: elaboración propia

Pregunta 23. Si nunca la has probado pero la conoces, ¿te gustaría probarla?



Fuente: elaboración propia

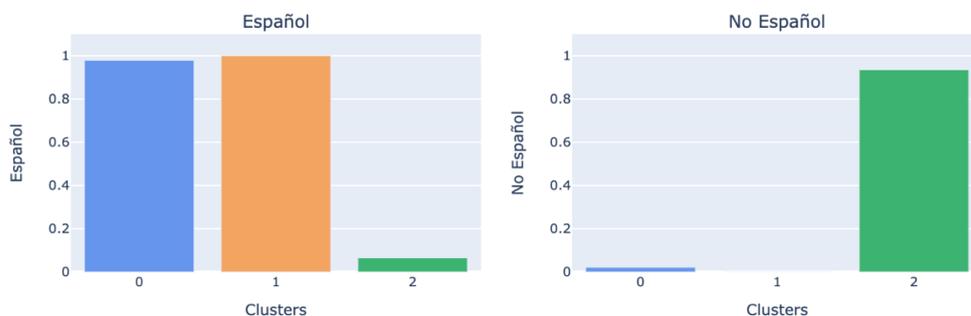
Pregunta 24. ¿Crees que tendría éxito en tu zona geográfica?



Fuente: elaboración propia

9.2 Anexo 2: Información de los clusters con respecto las variables categóricas

Figura 22: Información respecto su nacionalidad.



Fuente: elaboración propia

Figura 23: Información respecto si han probado la cecina o no la han probado.



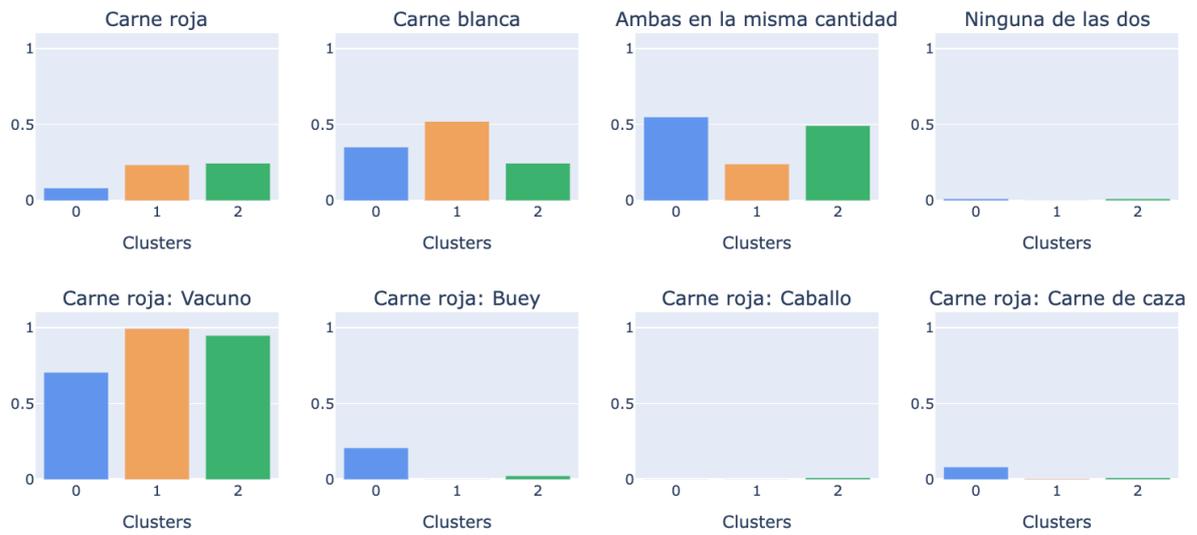
Fuente: elaboración propia

Figura 24: Información respecto su Salario Mensual Neto



Fuente: elaboración propia

Figura 25: Información respecto su consumo de Carne y su preferencia por Carne Roja.



Fuente: elaboración propia

Figura 26: Información respecto el restaurante que más frecuentan.



Fuente: elaboración propia