



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“Negocio de distribución comercial en el sector de la gran
distribución. Plan de empresa”**

SERGIO LÁZARO ARMORA

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, Julio 2019



FACULTAD DE COMERCIO

Universidad de Valladolid

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

TRABAJO FIN DE GRADO

**“Negocio de distribución comercial en el sector de la gran distribución.
Plan de empresa”**

Trabajo presentado por: SERGIO LÁZARO ARMORA

Firma:

Tutor: Ana M^a Bedate Centeno

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, julio 2019

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. CONCEPTO Y DIMENSIONES DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.....	2
2.1. SERVICIOS GENERADOS POR LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL	3
2.2. FLUJOS Y AGENTES DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL	6
2.3. LA GRAN DISTRIBUCIÓN	10
3. PLAN DE EMPRESA.....	15
3.1. DESCRIPCIÓN, CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	15
3.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	19
3.2.1. <i>Visión Comercial</i>	20
3.2.2. <i>Cuotas de mercado</i>	29
3.2.3. <i>Análisis de la competencia</i>	35
3.3. SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA.....	44
3.4. NECESIDADES INICIALES	47
3.4.1. <i>Necesidades de Capital humano</i>	48
3.4.2. <i>Necesidades de financiación</i>	50
3.4.3. <i>Balance de situación</i>	53
3.4.4. <i>Cuenta de pérdidas y ganancias</i>	54
4. CONCLUSIONES	55
BIBLIOGRAFÍA.....	57

INDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 1. Flujo distribución comercial,	2
Gráfico 2. Utilidades de la distribución comercial,	3
Gráfico 3. Servicios generados por la distribución comercial,	4
Gráfico 4. Analisis de DAFO de nuestra empresa,	24
Gráfico 5. Estacionalidad de las ventas de la zona,	31
Gráfico 6. Cuotas de Mercado de la competencia,	33
Gráfico 7. Cuotas de Mercado de la competencia calculadas con el IHH, 35	35
Gráfico 8. Análisis de los puntos fuertes de la competencia,	43
Gráfico 9. Piramide organizativa de la jerarquía corporativa,	49
Ilustración 1. Flujos en la distribución comercial,	7
Ilustración 2. Pilares de Negocio de Mercadona,	37
Ilustración 3. Productos Mercadona,	38
Ilustración 4. Gama Hacendado,	38
Ilustración 5. Gama Bosque Verde,	39
Ilustración 6. Gama Deliplus,	39
Ilustración 7. Gama Compy,	40
Ilustración 8. Act For Food Carrefour,	41
Plano 1. Distribución y asignación del espacio,	48
Tabla 1. Cuota mensual y anual de mercado,	32
Tabla 2. Cuadro de amortización Préstamo,	50
Tabla 3. Cuadro de amortización leasing de vehículos,	51
Tabla 4. Cuadro de amortización renting de equipos informáticos,	52
Tabla 5. Balance de situación de nuestra empresa,.....	53
Tabla 6. Cuenta de pérdidas y ganancias de nuestra en 5 años,	54

1. INTRODUCCIÓN

El comercio, como sabemos, es el intercambio de productos o servicios por otros productos o servicios de equivalente valor o dinero. En todo proceso comercial intervienen distintos agentes y se producen diferentes acciones según sea su complejidad.

La gran distribución consigue enlazar un cúmulo de procesos comerciales como si fueran los eslabones de una cadena, para lograr los objetivos de la empresa y la satisfacción de todas las partes que intervienen. Hace un año tuve la gran suerte de poder comenzar a trabajar en Carrefour y por tanto de poder comenzar a formar parte de este proceso.

Carrefour es un líder mundial al frente de la distribución comercial y el hecho de poder formar parte de su estructura, me llevó a dos reflexiones: la primera, que la distribución es más compleja de lo que nos imaginamos desde fuera, y la segunda, que el comercio que mis profesores me habían inculcado en la facultad, era el reflejo del comercio real que se desarrolla a nivel empresarial. El comercio es a la distribución lo que la distribución es al comercio, entender los procesos de esta son claves para la comprensión y mejor desarrollo de la actividad empresarial y comercial.

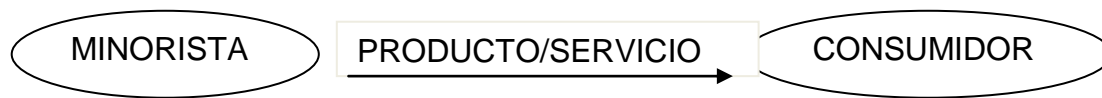
Ampliar mis conocimientos en este ámbito de la gran distribución, ha sido una de las motivaciones principales para el desarrollo de este trabajo

El trabajo se estructura a continuación con un epígrafe sobre la distribución comercial, donde la definimos y analizamos las partes que intervienen en el proceso. Esta nos da una introducción teórica al plan de negocio que se presenta a continuación en el tercer apartado, donde desarrollamos la oportunidad de negocio de un establecimiento de distribución comercial minorista, analizando todos los aspectos relevantes previos a su creación definitiva. Para terminar concluimos con un apartado de conclusiones y la bibliografía.

2. CONCEPTO Y DIMENSIONES DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

La distribución se encarga de poner en contacto a productores y consumidores. El sector que engloba a la distribución comercial repercute notablemente en los aspectos económicos y sociales en la totalidad de países desarrollados. Desempeña también una función clave como instrumento de marketing junto al producto, la promoción y el precio.

Gráfico 1. Flujo distribución comercial



Fuente: Elaboración propia

Las empresas fundamentan sus ventas en base a la fabricación de un producto de calidad a un precio competitivo en el mercado y otorgando el conocimiento de este a los consumidores. Otros dos factores clave en el desarrollo de las ventas son el momento y el lugar, ya que la elección de ambos será el resultado de la accesibilidad del producto al consumidor. La distribución solventa la problemática separación entre los ofertantes y los demandantes, por lo que funcionalmente acerca el producto desde la parte productora o vendedora hasta donde estén los consumidores demandantes del producto (utilidad de lugar).

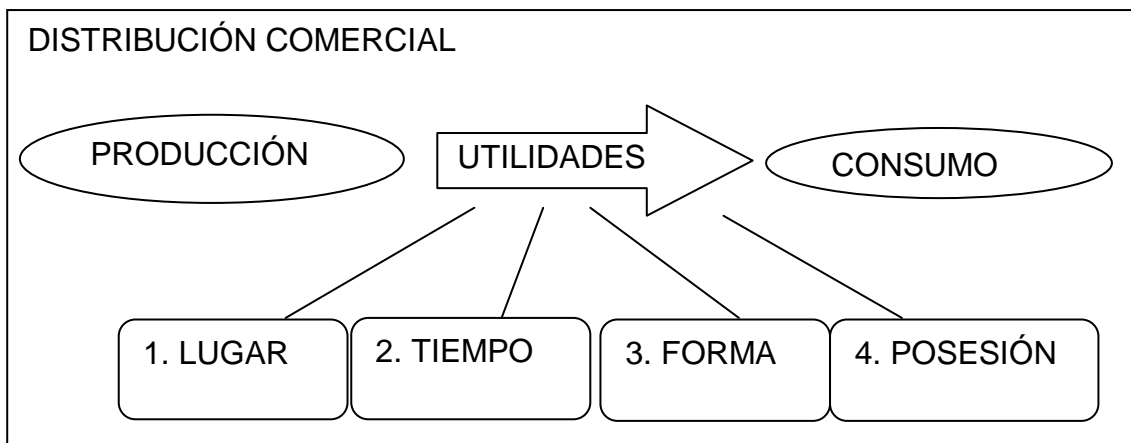
Basándonos en lo anterior, definimos distribución comercial como:

“la función o instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo y cuya misión es poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, desarrollando, además un conjunto de actividades como pueden ser las de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular la compra por parte de los consumidores” (Santesmases, 1999, p. 509).

2.1. Servicios generados por la distribución comercial

El consumo y la producción establecen los extremos iniciales y finales dentro de la distribución comercial. Consecuencia de ésta se generaran utilidades para consumidores y servicios para los productores. La distribución crea al consumidor utilidad de lugar, de tiempo, de forma y de creación de surtidos y de posesión (Cuesta Valiño, 2001).

Gráfico 2. Utilidades de la distribución comercial



Fuente: Elaboración propia

1. Utilidad de lugar. Se genera mediante el transporte realizado entre el lugar donde se fabrica y donde se consume, de inicio a fin. La proximidad de los diferentes puntos de venta para ofertar al producto al consumidor también genera esta utilidad. Los encargados de esto son los minoristas.

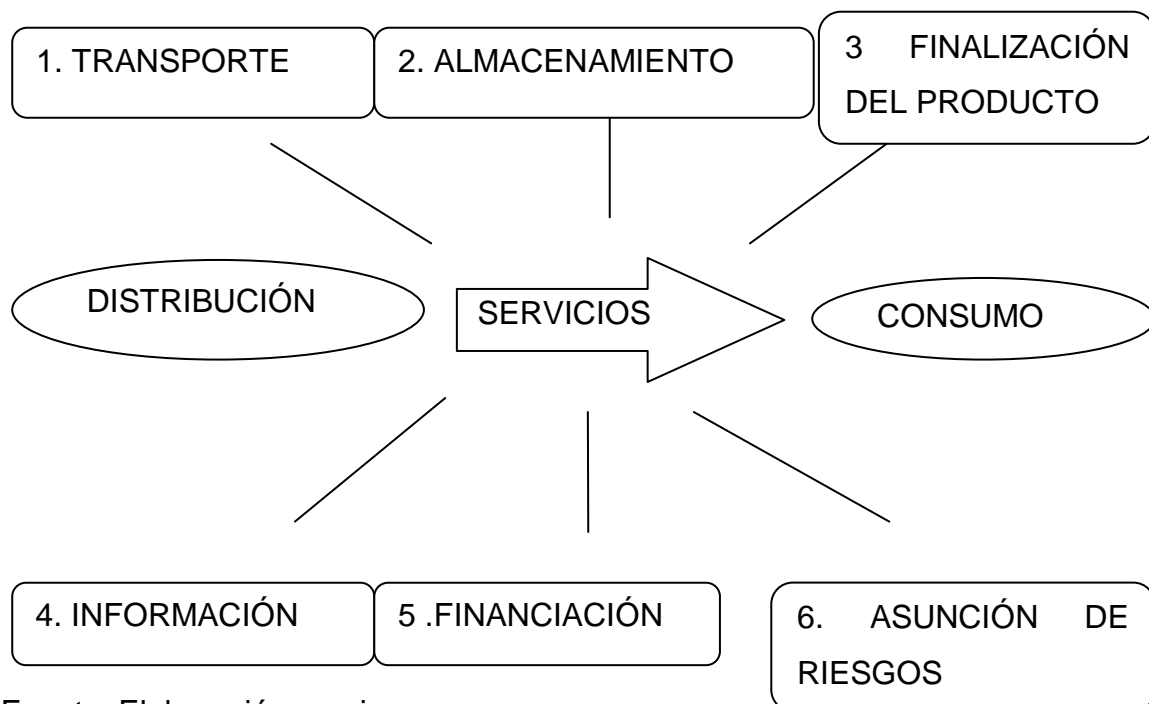
2. Utilidad de tiempo. Aquí la palabra fundamental a entender es momento, lo que supone hacer llegar el producto al consumidor en el momento que este lo requiera. Para ello el ofertante genera un stock mediante el almacenamiento de la mercancía hasta a la espera de que el consumidor vaya a demandarlo para su consumo. Este acopio de existencias se produce en almacenes o centros logísticos, o directamente en los propios puntos de venta. Esto libera al consumidor de tener que almacenarlo él mismo en casa, generando también una utilidad espacial.

3. Utilidad de forma y de creación de surtidos. El consumidor cada vez es más exigente con el producto, por lo que la distribución adapta las características a las necesidades de este. A su vez por tanto, la complejidad de la demanda es mayor, lo que deriva en nuevos surtidos de producto con la finalidad de ajustarse mejor a lo demandado por los consumidores, o con el fin de ofertar un mayor número de productos.

4. Utilidad de posesión. Consiste en distribuir al consumidor la cantidad que nos ha demandado del producto. Para ello, debe de haber un proceso de compra que finalice con la propiedad del producto para así poder consumirlo.

Estas utilidades creadas por la distribución comercial para los consumidores tienen una relación directa con los servicios que crea la distribución comercial para los productores. Estos servicios serían de transporte, almacenamiento, “finalización del producto”, información, financiación y asunción de riesgos. (Vázquez y Trespalacios, 1997, pp. 2829)

Gráfico 3. Servicios generados por la distribución comercial



Fuente: Elaboración propia

1. Servicios de transporte. La distribución comercial se encarga de transportar el producto hasta hacerlo accesible al consumidor ya sea directamente o a través de puntos de venta. La separación existente entre productores y consumidores se debe a que los productores buscan obtener la máxima rentabilidad del producto por lo que su ubicación se encuentra elegida en base a ventajas competitivas y económicas como pueden ser el coste del terreno, la mano de obra, el coste de la materia prima o de la electricidad. Todo ello posibilita otorgar al producto un precio más competitivo. Los consumidores por el contrario se encuentran en núcleos urbanos y ciudades, por lo que dependen de esta utilidad para disponer del producto.

2. Servicios de almacenamiento. El productor fabrica el producto en grandes cantidades para que este sea rentable y optimizar su precio de coste. El almacenamiento del producto recae en la distribución comercial. Posteriormente ira distribuyendo a los consumidores según vayan solicitando el producto

3. Servicios de "finalización del producto". Estos servicios incluyen el fraccionamiento, la clasificación, la normalización, la presentación (envase, empaquetamiento, etc.), y son creados también por la distribución comercial.

4. Servicios de información. La información es clave para los productores, ya que conocer las necesidades de los consumidores a la perfección, facilitara que el producto sea el que los consumidores demandan y por lo tanto se venda. La distribución comercial por tanto realiza un papel fundamental otorgando esta información a los productores, ya que es la que está en constante contacto con el consumidor y por lo tanto conociendo sus necesidades

5. Servicios de financiación. El distribuidor paga la cantidad producida al fabricante que venderá posteriormente, por lo que todo lo que se fabrica está financiado. Es por tanto el distribuidor, el que asume los riesgos si no vende el producto adquirido como veremos a continuación.

Todo esto ha dado un giro en los últimos años debido a la mala situación económica global y se está dando la situación inversa, el distribuidor paga en plazo superior al que se les sirve el producto fabricado.

6. Asunción de riesgos. Como citábamos antes, el productor vende su producto al distribuidor y este el que debe encargarse de colocar el producto dentro de la cadena de distribución comercial, que no siempre asegura una venta directa. Por tanto este corre el riesgo de que el consumidor no demande la totalidad fabricada o que la demanda en un plazo superior al previsto generando sobre stocks, lo que genera riesgos, ya que esa mercancía puede deteriorarse o incluso ser fruto de sustracciones.

Es por ello que las empresas distribuidoras cuentan siempre con coberturas mediante el pago de pólizas de seguros que aminoran el riesgo al que se exponen.

En síntesis, la distribución comercial es la encargada de poner en contacto a la producción con el consumo ya que es la ofertante directa al consumidor. Es decir, ofrece el producto idóneo en el lugar y momento idóneo.

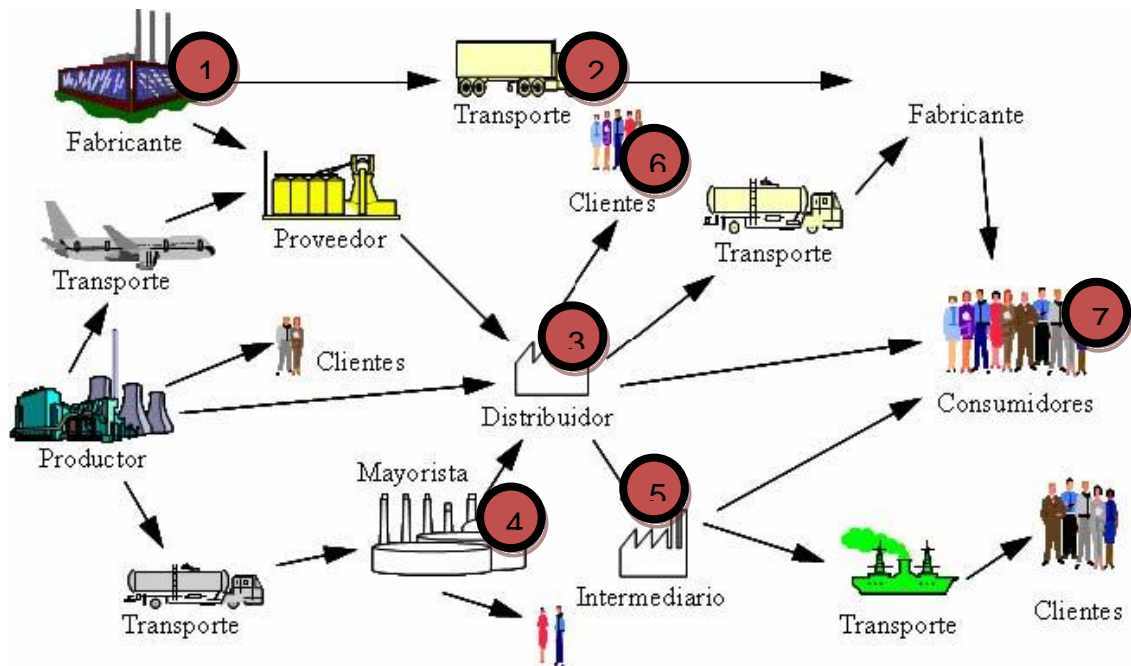
Tanto las utilidades que aporta la distribución comercial al consumidor, como los servicios que ofertados a los fabricantes engloban un coste que soporta el producto y que engrosara el precio su precio de venta. Este coste deberá ser equitativo y acorde con los servicios y utilidades que ha generado, ya que de lo contrario el consumidor no estará en disposición de pagar por el producto.

2.2. Flujos y agentes de la distribución comercial

Desde el punto de vista macroeconómico, la distribución permite una mejor asignación de los recursos económicos al poder especializarse la producción por zona. También permite que los excedentes de la producción puedan ser distribuidos a otras zonas geográficas donde exista una mayor demanda, o que la producción no logre abastecer esa demanda. Por tanto, la distribución comercial tiene la función económica de facilitar los intercambios de bienes y servicios reduciendo costes al poner en contacto la producción y el consumo, de tal forma que favorece el desarrollo industrial y satisface las necesidades de compra de la población.

Durante todo el proceso, interfieren diferentes flujos como resultado del desarrollo de la distribución comercial.

Ilustración1. Flujos en la distribución comercial



Fuente: Google imágenes y Elaboración propia

- 1. Fabricante:** Es aquel que dispone de los medios para llevar a cabo la elaboración de producto. Convierte la idea en algo tangible.
- 2. Transporte:** Los medios encargados de hacer llegar el producto en las diferentes líneas de la distribución comercial.
- 3. Distribuidor:** es el encargado de mediar el producto entre el fabricante y el consumidor.
- 4. Mayorista:** Es un distribuidor (intermediario) cuya función no recae en el contacto directo con el consumidor, sino que actúa como intermediario. Distribuye a intermediarios como a clientes directos que posteriormente comercializan el producto al consumidor.
- 5. Intermediario*:** Sirve de enlace entre los puntos del canal de distribución sin concluir nunca el proceso.
- 6. Consumidores:** Son los usuarios que disfrutan del producto finalizado. Supone el fin de la cadena de distribución de un producto.

Tipos de intermediarios

Los tipos de los Intermediarios en el Comercio son muchos y cambiantes. Sin ánimo de ser exhaustivos, vamos a tratar de establecer una clasificación práctica (Fuente: Secretaría de Estado de Turismo y Comercio)

1. Intermediarios revendedores: Asumen la propiedad del producto, aunque sea momentáneamente.

2. Intermediarios no revendedores: Asumen a veces tan solo la posesión del producto, pero no la propiedad. También pueden constituir un circuito puramente comercial diferente del circuito jurídico de la compraventa y de los circuitos financieros y contables.

3. Mayoristas: También llamados impropiaemente Distribuidores. Compran a los fabricantes de productos (y de servicios) y los revenden a los detallistas o minoristas. Podemos establecer 7 tipos de mayoristas según el tipo de bienes que operan, pero también existen otras clasificaciones respecto a la forma de operar.

Clasificación sectorial de mayoristas:

- Alimentación y bebidas.
- Textil, confección y cuero.
- Productos farmacéuticos, perfumería y droguería.
- Productos de consumo duradero.
- Comercio entre las industrias de la minería y la química.
- Otro comercio entre otras industrias.
- Otros tipos de comercio al por mayor.

Clasificación de mayoristas según sus relaciones, vínculos jurídicos y comerciales:

- Centrales de Compra

- Cooperativas de Consumo y Economatos Corredores de comercio: dan fe pública de ciertas transacciones
- Sucursales y Tiendas propias del fabricante
- Centrales de Servicios Auxiliares
- Cash & Carry
- Broker
- Agente Comercial o Mercantil
- Agentes auxiliares: Bancos, seguros, transportistas, etc.
- Vendedores free lance, Representantes y Comisionistas

4. Minoristas o detallistas. Venden sus productos al mercado final. Existen 8 grupos principales según el tipo de bienes que comercian, pero también existen otras clasificaciones respecto a su ubicación y otros criterios.

Clasificación sectorial de minoristas:

- Alimentación y bebidas.
- Droguería y perfumería.
- Textil, confección y cuero.
- Equipamiento del hogar.
- Vehículos y accesorios.
- Otros comercios.
- Establecimientos agrupados por secciones.
- Comercio rural mixto.

Clasificación de minoristas según su ubicación:

- Centros Comerciales.

- Galerías Comerciales.
- Mercados en general.
- Calles comerciales.

Clasificación de minoristas según otros criterios:

- Tiendas tradicionales.
- Tiendas especializadas: Zara, por ejemplo.
- Tiendas de Conveniencia (abiertas 24 horas al día).
- Autoservicios: de menos de 400 metros cuadrados.
- Superservicios: de 400 a 650 metros cuadrados.
- Supermercados: desde 1.000 metros cuadrados.
- Hipermercados: más de 2.500 metros cuadrados.
- Grandes Almacenes: también llamados tiendas por departamentos (El Corte Inglés).
- Almacenes Populares: Simago y C&A, por ejemplo.
- Tiendas Discount: DIA.
- Comercio Asociado: UDACO, VEGE.
- Cadenas Voluntarias: SPAR.
- Franquicias: McDonald's, Burguer King, etc.

2.3. La gran distribución

El comercio minorista destaca por ser un sector fuertemente competitivo dentro de la distribución comercial. Persigue acrecentar su tamaño de las empresas para el acceso a las economías derivadas de mayor dimensión. Esto desencadena una mayor concentración empresarial.

Este acceso de las empresas de mercado se verá condicionado por la cuota de mercado, que nos desvelara la situación de nuestra empresa frente a los demás competidores.

Cuando nos referimos a la gran distribución comercial, la primera asociación conceptual que hacemos es la de hipermercado. Entendemos por hipermercado a aquel comercio minorista de autoservicio cuya superficie de venta es igual o superior a los 2500 m². Los principales rasgos diferenciales de un hipermercado vienen definidos por diez conceptos:

1. Tipo de Comercio: Se encarga de servir directamente al usuario final por lo que es minorista.

2. Sistema de Venta: Autoservicio, el consumidor transita libremente por el establecimiento y escoge los productos deseados pagándolos posteriormente en la línea de cajas.

3. Superficie de venta: Como ya decíamos, es igual o superior a los 2500m² aunque actualmente dupliquen esa cifra. Un cliente más exigente requiere mayores surtidos y mayor espacio.

4. Localización: Debido a la necesidad de una superficie de gran dimensión, su ubicación se encuentra en zonas periféricas de los núcleos urbanos, pero en la actualidad su ubicación va ligada a la de un centro comercial.

5. Surtido: Gracias a la gran superficie de la que dispone, el número de artículos disponibles es elevado, más de 60.000 referencias, que engloban productos de alimentación y de no alimentación.

Dentro de alimentación, tenemos productos frescos que son aquellos como pescado, carne, fruta y pan, y por otro lado los llamados “PGC” productos de gran consumo, que son aquellos alimentos procesados y ultra procesados que se encuentran envasados.

El conjunto de productos de carácter no alimentario encontramos desde productos de droguería, hasta bazar, textil y electrónica dependiendo de la envergadura y del surtido del supermercado.

Uno de los dilemas actuales de la gran distribución es el aumentar la representación de productos no alimentarios en el surtido total del establecimiento. Actualmente estos ocupan un 40% del total, y lo que se pretende es incrementarlo un 10% más para así tener total igualdad de ambos.

6. Nivel de servicios: Todos estos centros tienen en común poseer una explanada donde se encuentra ubicado un parking gratuito de grandes dimensiones para facilitar el acceso al número de clientes esperado. Al resultar ser complejos grandes y susceptibles de perderse para los niños, se disponen en muchos de ellos un servicio de guardería, donde se integra un espacio donde juegan y se divierten junto al acompañamiento de varios monitores. De esta manera los padres pueden realizar sus compras tranquilamente.

Cada vez más son los centros que apuestan por ofrecer a sus clientes financiación en sus compras. Desde productos de valor como podrían ser una televisión, una lavadora etc...., como de compras de alimentación de sustancioso importe. El objetivo es ofrecer al cliente una máxima flexibilidad a la hora de efectuar sus comprar y mejorar su experiencia de compra.

Otro servicio característico de muchos supermercados es el de combustible, la posibilidad de poder repostar al mismo tiempo que se realiza la compra cotidiana optimizando así tiempos. Estas gasolineras suelen gozar de precios más bajos que el resto de estaciones de repostaje por lo que son de grato reclamo para los clientes de los establecimientos.

7. Nivel de Precios: Si por algo son conocidos los hipermercados es por sus destacadas promociones. Los famosos lleve dos y pague uno, o el compre uno y la segunda unidad le sale al cincuenta por ciento de descuento son reclamos para muchos clientes que buscan economizar su cesta de la compra.

Los “precios gancho” también son un arma de la gran distribución. Estos son artículos que se sitúan con un precio inferior a la media del sector y que por lo tanto resultan más económicos. La percepción del consumidor es la de que los demás productos también poseen un valor inferior y por ello acuden y realizan la compra total.

8. Margen Comercial: Es el la diferencia que hay entre el precio de venta de los productos y el precio por el cual el establecimiento los compra.

Este margen varía en cada uno de los productos del surtido total del hipermercado. Pese a ello las mayores fluctuaciones de margen se encuentran si diferenciamos los productos de alimentación y los de no alimentación.

Los mayores márgenes comerciales se obtienen en productos de bazar, textil y electrónica, es decir en productos de no alimentación. Esto se debe a que los precios de los productos de bienes de primera necesidad y alimenticios poseen precios muy ajustados y en muchos casos el margen es igual o menor a cero. Lo que se consigue es un margen generalizado al vender un volumen grande de producto.

Estos márgenes no son estables, sino que están en continua fluctuación. El motivo es obvio, la variación continua de los precios, el precio de compra condiciona el precio de venta. Ponemos un ejemplo:

Un establecimiento compra la banana a un proveedor que este a su vez trae el producto de Costa Rica. Recientemente en la zona ha habido una serie de controversias climáticas lo que ha propiciado la pérdida de un 30% de la producción esperada de dicho producto. La consecuencia más directa es una subida directa en el precio de la banana por parte de los productores a los proveedores lo que repercute en el precio de compra por parte del establecimiento.

A partir de este punto tendremos varias soluciones posibles:

Alterar el precio de Venta para seguir manteniendo el mismo margen comercial al producto. RIESGO: que la competencia mantenga el precio y acapare la oferta del producto. Deberemos tener en cuenta los márgenes de nuestros competidores (benchmarking) como veremos a continuación.

Mantener el precio de venta, lo que propicia una reducción del margen comercial.

Como hemos podido ver los márgenes se dilatan continuamente, por lo que lo convierte en un aspecto bastante complejo y a su vez clave ya que de este dependen los resultados anuales de las empresas distribuidoras.

El benchmarking: resume la comparativa de una empresa con sus competidoras.

3. PLAN DE EMPRESA

3.1. Descripción, características y objetivos de la empresa

Nuestro establecimiento poseerá una superficie entre los 400 y los 1500 metros cuadrados. Más allá de estos 1500 m² ya recibiría la designación de hipermercado. Estará localizado en la provincia de Alicante en la comarca de la Marina Alta.

-Características del producto y servicio

Para conseguir unos objetivos, deberemos definir con claridad nuestro producto y servicios que otorgaremos a nuestros clientes. Se trata de concretar qué queremos ser y a quién nos queremos dirigir.

Por ello pincelaremos las claves del negocio a partir de las cuales desglosaremos nuestra estrategia empresarial.

-Modelo adaptado de surtido y segmentado. Agrupando los surtidos por nacionalidad y congregando top ventas.

Trabajar con referencias de manera eficiente. Analizar las ventas de los productos y poder así eliminar o añadir a nuestro surtido de manera lo más eficientemente posible.

La agrupación de surtidos nos permitirá poder adaptarnos mejor a las exigencias de nuestro cliente. Eliminar referencias sin venta nos permitirá reducir la **merma**¹, de estos ahorrando costes. Si no lo vendo, lo elimino.

Un ejemplo es la agrupación de surtido internacional. En la zona en que se instalará el establecimiento, hay una gran mayoría de residentes vacacionales

¹ **Merma:** llamamos merma a todos aquellos artículos que no son aptos para la venta, ya sea porque haya expirado su fecha de consumo, se hayan roto o que su frescura no sea la correcta.

de origen inglés, alemán y francés, lo que recibiría de nuestra parte esa atención de necesidades que estos colectivos puedan demandar.

También supondrá una ventaja competitiva ya que no todos nuestros competidores poseen este tipo de especialización, sino que trabajan con un modelo cerrado de distribución sin entrar en este tipo de surtidos.

Apostar por top ventas es sin duda alguna una de las claves de la venta de un establecimiento. Es tan importante asegurar el stock de estos productos como su definición y transmisión del concepto al cliente, es decir, el cliente desde el momento que entra en el establecimiento tiene que tener claro cuáles son estos artículos.

Una manera correcta y efectiva de hacerlo es otorgándoles un lugar adicional al que ya ocupan en el lineal mediante exposiciones, islas en pasillas o estableciendo cabeceras en los lineales con los top venta de cada pasillo.

-Producto fresco local, apostando por los productos de los productores locales de esta manera ofertar siempre una calidad y frescura óptima.

La máxima frescura en nuestros productos la conseguiremos si trabajamos con la materia prima de la zona, estableciendo relación directa con los proveedores locales para ofrecer siempre a nuestros clientes la calidad más óptima.

La cadena distributiva entre productor y consumidor será más corta, los productos llegarán a nuestro establecimiento en un tiempo reducido y diariamente por lo que nuestro aprovisionamiento será diario en función de las ventas previstas y evitaremos así almacenar mercancía en las cámaras, nuestro producto alcanza así la máxima frescura todos los días.

Paralelamente participaremos activamente en la economía local.

-Participes de la transición alimentaria.

En primer lugar vamos a esclarecer lo que entendemos por transición alimentaria.

Este concepto, reúne todos los cambios que han repercutido en los hábitos de consumo alimentario que se han producido en los núcleos familiares durante el transcurso de los años hasta la actualidad. Estas transformaciones han aumentado exponencialmente durante la última década.

Uno de los cambios más significativos ha sido la reducción de los núcleos familiares. De estar formados por 5 personas de media, a que actualmente el mayor número de familias se componen tres miembros.

Esto deriva en que los formatos de consumo se reduzcan y que las distribuciones deban adaptar su oferta a estas nuevas necesidades del consumidor, surtiendo en unidades de consumo menores y dosificando progresivamente las ofertas en lotes o los “pack ahorro”.

Otro factor condicionante ha sido el aumento de la renta de las familias. Esto ha conllevado a un mayor consumo de alimentos, en especial alimentos procesados y de grasas trans.

Grandes responsables de este cambio han sido los medios de comunicación que han incitado al consumo de estos grupos alimenticios, pero además un estilo de vida sedentario y la falta de tiempo, actualmente han generado también un problema de salud mundial (obesidad, resistencia a la insulina y eventualmente diabetes).

-Optimización de tiempos de compra. Es un hecho que cada vez los consumidores emplean menor tiempo en realizar sus compras de primera necesidad, por lo que otorgaremos esta ventaja para minimizar estos tiempos. Para ello, ofreceremos tres pilares fundamentales:

1-Stockage Real instantáneamente de los artículos con stock.

Una de las mayores frustraciones y que en una multitud de casos supone la pérdida de clientes es la ruptura de stocks. Nuestro cliente va a nuestro establecimiento en búsqueda de un artículo concreto, y a su llegada se percata de que no está disponible.

Para evitar este malestar, estableceremos un stock real online en todo momento. Esto quiere decir, que cada artículo que se venda será automáticamente descontado y nuestros clientes podrán verlo en nuestra aplicación. Al mismo tiempo, si llega un nuevo producto también podrán visualizar la fecha de entrada de este.

2-Buena cobertura online a través de un servicio de compra online ofreciendo la posibilidad de un servicio de picking (para ello habilitaremos una zona de recogida picking en el establecimiento) o picking y entrega en domicilio.

El servicio picking se entiende como la recogida de artículos por parte del establecimiento ahorrándole así tiempo al cliente. En definitiva, el cliente nos transfiere una lista de artículos, ya sea en la tienda (físicamente) o través de nuestro servicio de compra online, y nuestros operarios preparan el pedido. El cliente será avisado una vez finalizada su preparación y lo recogerá en la zona de entregas.

3-Cajas de libre servicio, es decir modelos automatizados de pago supervisados por un empleado que permiten reducir colas y a su vez mano de obra.

Proyecto piloto, ya son muchos los establecimientos de la competencia que cuentan con este tipo de servicios, nosotros no vamos a ser menos y vamos a introducirlo.

Con un empleado es posible supervisar 5 cajas de cobro, lo que supone un ahorro de costes y una mayor eficiencia. Como negativo destacamos que se pierde cercanía al cliente y que disminuye la atención recibida. Pese a ello el cliente actual prefiere una mayor fluidez a la hora del pago que una atención más detallada.

-Amplio Surtido de la Sección de Electrónica tanto online como en tienda.

Para no sobresaturar almacén y ahorrar costes de almacenamiento, la solución recala en surtido online. El cliente podrá realizar el encargo de cualquier artículo disponible y esta podrá recogerse en tienda en un plazo de 24 horas desde la realización de la compra. Así logramos ganar metros cuadrados en

tienda y almacén, teniendo únicamente en stock los artículos top venta de cada categoría.

-Buena Accesibilidad.

Porta precios electrónicos: Haciendo una extensa búsqueda a través de diferentes establecimientos de la gran distribución, nos percatamos que una de las quejas que mayor número acapara es la de errores de precio. Esto genera una imagen negativa de la compañía de cara al público y más hoy en día con el flujo tan directo que tiene la información. Un comentario de este tipo puede influir o condicionar a un gran número de usuarios que tenía previsto comprar en el establecimiento.

Por ello la solución más acertada y efectiva es la de la colocación de porta precios electrónicos. De esta manera cada cambio se realiza de manera automática y las altas de nuevos productos en los lineales se establecerán paralelamente a la colocación del producto.

-Preacuerdos con estaciones de servicio locales y actos promocionales.

Sería una actuación que se plantearía a largo plazo. Previo asentamiento de la empresa para que los proveedores tengan una seguridad a la hora de comprometerse a colaborar con nosotros. Es una fuerte propuesta el integrar estaciones de servicio en los establecimientos de distribución comercial de gran formato. Algunos ejemplos de ello son Carrefour y Alcampo.

Es un servicio más que ofrecer a nuestros clientes y por tanto nos da una mejor valoración conjunta de la oferta de nuestro establecimiento.

3.2. Análisis Estratégico

Los elementos clave del análisis estratégico se centran en la visión comercial y el análisis de la cuota de mercado.

3.2.1. Visión Comercial

La visión comercial de esta empresa de distribución se centra en posicionarse bien en los canales de distribución más adecuados y en el conocimiento del cliente potencial.

3.2.1.1. Canales de distribución

Los principales canales de distribución que se emplearán son la venta multicanal, la venta online y las redes sociales.

Fuerza – Venta Multicanal:

Tienda b) Online c) RRSS

La venta multicanal hace referencia a los diferentes puntos a través de los cuales un usuario puede adquirir un producto. Hoy en día este concepto se ha desarrollado exponencialmente rompiendo totalmente con los roles tradicionales de compra.

-Tienda La compra que el cliente realiza in situ en la tienda ha experimentado grandes cambios. Anteriormente el usuario realizaba diariamente una compra reducida, lo que implicaba una pérdida mayor de tiempo. Actualmente las compras medias que realizan los usuarios son bastante más elevadas y con carácter semanal o incluso hay casos de quien realiza una compra para todo un mes.

Por todo ello deducimos lo siguiente: si el cliente transita menos el establecimiento pero emplea diariamente el uso de su dispositivo móvil, será más efectivo centrar esfuerzos en el marketing digital que en el marketing en el punto de venta ya que como mencionábamos anteriormente, recalaremos mejor la información a transmitir.

El marketing en el punto de venta es una técnica que emplea recursos dentro del establecimiento para el desarrollo de promociones y de la propia animación de este. Lo que pretende es captar los clientes dentro del establecimiento a través de cartelera, exposiciones, cabeceras, islas...

Pese a que debe seguir vigente ya que es esencial una vez dentro del centro, su peso ha disminuido dejando paso al formato online y redes sociales.

-Online: Con la aparición de internet surge una revolución en todos los ámbitos de la distribución. Podríamos confirmar que aproximadamente que de 10 usuarios que preguntemos por la calle, al menos 8 nos afirmaran que alguna vez han comprado algo en internet. Es una realidad, ya que nos ofrece poder adquirir el producto sin necesidades de desplazarnos, nos ahorra tiempo ya que desde cualquier dispositivo podemos realizar la compra y ordenar el envío a la dirección que indiquemos. Cómodo, rápido y sencillo.

Tener por tanto una plataforma online solida de compra nos permitirá aventajar a nuestra empresa frente a los competidores.

La clave es hacer ver al cliente que tiene las mismas ventajas que cuando compra en tienda, con las añadidas comodidades de realizarlo desde casa y solo ir a recogerlo o de simplemente recibirlo en su casa.

Pese a que las compras por internet son ya parte de nuestra vida cotidiana, en lo que concierne a la alimentación, el usuario es más reacio a realizar las compras mediante este tipo de plataforma y prefiere hacerlo en el establecimiento. Poco a poco, los llamados supermercados online se van desarrollando y permiten realizar las compras diarias con la mayor sencillez posible pero como decimos, aun la gente prefiere personificar sus compras.

-RRSS: Las redes sociales componen en la actualidad la fuente más rápida y directa de información de la que disponemos. Pese a ello, resultan ser también un arma de doble filo, ya que pueden ser como decíamos una vía rápida y barata de recalar en un gran número de personas, pero a su vez puede dañar la imagen corporativa, ya que cualquier persona puede publicar cualquier comentario negativo. Estos comentarios pueden llegar a cualquier usuario, por lo que la repercusión negativa que se genera es muy grande.

Actualmente Facebook, Instagram y Twitter dominan las redes, por lo que la presencia dentro de estas tres deberá de ser notable.

Otro concepto actual e importante que tiene su origen en el desarrollo continuado de las redes, es el de “influencer”. Influencer es aquella persona que a través de su perfil en las redes sociales acapara un gran número de seguidores en sus publicaciones. Estos nos pueden servir de cara a representar nuestro producto o a darlo a conocer a más gente. Por otro lado también podemos lograr un mayor prestigio dependiendo de que quien sea la persona la cual otorguemos nuestra imagen.

Un ejemplo cercano dentro de la gran distribución comercial alimentaria, es el de Carrefour, que publica en sus redes recetas de los prestigios cocineros de Master Chef los cuales tienen una gran repercusión en las redes, consiguiendo así revalorizar su imagen de marca.

3.2.1.2. Perfil del cliente potencial

La observación de las condiciones de vida, los recursos y actividad económica de la zona de implantación de esta empresa, nos permite suponer que nuestros posibles clientes serán predominantemente turistas.

Cliente potencial: cliente centroeuropeo (Alemania, Inglaterra, Francia, Holanda) con alto poder adquisitivo. Paga calidad y servicio de atención específico. Suele demandar atención particular y extenso surtido (internacional)

La estrategia a seguir con este tipo de cliente es:

- Localizar bien los TOP Venta y enfatizar la venta en ellos, potenciando la gama de internacionales.
- Potenciar el producto nacional y regional, TOP venta.
- Analizar el volumen de turistas extranjeros por nacionalidad. Para ello deberemos conocer los periodos de máxima afluencia de cada nacionalidad, ya que los periodos vacacionales varían de un país a otro, pudiéndonos así anticipar a la demanda y tener un surtido adaptado a las necesidades de nuestros clientes en cada momento.
- Satisfacción de compra / Experiencia de compra. Trabajar este aspecto orientado a la idealización. La clave de todo proceso de compra es la satisfacción obtenida tras la consecución de esta y resulta ser un factor

clave ya que esto condicionara las ventas posteriores, tanto de la misma persona como de otras de su círculo social. Por otro lado también cabe destacar que al ser un centro nuevo, nuestro posicionamiento no es el mismo del nuestra competencia, por lo que deberemos aún prestar más atención a este proceso.

→**Factor Clave: Estacionalidad**←

Nuestro negocio está situado en una zona de alta estacionalidad, es decir, tiene picos de demanda en diferentes etapas del año mientras que en otras la demanda desciende considerablemente.

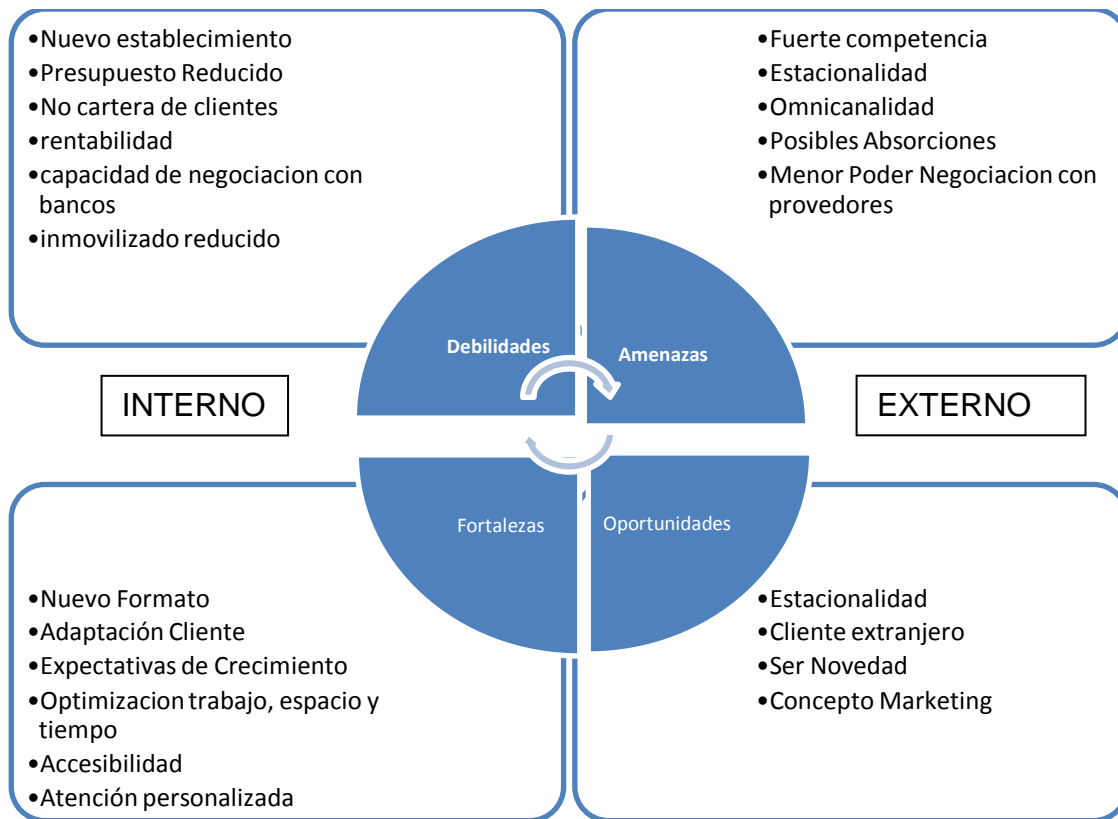
Los 2 picos de demanda más destacables son los de Semana Santa y Navidad. Aunque cabe recordar que en Navidad siempre se produce un aumento de la demanda. Para afrontar estas cargas de trabajo, deberemos tener muy en cuenta los periodos vacacionales de nuestros clientes potenciales como anteriormente ya mencionamos.

Todo lo anteriormente expuesto permitirá definir acciones fundamentales basadas en la radiografía de las necesidades del cliente:

- Buena atención durante todo el proceso de compra (experiencia de compra)
- Buena atención post compra
- Personal y plataforma adaptada lingüísticamente. Formato multilinguístico

Para finalizar, el análisis DAFO de este negocio sería el siguiente:

Gráfico 4. Análisis de DAFO de nuestra empresa



Debilidades

Nuevo establecimiento: A diferencia de nuestros competidores más fuertes, el nuestro es el primer proyecto que conformamos, mientras que alguno de ellos tienen experiencia a nivel internacional y que cuentan a nivel nacional con más de cien establecimientos. Sera por tanto un reto competir con ellos ya que la experiencia siempre es un grado.

Presupuesto Reducido: Disponemos de un capital social para la inversión limitado, partimos desde cero y deberemos tenerlo en cuenta para el cálculo de la prospección empresarial a corto plazo.

No cartera de clientes: Los clientes hacen posible que el proyecto sea viable, por lo que cuidarlos y ofrecerles toda nuestra disposición y calidad será clave para fidelidad.

La clave de la idealización es la experiencia de compra. Un cliente que visita un establecimiento por primera vez, debe salir satisfecho y con la satisfacción de compartir su experiencia de compra positiva con su núcleo social.

Rentabilidad: recientemente salidos de una crisis económica de las más fuertes de la historia, queda la incertidumbre de la rentabilidad del proyecto al 100%. Siempre hay riesgos que pueden ser determinantes a la hora del éxito de un negocio y que hacen replantear minuciosamente cada detalle del proyecto. Pese a ello en muchos casos a corto plazo la rentabilidad es nula pero posteriormente a un plazo mayor el crecimiento y recuperación resultan ser notorios.

Capacidad de negociación con bancos: Pese a congregarse una nueva sociedad y con un proyecto sólido, los bancos no tienen la misma postura que con grupos empresariales ya consolidados ya que la incertidumbre que generan dista mucho de la generada en uno de reciente creación. Por lo que a mayor incertidumbre, mayor será la cuantía de los porcentajes de intereses que requerirá el banco para las concesiones económicas.

Inmovilizado reducido: nuestro espacio empresarial es limitado, y reducido debido a la nueva creación, pese a ello según vayan surgiendo necesidades se habilitan nuevos inmuebles para el desarrollo de la actividad.

Deberemos establecer un acuerdo comercial con varias plataformas logísticas para poder abastecer de mercancía a la tienda, ya que carecemos de plataforma.

Fortalezas

Nuevo Formato: Pese a compartir las bases iniciales que se nuestros competidores, el concepto clave es la recogida, el picking y el ahorro de tiempo al cliente.

Nuestro cliente debe percibir en nosotros una facilidad y una

Adaptación Cliente: Como ya comentamos anteriormente, en la zona donde se desarrollará el proyecto, convergen múltiples nacionalidades, y por ello nuestro

surtido y nuestros servicios estarán adaptados a cada una de las diferentes necesidades que estos tengan.

En primer lugar optamos por un formato multilingüístico en donde toda nuestra comunicación tanto en tienda como en otros canales de venta, estará disponible en varios idiomas. Lo que dista mucho de nuestros competidores que utilizan el castellano para toda comunicación.

En segundo lugar, adaptamos el surtido, ya que habrá productos de varias nacionalidades. Surtido específico de tipos de cartera de productos que normalmente se encuentren con dificultad en nuestro país, pero que nosotros integramos en nuestro surtido para dar esta comodidad y accesibilidad al usuario.

Expectativas de Crecimiento: La apuesta por ciertos aspectos que rompen con el modelo de trabajo del resto de competidores, invitan al optimismo ya que hay un nicho de mercado con necesidades concretas que aún faltan por redimir.

Optimización trabajo, espacio y tiempo: El ahorro máximo en tiempos logísticos y en espacio, serán claves para optimizar esfuerzos y franjas temporales a la hora de aprovisionamiento. Evitar roturas de stock y reducir los tiempos de espera serán las claves del éxito.

Accesibilidad: El parking exterior con una amplitud considerable de las plazas para cada vehículo, disponiendo a su vez de plazas para vehículos adaptados y personas discapacitadas para facilitar a estos el acceso al establecimiento. También reservaremos un espacio para el estacionamiento de bicis y motocicletas.

Como novedad, una zona de estacionamiento recargable, tanto para vehículos como para patinetes eléctricos. No hay ningún competidor en la zona que posea este área.

Atención personalizada: La base de nuestro éxito son nuestros clientes, por lo que nuestra política de atención será personalizada y proactiva otorgándole máxima autoridad y anticipándonos a cualquier problema que estos pudieran tener.

Por otro lado pretendemos que el cliente adopte un carácter asertivo, que forme parte de nosotros y que nos exponga sus inquietudes, quejas o recomendaciones, para poder redirigir nuestros esfuerzos a una mejor gestión y prestación del servicio.

Amenazas

Fuerte competencia: En un radio de 10 km podremos encontrar casi 10 establecimientos. Todos ellos cuentan ya con trayectoria y carrera dentro de la distribución comercial por lo que resultan ser una amenaza real. Observar detallada y periódicamente a nuestros competidores debe ser nuestra tarea. No depende de nosotros que a la competencia le vaya mal, pero si mejorar lo que ellos pueden ofrecer en el mercado y acaparar así venta y fidelizar a un mayor número de clientes.

Estacionalidad: Lo definimos como un arma de doble filo, ya que puede ser tanto una amenaza, como una oportunidad.

Como amenaza cabe destacar que esta estacionalidad va ligada al periodo vacacional y al clima. Estos dos factores son ajenos a nuestro control y por tanto pueden volverse contra nosotros.

Omnicanalidad: El estar presente en todos los canales de venta ya no supone una ventaja sino una obligación.

Hoy en día, internet ha simplificado multitud de procesos que diariamente realizábamos personalmente en el establecimiento físico.

Estar a la última, perfectamente actualizado en todo tipo de plataformas de venta deberá ser prioritario sino queremos quedarnos aletargados.

Posibles Absorciones: Ante nuevas empresas de pequeña estructura y de creciente y optimista evolución, la solución más sencilla por parte de los competidores más fuertes es adquirirlas total o parcialmente.

En la mayoría de los casos suele darse una absorción. De ese modo se aseguran recuperar de manera inmediata la venta que acaparaba dicha entidad y que pase a engrosar su participación en el mercado.

Menor Poder Negociación con proveedores: Los metros cuadrados de venta y el factor económico son los pilares de una negociación con un proveedor. Las negociaciones con proveedores por parte de algunas empresas, representan un gran porcentaje del total de ingresos que la entidad genera anualmente. Para los proveedores representa la presencia de imagen de marca, de manera que otorgan mercancía sin cargo o pactando pagos por ofrecer su producto en determinados espacios comerciales.

Cuando una empresa de reciente creación y menor poder económico, las condiciones de negociación será más cerradas y más concretas con las grandes entidades que comentábamos anteriormente.

Oportunidades

Estacionalidad: La estacionalidad como oportunidad nos otorga una ventaja comercial. Saber cuándo vas a cifrar el mayor número de ventas y poder planificarlo con anterioridad otorga una mejor previsión y un mayor margen de mejora. Tenemos todo el invierno para optimizar el plan comercial de la empresa de cara al periodo siguiente ya que va a ser cuando tendríamos mayor carga de trabajo.

Cliente extranjero: La adaptación al cliente que viene fuera de nuestras fronteras es una de nuestras grandes apuestas. Nos adaptamos tanto en formato como en surtido por lo que las facilidades ofrecidas a este grupo de clientes es total.

Según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística), en el año 2018, la comunidad valenciana recibió, nueve millones de turistas, de los cuales el ochenta por ciento se congregó en nuestra zona, la costa blanca.

El impacto económico en la zona fue de casi ocho mil millones de euros (INE, 2019) por lo que las cifras invitan al optimismo y a cuidar a este perfil de clientes.

Ser Novedad: El consumidor es exigente e inconformista, siempre genera nuevas necesidades y busca encontrar nuevos productos y nuevas formas para satisfacerlas. Partir de cero y ofrecer nuestra idea de negocio nos aportara una incertidumbre al cliente, que vera subsanada viniendo a nuestro establecimiento. También cabe añadir que esta primera experiencia será clave a la hora de su fidelización ya que si este adquiere una buena satisfacción final de compra, no dudara en volver y en recomendarlo a su núcleo social.

Al tratarse de un territorio con poca densidad pero a su vez con una concentración muy alta de población en periodo estival, el “boca a boca” será clave para el éxito inicial de nuestra empresa.

Concepto Marketing: La esencia mas básica del marketing es “la creación de una oferta para satisfacer una necesidad”. Sin clientes no hay necesidad, sin necesidad no hay oferta y sin oferta no hay empresa.

Cuidar a nuestros clientes es y será siempre una prioridad máxima por lo que nuestra dedicación será integra y ofreceremos lo que ellos demanden. También daremos vital importancia a que estos compartan y nos transmitan abiertamente sus opiniones y sugerencias para poder mejorar.

No hay que ofrecer lo que nosotros queremos vender sino ofrecer lo que el cliente quiera comprar.

3.2.2. Cuotas de mercado

Refleja la participación de una empresa en un mercado. Cuanto mayor sea la cuota de mercado, mayor poder o presión ejercerá esa empresa con respecto a las demás. Esto supone también que las otras empresas tendrán menores opciones de compra. Las cuotas de mercado nos permiten conocer la concentración empresarial, cuanto más concentración exista en un mercado será mayor el poder de mercado de las empresas que intervienen. Para poder medir la cuota nos basaremos en dos indicadores (Cruz y Romero, 2017). Estos son los siguientes:

1-Cuotas de mercado de las mayores empresas: es el porcentaje de ventas que supone la suma de la n mayores empresas del sector.

$$CR_n = \sum_{i=1}^n Cr_i$$

Dónde:

CR_n: Cuota de mercado de las n mayores empresas o sumatorio de las cuotas de la totalidad de **empresas convergentes**² en el mercado

Cr_i: Cuota de mercado de la empresa r.

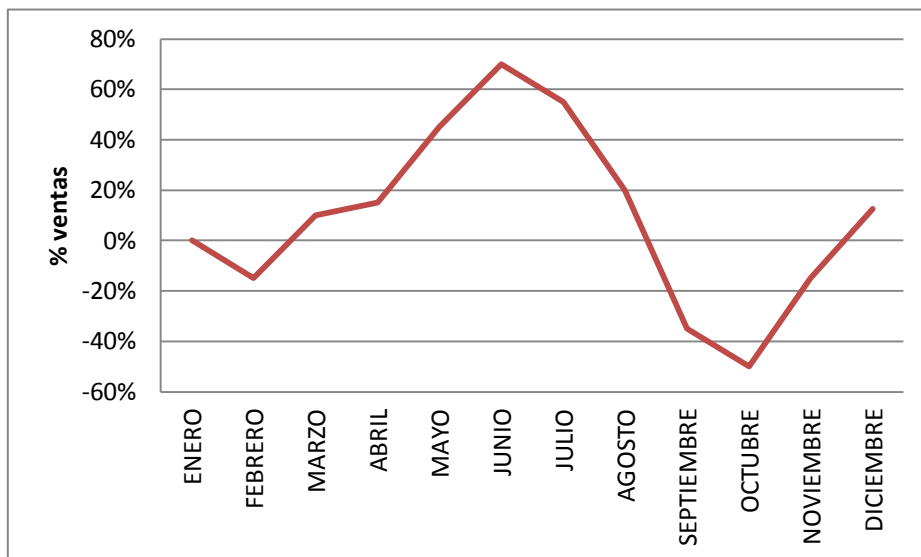
En nuestro caso particular, congregaríamos las principales empresas competidoras de nuestro radio de actuación comercial. Por lo tanto incluiremos las siguientes: Mercadona, Carrefour, Lidl, Pepe la sal y Mas y Mas.

Para ello hemos hecho una estimación anual de los principales competidores del mercado a partir del conocimiento aproximado de las ventas diarias de cada establecimiento. En adicción a este cálculo, se suma un condicionante clave en la cifra de ventas de la zona, la estacionalidad. La zona posee una fuerte estacionalidad y es una variable esencial para poder hacer una estimación real de la cifra de ventas del mercado.

A continuación observaremos los periodos en los que la venta está estrechamente ligada a la estacionalidad y por tanto sus cifras alcanzarán sus máximos, a su vez que nos delatara los periodos de menor actividad comercial.

² **Empresas convergentes:** son aquellas empresas que compiten en un mercado concreto.

Gráfico 5. Estacionalidad de las ventas de la zona



Fuente: Elaboración propia

Cabía de esperar que en una zona vacacional como es la zona de la marina Alta en la que estamos, los picos de estacionalidad se alcanzarían entre los meses de junio, julio, agosto y septiembre coincidiendo con el periodo estival. Con certeza podríamos concretar que más de un 50% de la venta anual del comercio se realiza en este periodo. Posteriormente al verano, las ventas incrementarían ligeramente coincidiendo con la celebración de las fiestas navideñas.

La cuota de mercado del grupo de mayores empresas como hemos visto anteriormente, sería el sumatorio de empresas participantes en el mercado (Tabla 1). Por lo general, se utilizan indicadores con la suma de las tres (cuatro o cinco) mayores empresas del mercado de referencia tanto de producto como territorial. Es importante concretar el mercado al que nos referimos: total de la distribución comercial, comercio minorista, comercio minorista de productos de gran consumo, comercio minorista de productos de alimentación, etc. Cuanto menor sea el tamaño del mercado de referencia utilizado mayor será la concentración que se obtenga, ya que las empresas tienen una posición competitiva más sólida en mercados más especializados. También es importante considerar el mercado de referencia geográfico, el área de mercado que se toma como referencia. Cuanto menor es el mercado geográfico, mayor es la concentración de las empresas que operan. Esto explica que en los

países de menor dimensión es más frecuente que se alcancen altas tasas de concentración.

Tabla 1. Cuota mensual y anual de mercado

ENERO	210.000	176.000	112.000	90.000	90.000	76.000	754.000	3,67%
FEBRERO	228.900	203.800	173.600	111.900	111.900	90.200	920.300	4,47%
MARZO	178.500	149.600	95.200	76.500	76.500	64.600	640.900	3,12%
ABRIL	198.900	176.800	149.600	96.900	96.900	78.200	797.302	3,88%
MAYO	181.902	152.662	97.922	78.202	78.202	65.962	654.852	3,18%
JUNIO	641.364	542.918	365.294	281.096	281.096	235.435	2.347.202	11,41%
JULIO	1.006.913	851.326	569.056	440.120	440.120	368.989	3.676.523	17,87%
AGOSTO	1.208.296	1.021.592	682.867	528.143	528.143	442.787	4.411.828	21,45%
SEPTIEMBRE	785.392	664.035	443.863	343.293	343.293	287.811	2.867.688	13,94%
OCTUBRE	336.336	281.293	176.843	143.466	143.466	121.362	1.202.767	5,85%
NOVIEMBRE	326.598	290.512	246.522	159.347	159.347	128.531	1.310.857	6,37%
DICIEMBRE	274.705	230.107	145.984	117.591	117.591	99.344	985.321	4,79%
						TOTAL	20.569.540	

1 Cuota de mercado

Fuente: Elaboración propia

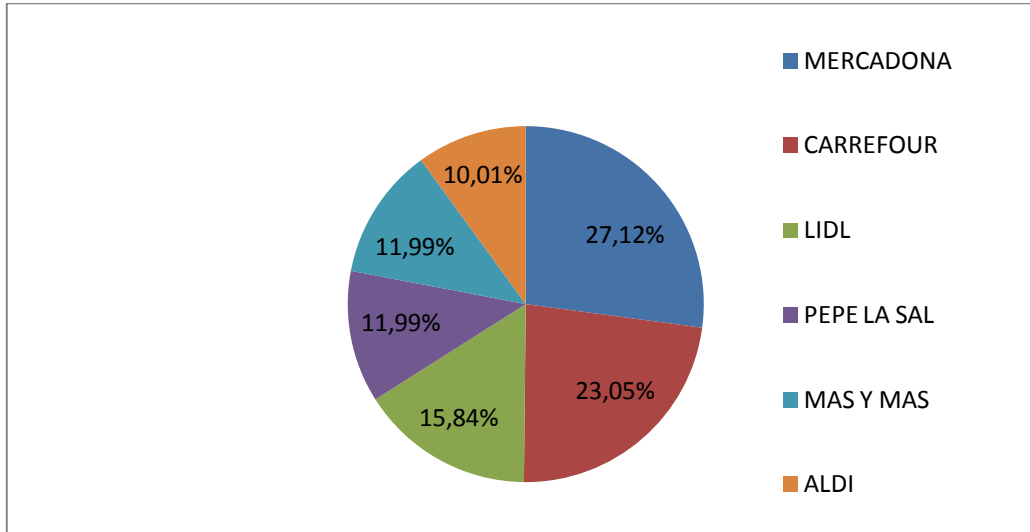
Pese a lo que contábamos anteriormente, estos resultados en los meses de mayor venta se ven condicionados por determinadas variables las cuales no podemos controlar. Un claro ejemplo es el tiempo, pues nunca se puede predecir a un largo plazo. Por ejemplo, esta semana santa de 2019, se preveía

un incremento notorio en las ventas con respecto al año anterior. Pese a ello, la climatología adversa durante todo el periodo vacacional ha producido un letargo en los turistas que planificaban establecerse unos días en la zona. Evidentemente ha condicionado fuertemente los resultados de ventas. No solo ha habido un valle entre previsión y resultados, sino que además no se ha conseguido mejorar el histórico de ventas del anterior periodo.

Con este ejemplo plasmamos la importancia de todas las variables que condicionan las ventas y la planificación anual de nuestra empresa. Anticiparnos con la mayor brevedad podrá ahorrarnos numerosos costes y pérdidas de venta, que posibilitaran eliminar en la medida de lo posible las posibles desviaciones.

Basándonos en la fórmula de la cuota de mercado, podemos calcular la representación en el mercado de cada una de las empresas más representativas que lo componen.

Gráfico 6. Cuotas de Mercado de la competencia



Fuente: Elaboración propia

2- Índice Herfindahl-Hirschman (IHH): suma de los cuadrados de las cuotas de mercado de cada una de las N empresas presentes en el mercado.

Al aplicar una elevación al cuadrado, nos consigue transmitir mayores diferencias entre las cuotas de mercado ya que en cuotas altas el resultado en comparación de las más pequeñas tendrá una mayor proporción de crecimiento ya que parte de un coeficiente mayor.

Si se diera el caso de que un mercado estuviera acaparado en una media parte por un grupo de empresas, pero dentro de ese grupo una de ellas resaltara notoriamente, hablaríamos de mayor concentración. Pero si por el contrario esa cuota estuviese distribuida, habría mayor dispersión.

Para poder hacer una baremación que nos permita concretar el estado de concentración de un mercado, el gobierno estadounidense en lo relativo a autoridades de defensa de la competencia (*Autoridades del gobierno de EEUU en materia de competencia, 2018*), establecen lo siguiente:

Mercados no concentrados: Aquellos donde haya hasta siete empresas de tamaño equivalente y se reparta en una cuota IHH de hasta un 15%

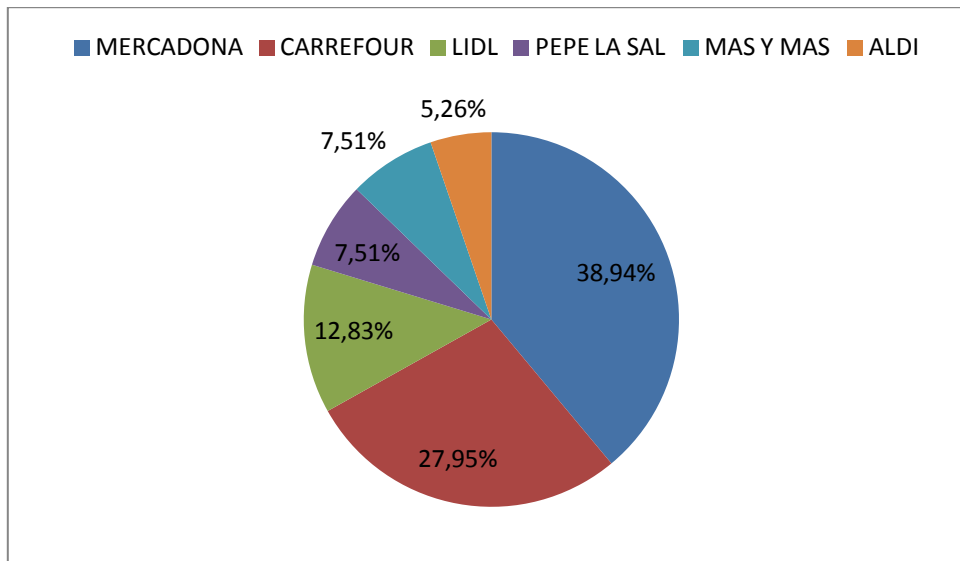
Mercados moderadamente concentrados: hasta 4 empresas de tamaño equivalente y se repartan entre un 15 y un 25%.

Mercados altamente concentrados: hasta 3 empresas de tamaño equivalente que superen el 25%.

Reformulamos y procedemos a elaborar un nuevo gráfico. Los datos reafirman lo anterior y re fortalecen a las dos empresas con mayor cuota de mercado de la zona, Mercadona y Carrefour que con casi un 40 y un 30 por ciento acaparan todo el poder comercial de la zona.

De ello deducimos que nuestro mercado está altamente concentrado.

Gráfico 7. Cuotas de Mercado de la competencia calculadas con el IHH



Fuente: Elaboración propia

Tras estos análisis y esclarecer los datos de los resultados, podemos deducir que nuestros dos principales rivales a la hora de ingresar en este mercado son Mercadona y Carrefour.

3.2.3. Análisis de la competencia.

Tras haber explicado las bases de la distribución comercial y de cómo formar parte de un mercado, nos centramos ahora en el mercado objetivo a analizar. Anteriormente ya citamos los competidores más potentes del mercado y ahora los veremos con un mayor detalle. Analizaremos la competencia más directa en un radio de unos 15 km.

Nuestros competidores tienen un formato de supermercado, es decir su superficie ronda entre los 400 y los 1500 metros cuadrados.

Nuestro concepto de supermercado se asemeja más al de los tres líderes del mercado potencial, por lo que nos basaremos en sus estructuras y descripciones para conocerlos mejor y establecer una mejor oferta que compita y se haga un hueco entre estos duros competidores.

A continuación se describen las características de nuestros competidores inmediatos

1 MERCADONA

La cadena de supermercados que más repercusión y expansión a nivel nacional ha tenido en estos últimos 10 años, nace en la comunidad valenciana hace 30 años de la fusión de una pequeña distribuidora cárnica de perfil familiar y una empresa de distribución de ultramarinos.

De esta manera, consigue abrirse un hueco en el mercado entre los ya consolidados formatos de distribución como Carrefour, Eroski y Alcampo.

A día de hoy cuenta con 1629 tiendas repartidas por todo el territorio español.

Hemos de concretar que una tienda Mercadona, ocupa una superficie media de 1.500 lo que se traduce en casi dos millones y medio de metros cuadrados en sala de venta en España, una autentica barbaridad.

Su éxito se fragua a través de una exitosa estrategia comercial donde parten del concepto de supermercado y hard discount. Esta estratégica compone un modelo híbrido donde los clientes perciben una relación de calidad con el precio del producto de compra muy buena.

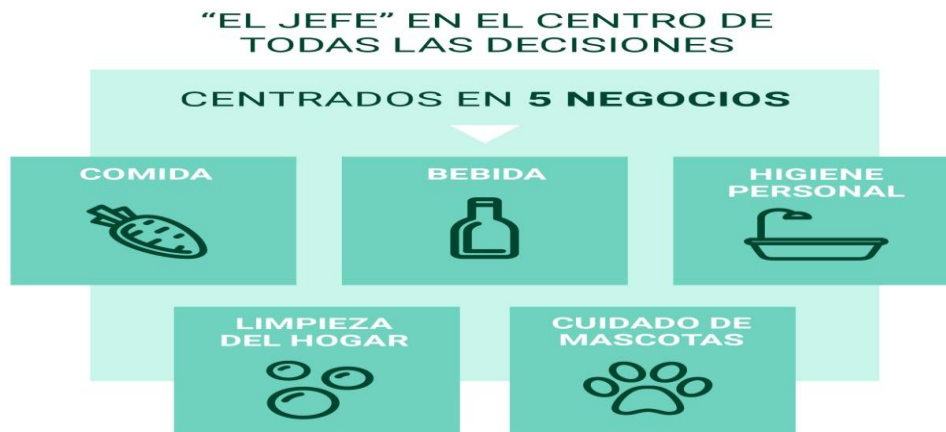
Esto lo consigue a través de la potenciación de su marca blanca. El mayor porcentaje de artículos del surtido que ofrece mercadona en sus establecimientos pertenecen a sus marcas blancas. Esta calidad en sus productos, la consiguen gracias a importantes negociaciones y acuerdos con fabricantes y proveedores de primeras marcas que fabrican para mercadona.

Lo que se traduce en un producto de primera marca, disfrazado de producto de mercadona. Los productos por tanto, poseen un precio inferior a los de primera marca, pero la calidad de estos permanece intacta.

Este modelo de trabajo junto a una estandarización absoluta de su modelo de tiendas congregan las claves de su exitosa trayectoria.

Mercadona define a su cliente como “jefe”, para ellos es el centro absoluto entorno el cual giran sus esfuerzos.

Ilustración 2. Pilares de Negocio de Mercadona



Fuente: <https://info.mercadona.es/es/conocenos>

La misión que tienen es conseguir que la compra que realice el cliente sea de la mayor calidad al mínimo coste mensual.

“Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona que la Sociedad quiera que exista y sienta orgullo de ella, a través del liderazgo y teniendo a ‘El Jefe’ (cliente) como faro”. Juan Roig, Presidente ejecutivo de Mercadona

Su política comercial se centra en su política de precios. El más claro ejemplo es su lema, “En Mercadona siempre encontrar precios bajos.

Ilustración 3. Productos Mercadona



Fuente: <https://info.mercadona.es/es/conocenos>

Para cada gama de sus productos, se ha otorgado un distintivo de marca blanca única con el fin de añadirle personalidad y diferenciación.

Esto supone una especialización dentro de su propia marca, ya que a su vez que establece marca blanca añade subcategorizas con sus respectivas denominaciones.

En alimentación seca (PGC-producto de gran consumo) su identidad es la de “Hacendado”, integraría tanto la comida como la bebida.

Ilustración 4. Gama Hacendado

HACENDADO



Fuente: Fuente: <https://info.mercadona.es/es/conocenos>

En la gama de hogar, ha conseguido desarrollar también un surtido notable de productos con su propia identidad usando la denominación “Bosque Verde”.

Ilustración 5. Gama Bosque Verde



Fuente: <https://info.mercadona.es/es/conocenos>

En productos de perfumería ha tenido una repercusión muy fuerte, incluso a tener largas roturas de stock por exceso de demandas de alguno de sus productos como es el caso de la crema de manos para pieles secas “Deliplus” que es la denominación propia de todo este surtido de productos.

Ilustración 6. Gama Deliplus

Deliplus



Fuente: <https://info.mercadona.es/es/conocenos>

“Compy” abarca todo lo relacionado con alimentación y cuidado de nuestras mascotas. Mercadona ha conseguido con esta marca establecer un variado surtido de referencias a unos precios muy asequibles y con unas calidades excelentes lo que ha provocado que una creciente demande a lo largo de su desarrollo e implantación comercial.

Ilustración 7. Gama Compy

Compy



Fuente: <https://info.mercadona.es/es/conocenos>

2-CARREFOUR

La segunda gran distribuidora de alimentación a nivel mundial tras Wal-Mart, ejerce su modelo de formato market en la zona, un modelo más reducido pero a su vez completo. Al contrario de Mercadona, que focaliza sus ejes de negocio en alimentación, belleza, animales y hogar, Carrefour Market integra una gama de textil, bazar y electrónica. Lo que a nivel de competidor lo convierte en el más completo de la zona.

El surtido es uno de sus puntos fuertes, ya que posee más de 10.000 referencias multimarca lo que congregan un surtido completo y especializado.

Acciones propias-

Act for Food: Campaña lanzada por Carrefour para mejorar los hábitos alimenticios aconsejando sobre los productos y sus características y nutrientes, al igual que su manera de cocinarlos.

Ilustración 8. Act For Food Carrefour



Fuente: <https://carrefour.es/>

Calidad y Origen: Los productos “CYO” son una apuesta fuerte de la compañía en la gama de frescos. El producto CyO se caracteriza por estar en 48h desde que se recoge hasta la venta al público. Por tanto son productos nacionales y de una calidad y frescura sobresaliente.

Productos BIO: Productos concienciados con el medio ambiente en su elaboración, como en su envase como en el proceso de producción. Actualmente no tener bien diferenciada este sector es un error y una pérdida de posicionamiento en el mercado.

Orientación comercial hacia los más pequeños. Con estas dos gamas que comentamos a continuación, Carrefour otorga protagonismo de surtido a los niños dedicándoles dos denominaciones bien diferenciadas del resto del surtido.

Carrefour Baby: Para los productos de bebe ha desarrollado un formato identificado con la etiqueta de Carrefour Baby .Incluye una gama variada de productos tanto de higiene como de alimentación para bebe a una alta relación calidad precio.

Carrefour kids: En este apartado podemos encontrar todo tipo de gama de productos, pero con la adaptación a los gustos de este segmento. Podemos encontrar desde un cepillo o pasta de dientes infantil, hasta botellas de agua.

También gozan de surtidos a los que se les quiere atribuir una diferenciación y una personalidad propia.

Este es el caso de los siguientes productos:

Terre de Italia: Surtido de alimentación italiana, con una cuidada presentación que ofrece un completo surtido y de gran calidad a un buen precio.

Nuestra tierra: Aquí Carrefour ha querido dar protagonismo a los productos regionales característicos de cada rincón de España. Comprometiéndose de esta manera con el producto local y regional de cada zona.

Productos Selección: Esta rama es una especialización dentro de la marca blanca de Carrefour. Producto de mejor calidad que el básico ofertado con la marca blanca y más elaborada.

Les Cosmetiques: Es la gama de perfumería de Carrefour. Aprovecha su origen francés para donarle esta nacionalidad al segmento, aprovechándose así del renombre de la cosmética y perfumería gala.

En cuanto a características alimenticias del producto, Carrefour ha querido enfocarse en las intolerancias alimenticias y destacar este surtido que cada vez va englobando un mayor número de referencias en el.

Sin Gluten: Tener una marca blanca sin gluten bien diferenciada es fundamental hoy en día para posicionarse en el mercado. Los productos sin gluten pueden llegar a duplicar y triplicar a sus análogos con gluten y es por ello que ofertar un surtido de estos a un precio reducido supone una atracción para el conjunto de solicitantes de este tipo de productos.

Sin Lactosa: La intolerancia a la lactosa es un diagnóstico que ha crecido exponencialmente en nuestro país en la última década, por lo que abastecer la demanda de productos específicos les otorga ventaja competitiva.

LIDL

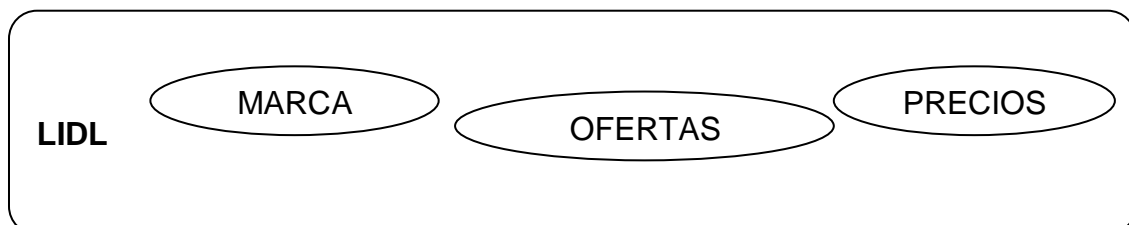
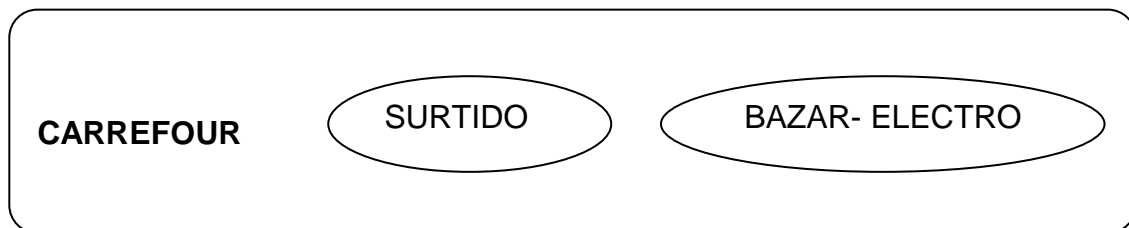
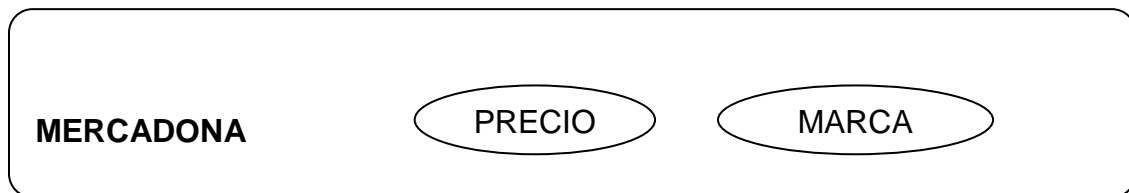
Un fuerte competidor que a diferencia de los dos anteriores ofrece una segmentación de productos fraccionada con la peculiaridad que algunos de sus productos tienen una rotación semanal.

De esta manera cada semana se le oferta al cliente una gama específica y de igual manera a la siguiente.

Diferenciación con el textil y hogar rotativo: como ya comentábamos, los productos poseen una rotación semanal y tienen unos precios muy competitivos, por lo que ofrecen una alta atracción al cliente.

Gama de internacionales: al igual que los anteriores tienen una rotación semanal.

Gráfico 8. Análisis de los puntos fuertes de la competencia



Fuente: Elaboración Propia

La primera conclusión es que hay una fuerte competencia con un estilo y personalidad comercial claramente definida. Deberemos aprovechar los puntos fuertes de cada uno de nuestros competidores para que no supongan una amenaza a nuestra empresa, y por otro lado transformar en oportunidades las sus debilidades para congregar un mejor servicio y una mejor competitividad comercial.

3.3. Selección de la forma jurídica

Ante la creación de una nueva entidad, surgen los problemas de elección de la forma jurídica a adoptar. En el primer escalafón de selección nos encontramos dos variantes jurídicas las cuales podemos adoptar, constitución de sociedad o autónomo.

Un factor clave a la hora de poder determinar el formato jurídico es la dimensión empresarial que pretendamos crear, por lo que a mayor cuantía anual de ingresos más nos interesara formar sociedad.

Para la creación de una nueva sociedad deberemos registrarla en el registro mercantil procediendo a los costes notariales y administrativos resultado de constituir la sociedad.

Como sociedad, también deberemos elaborar nuestras cuentas anuales, a diferencia del autónomo que no está obligado a hacerlo. La cuota de la seguridad social que se aporta siendo autónomo dista mucho de la que aportamos siendo sociedad.

Algo muy a tener en cuenta es la responsabilidad del patrimonio. En la sociedad, el patrimonio se genera a través de aportaciones sociales mientras que el autónomo decide cuándo y cuánto quiere aportar para su empresa, por lo que tiene carácter ilimitado. Las dimensiones de nuestro proyecto nos obligan a crear una sociedad, ya que nos beneficia más jurídicamente.

Tras la elección de conformar sociedad, contemplamos tres variantes como sociedades mercantiles:

Sociedad limitada, sociedad colectiva y sociedad comanditaria

-Sociedad colectiva: se caracteriza por la gestión total por parte de los socios

Para su conformación, hace falta un mínimo de dos socios y se puede llegar a componer hasta de 50 máximos. No hay aportación mínima exigible legalmente por parte de los socios.

Su imagen empresarial deberá reflejar el nombre de los socios añadiendo en muchos casos el término “compañía”.

Para que esta quede legalmente constituida, deberá realizarse ante notario mediante escritura notarial e inscribiéndose posteriormente en el registro mercantil.

La responsabilidad de patrimonio en esta sociedad ante posibles saldos deudores, es de carácter personal, solidario e ilimitado.

Sociedad comanditaria: es aquella sociedad que la componen tanto socios colectivos como socios comanditarios. Los primeros generan su aportación mediante su trabajo y respondiendo con todos sus bienes a la gestión de la sociedad, y los comanditarios

Se limitan a responder y a aportar únicamente de manera económica.

Al igual que en la anterior, no viene decretado legalmente ningún mínimo legal para la aportación social inicial. (Artículos 145-150 códigos de comercio).

También la sociedad se ejercitara bajo el nombre de los socios participantes incluyéndolos o en su defecto, “sociedad en comandita” o “y compañía”.

Como peculiaridad, además de la inscripción de la escritura ante notario, esta se eleva a escritura pública, es decir, cualquier actividad posee total transparencia. Posteriormente se inscribe en el Registro Mercantil para constituirse.

Su composición (Artículos 151 a 169 código de comercio) viene exigida por un mínimo de tres socios, de los cuales habrá obligatoriedad de que uno de ellos

sea colectivo (responde personalmente ante deudas). El resto podrán ser comanditarios sin límite de socios. El grado de participación en la sociedad se determinara en acciones.

Sociedad Limitada. A diferencia de las otras dos, que el capital quedaba fraccionado en acciones, el capital se dividirá en participaciones sociales cuya cuantía será integrada por la totalidad de los socios que componen dicha sociedad.

La responsabilidad de los socios es limitada (Ley 2/1.995, de 23 de marzo), es decir solo responderán con capital social ante las deudas, por lo que no afecta a su patrimonio personal.

Las participaciones compondrán el capital social, que deberá ser como mínimo de 3005,06 euros y desembolsado en su totalidad a la composición de la sociedad.

Las aportaciones sociales solo podrán tener carácter económico, o como excepción bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica. Lo que en ningún caso podrá ser aportación social es la prestación de un trabajo o servicio.

La composición máxima será de 50 y podrá constituirse sociedades de carácter unipersonal (Ley 2/1995).

Su denominación debe de ir acompañada de las expresiones Sociedad de Responsabilidad Limitada o Sociedad Limitada. (S.R.L. o S.L.)

Su constitución se realizara mediante escritura pública, inscribiéndola en el registro mercantil. A partir de este momento adopta personalidad jurídica plena.

Analizando las 3 formas de sociedades mercantiles nos decantamos que la mejor opción para conformar nuestro negocio es la Sociedad limitada ya que posee las siguientes ventajas:

Responsabilidad limitada: La responsabilidad no afecta a patrimonios personales.

Ventaja fiscal: a partir de una facturación de 40.000 euros, el impuesto de sociedades es fijo (25%). Nuestros cálculos estipulan superar con creces esa cifra.

Desembolso inicial mínimo: apenas 3000€ que pueden destinarse a inversiones o a necesidades de liquidez de la empresa.

Los mayores inconvenientes son tres. El primero es que la transmisión de participaciones no es tan sencilla como la transmisión de acciones ya que tienen siempre preferencia los socios restantes de la sociedad para su adquisición. Esto genera en muchos casos barreras de entrada a posibles acreedores externos a la sociedad ya que la ley otorga máximo poder participativo a los socios componentes.

La puesta en activo no tiene carácter inmediato ya que su constitución lleva más de un mes de trámites hasta adquirir pleno de derecho de persona jurídica.

Pese a que la característica que define esta sociedad es la responsabilidad limitada, los bancos a la hora de exigir garantías, podrán afectar la integridad del patrimonio personal.

3.4. Necesidades iniciales

Para determinar el capital social necesario para la creación de la sociedad, deberemos primero hacer los cálculos de la inversión que deberemos desempeñar.

Necesidades de Inmovilizado material; Necesitaremos una superficie donde definiremos varios espacios:

-Alquiler de local: 15.000€ mes, negociación contrato 5 años, por 750000€, lo que suponen 12.500€ al mes de alquiler de la nave.

Sala de ventas, Almacén, oficinas, muelle de carga, recogida de picking y parking. A partir de estas tres claves desarrollaremos los demás componentes del establecimiento.

PLANO 1. Distribución y asignación del espacio



Fuente: Elaboración propia.

-Flota de vehículos: 6.550,64€/ año cuota leasing, amortizable a 5 años.

- 1 camión tráiler: para poder recoger mercancía en plataforma
- 1 furgoneta mediana. Para transportes a domicilio

-Maquinaria logística: 1.000€ al año, arrendamiento 5 años.

- 1 toro mecánica: para el transporte de mercancías en el almacén
- 6 transpaletas manuales.

3.4.1. Necesidades de Capital humano

3 socios directores: 35.000 €/brutos año, mas variable (reparto de dividendos en 3 partes iguales). Sumando un total de 105.000€

2 responsables de organización y sistemas: 22.000€ año

2 responsables de tienda: 20.000 €/bruto año.

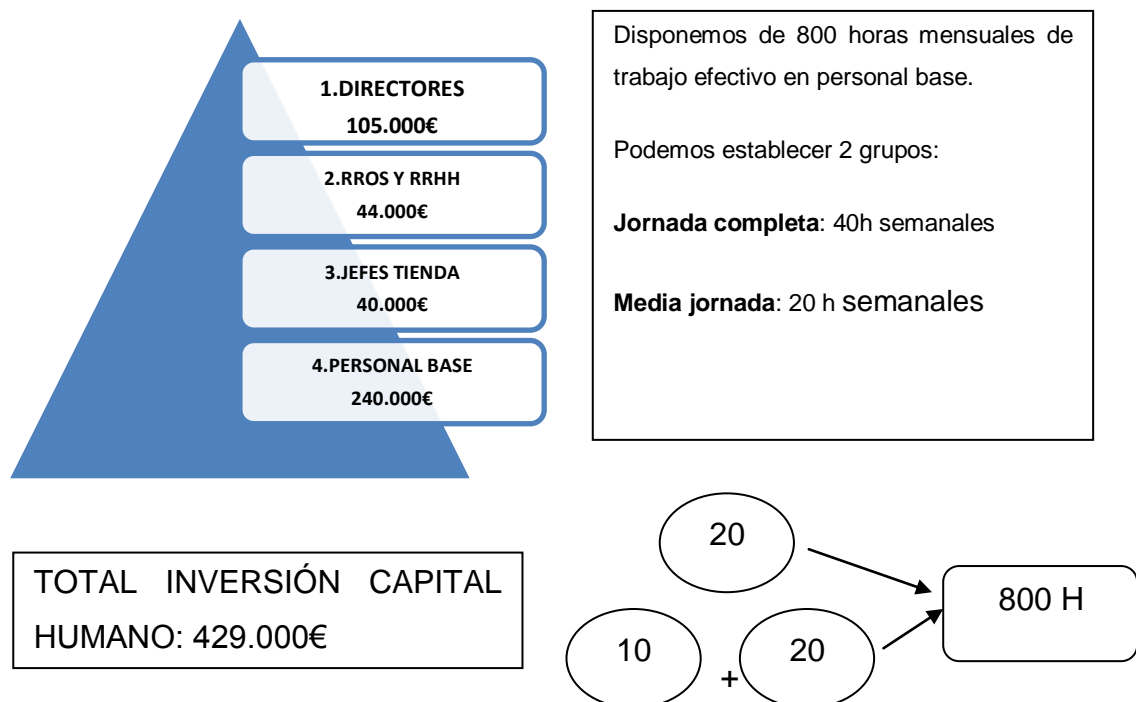
Plantilla base, inversión de 240.000€ bruto año

Determinamos que un trabajador base a 40 horas semanales cobrara 1.000€ brutos al mes y que nuestro presupuesto mensual fijado para plantilla base es de 24.000€ al mes. Desde este punto, barajaremos dos alternativas a la hora de la asignación de efectivos:

1. 20 trabajadores a 40 horas semanales
2. 10 trabajadores a jornada completa y 20 a media jornada.

Si establecemos el cálculo de horas mensuales que podemos asignar ciñéndonos al presupuesto, consta de 800 horas efectivas de trabajo de personal base.7

Gráfico 9. Piramide organizativa de la jerarquía corporativa



Fuente: elaboración propia

3.4.2. Necesidades de financiación

Préstamo financiero: Para poder hacer frente al desembolso inicial, procederemos a pedir un dinero al banco.

Estipulamos que 200.000€ de cara al desembolso inicial más la aportación social nos podrá dar fluidez a corto plazo para desarrollar el proyecto.

Por lo que firmamos con la entidad financiera un montante de 200.000€ amortizables en 5 años, con un interés del 2,5%, sin comisión de apertura ni gastos de estudio.

Tabla 2. Cuadro de amortización Préstamo

n	TERMINO	CUOTA DE INTERES	CUOTA DE AMORTIZACION	CAPITAL AMORTIZADO	PENDIENTE AMORTIZAR
0	- €	- €	- €	- €	200.000,00 €
1	42.987,43 €	4.900,00 €	38.087,43 €	38.087,43 €	161.912,57 €
2	42.987,43 €	3.966,86 €	39.020,57 €	77.108,00 €	122.892,00 €
3	42.987,43 €	3.010,85 €	39.976,58 €	117.084,58 €	82.915,42 €
4	42.987,43 €	2.031,43 €	40.956,00 €	158.040,58 €	41.959,42 €
5	42.987,43 €	1.028,01 €	41.959,42 €	200.000,00 €	- 0,00 €

Fuente: Elaboración propia

Leasing: Para los dos vehículos hemos procedido a realizar un contrato de leasing con la empresa de vehículos comerciales “IVECO” para la furgoneta y el camión.

La cuantía a amortizar será de 30.000€ en plazo de 5 años con un interés del 3%.

Optamos por el leasing, ya que nos permite tener propiedad de los vehículos una vez finalizada la cuota de amortización, pero de otro lado nos permite también dejarlos y renovar el contrato con el reemplazo de los vehículos.

Al finalizar estos 5 años determinaremos el estado de nuestra flota y determinaremos si cambiar de vehículos o adquirirlos en propiedad.

Tabla 3. Cuadro de amortización leasing de vehículos

i= 3%					
n= 5					
C= 30.000 €					
n	TERMINO	CUOTA DE INTERES	CUOTA DE AMORTIZACION	CAPITAL AMORTIZADO	PENDIENTE AMORTIZAR
0	-	- €	- €	- €	30.000,00 €
1	6.550,64 €	900,00 €	5.650,64 €	5.650,64 €	24.349,36 €
2	6.550,64 €	730,48 €	5.820,16 €	11.470,79 €	18.529,21 €
3	6.550,64 €	555,88 €	5.994,76 €	17.465,55 €	12.534,45 €
4	6.550,64 €	376,03 €	6.174,60 €	23.640,16 €	6.359,84 €
5	6.550,64 €	190,80 €	6.359,84 €	30.000,00 €	- €

Fuente: Elaboración Propia

Renting: Para los equipos informáticos un banco nos facilita un servicio de alquiler en un plazo de 2 años. Con los recientes avances en tecnología, dos años resulta ser un periodo ideal para renovar equipos tecnológicos y de esta manera no generar un nuevo desembolso de gran cuantía.

Las condiciones como ya comentábamos, conciernen un plazo de 2 años con una cuantía de 6000€ a un interés del 5%.

Tabla 4. Cuadro de amortización renting de equipos informáticos

i=	5%				
n=	2				
C=	6.000 €				
n	TERMINO	CUOTA DE INTERES	CUOTA DE AMORTIZACION	CAPITAL AMORTIZADO	PENDIENTE AMORTIZAR
0	-	- €	- €	- €	6.000,00 €
1	3.226,83€	300,00 €	2.926,83 €	2.926,83 €	3.073,17 €
2	3.226,83€	153,66 €	3.073,17 €	6.000,00 €	- €

Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Balance de situación

Tabla 5. Balance de situación de nuestra empresa

Balance	Año n
Activo	
<i>Activo No Corriente</i>	178.577
<i>Flota vehículos</i>	5.650
<i>Alquiler local</i>	150.000
Material	20.000
Existencias	50.505
Realizable (clientes,...)	60.500
Disponible	174
Total	289.756
P. Neto y Pasivo	
<i>P. Neto</i>	136.982
Capital y Reservas	136.982
Resultados	0
<i>Pasivo No Corriente</i>	72.274
Acreedores a L/P con coste	22.005
Acreedores a L/P	50.269
<i>Pasivo Corriente</i>	80.500
Financiación a C/P con coste	50.000
Acreedores c/p(proveedores)	30.500
Total	289.756

Fuente: Elaboración Propia

3.4.4. Cuenta de pérdidas y ganancias

Tabla 6. Cuenta de pérdidas y ganancias de nuestra en 5 años

Cuenta Pérdidas y Ganancias	Año n+1	Año n+2		Año n+3	Año n+4
Ventas	3.744.000	3.781.440	3.894.883	4.070.153	4.477.168
Coste de Ventas	3.985.000	3.586.500	3.048.525	2.743.673	2.469.305
Margen Bruto	-241.000	194.940	846.358	1.326.480	2.007.863
Gastos de Personal	429.000	429.000	429.000	429.000	429.000
Amortizaciones	46.665	46.665	46.666	46.667	46.668
R. Explotación	-716.665	-280.725	370.692	850.814	1.532.195
R. Financiero	32	32	33	34	35
R. A. Impuestos	-716.697	-280.757	370.659	850.780	1.532.160
Impuesto s/ Beneficios	-179.174	-70.189	92.665	212.695	383.040
Resultado Neto Total	-537.523	-210.568	277.994	638.085	1.149.120
Estimación crecimiento de ventas		1%	3%	5%	10%
Estimación reducción de costes		10%	15%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES

Recientemente he tenido el placer de poder entablar conversación con el nuevo director ejecutivo (CEO) de Carrefour España, Rami Baitieh. Mi pregunta fue, que si ahora mismo el grupo no existiera, cuales serian sus claves principales y ejes de negocio a la hora de arrancarlo. El me responde lo siguiente.

“Adaptaría completamente todo a nuestros clientes, nuestras tiendas han tenido que sufrir adaptaciones constantes debido a nuestro formato arcaico formato de venta masiva y ofrecer productos que a nosotros nos interesa vender. Pensaría como cliente y no como director de Carrefour, los clientes son nuestros dueños y tenemos que dar todo por ellos desde el minuto uno.”

La distribución tras el tránsito de los años ha ido evolucionando hacia modelos más complejos gracias a las nuevas tecnologías y el cambio cultural.

Los modelos de negocio actuales de distribución comercial no tienen nada que ver con aquellos modelos de hace 20 o 30 años. Las cosas han cambiado y giran en torno a una figura, la figura del cliente.

Para plantear nuestra idea de negocio deberemos centrarnos en 3 pilares fundamentales, el cliente, la estacionalidad y logística.

El cliente como dueño, la estacionalidad como clave y la logística como instrumento de ahorro.

Adaptamos el surtido y el formato, tras un análisis exhaustivo del perfil de nuestro mercado, con ello pretendemos otorgar las mayores facilidades a nuestros clientes.

Los meses de máxima cifración de ventas son durante el periodo estival, estos condicionaran nuestro resultado anual. Una buena gestión logística nos permitirá ahorrarnos costes que genera la posesión de stock y de minimizar al máximo los tiempos de espera por lo que la relación y cadena de suministro con las plataformas de aprovisionamiento de mercancías deben ser muy estrictas.

En definitiva, nuestro proyecto es una apuesta arriesgada pero efectiva ya que atiende a grandes necesidades de mercado que aun no están satisfechas en su totalidad. En 5 años debemos estar ya consolidados como grupo y que nuestros clientes sean fieles a nuestra marca, a partir de esta fecha plantearemos si nuestras previsiones eran las establecidas, o por el contrario, debemos corregir las desviaciones de presupuesto y planificación.

BIBLIOGRAFÍA

Autoridades del gobierno de EEUU en materia de competencia (2018); Ley tipo de defensa de la competencia 2018.

Código de Comercio; *Artículos relativos a creación de sociedades*.

CUESTA VALIÑO, P. (2001). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo que operan en España.*, Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.

CUESTA VALIÑO, P. (2004). “Treinta años de hipermercados en España. ¿Saturación o renovación?”. *Distribución y consumo*, 74, 46-56.

CRUZ ROCHE, I. y ROMERO, J. (2017). “La concentración en el comercio minorista en Europa: evolución 2007-2016”, *Distribución y consumo*, 147, 12-20.

Instituto Nacional de Estadística (2019), Encuesta Frontur.

Página Web Mercadona; <https://info.mercadona.es/es/conocenos>

Página Web Carrefour; <https://carrefour.es/>