

# El MercadITo



## MEMORIA

### PROYECTO FINAL EXECUTIVE MBA

Septiembre 2014

*Fernández Alonso, César*

*Heras Hernández, Manuel*

*Martín Rodríguez, Alberto*

*Ortega Ortega, Alberto*

*Vilches Rodríguez, Hugo*



**ÍNDICE**

CONCEPCIÓN DEL NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1. INTRODUCCIÓN - PAG. 1</li><li>• 2. CLAVES DEL NEGOCIO - PAG. 1</li></ul>
CONFIGURACIÓN DEL NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"><li>• 3. ISSUE ANALYSIS - PAG. 5</li><li>• 4. PLAN ESTRATÉGICO - PAG. 36</li></ul>
DESARROLLO DEL NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"><li>• 5. PLAN COMERCIAL - PAG. 51</li><li>• 6. PLAN DE MARKETING - PAG. 58</li><li>• 7. PLAN DE OPERACIONES - PAG. 76</li><li>• 8. PLAN ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS - PAG. 94</li><li>• 9. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO - PAG. 104</li><li>• 10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD MEDIANTE SIMULACIÓN DE MONTE CARLO - PAG. 128</li></ul>
MODELO DE GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>• 11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL - PAG. 140</li></ul>
ANEJOS A LA MEMORIA	<ul style="list-style-type: none"><li>• FORMULARIO</li><li>• RESULTADOS A LA ENCUESTA</li></ul>

## **CONCEPCIÓN DEL NEGOCIO**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Ir de compras forma parte de todas las culturas, a veces para satisfacer las necesidades básicas cotidianas, en otras ocasiones se trata de una apasionante aventura de descubrimiento y diversión.

La historia del sector de la distribución minorista es larga si nos remontamos hasta los mercaderes y comerciantes de la Edad Media. Durante miles de años, estos comerciantes trabajaban a nivel local con mercancías que con frecuencia se limitaban a una sola categoría de productos. Todo esto cambió con la era postindustrial. Al incrementarse los ingresos y al emerger la clase media, también aumentó el deseo de los consumidores por los bienes de consumo. Así, podemos decir que la distribución minorista moderna empezó a emerger cuando los canales de distribución empezaron a evolucionar. Desde entonces, este sector ha crecido exponencialmente hasta convertirse en uno de los más importantes de la economía. Tan solo en los Estados Unidos, por ejemplo, el consumo agregado representa en la actualidad el 70% del PIB.

La evolución del comercio minorista afecta a todo el mundo y actualmente somos testigos de la transformación más profunda que está experimentando el sector retail. Estamos percibiendo cambios significativos en el modo, el lugar y el momento en el que compran los consumidores. Estos cambios transformarán de nuevo el paisaje de la distribución, puesto que los consumidores eligen a los distribuidores que evolucionan para adaptarse a ellos, mientras que los demás se ven obligados a cerrar.

Lo expuesto con anterioridad es aplicable a los supermercados e hipermercados. Foco de este proyecto.

La misión de nuestro negocio es clara y la podríamos definir como:

“Ofrecer una experiencia de compra de alta calidad, basada en la **competitividad** económica, la **información** al cliente y la **comodidad** en su ejecución.”

### **2. CLAVES DEL NEGOCIO**

En la actualidad, la mayoría de los supermercados e hipermercados en España siguen el modelo de negocio tradicional de toda la vida o la venta online como es el caso de “Tu Despensa”. La evolución está siendo demasiado lenta y no siempre percibida por el cliente final. Nuestra propuesta parte de la base que al consumidor le gusta ir a la compra y por lo tanto, queremos ofrecer una experiencia única e innovadora dentro del establecimiento comercial.

En otros países como Corea del Sur, sí que se ha innovado con resultados excelentes. Tesco, con sus tiendas virtuales y compra a través de Smartphone, consiguieron

incrementar las ventas en un 130% con respecto al año anterior y elevar su cuota de mercado sustancialmente. Su número de clientes aumentó un 76%.

Aquí se quiere implantar un modelo nuevo de negocio para mejorar, en general, la experiencia de ir a la compra. La intención es satisfacer de forma excelente la necesidad básica de comprar en un supermercado. El consumidor verá superadas sus expectativas con respecto a dicha actividad.

Habiendo definido la misión y perspectiva del proyecto, vamos a explicar sus facetas esenciales o claves del negocio. También se mencionarán las herramientas necesarias para conseguir el cumplimiento de dichas claves. En la figura 1 de abajo se resume, a modo esquemático, los distintos niveles comentados.

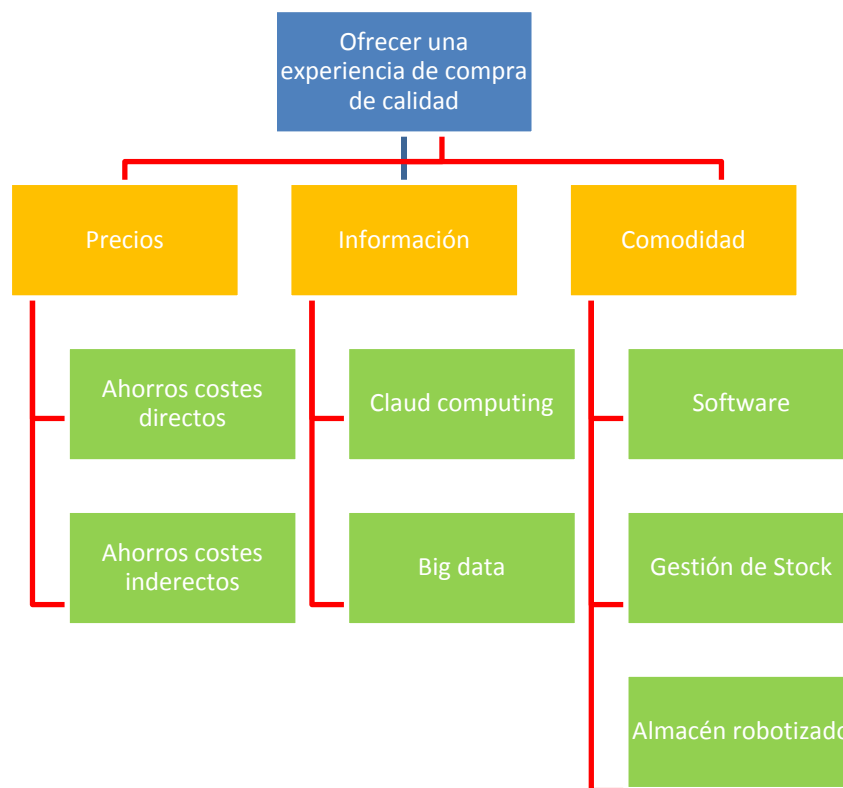


Figura 1: Misión, claves y herramientas del negocio

- Precios

La compra la hará el cliente con su propio smartphone, tableta o u ordenador personal.

Con el nuevo sistema empleado se minimizarán costes directos y costes indirectos. El establecimiento no tiene lineales como los supermercados tradicionales donde se exponen todos los distintos tipos de productos. Esto nos permitirá disminuir la superficie del local y por consiguiente, una reducción importante en los costes de operación.

Cabe destacar que mantendremos la forma de compra convencional para productos frescos de carnicería, pescadería, charcutería, frutería y verdulería. Con esto se intenta respetar la elección directa por parte del cliente para los bienes de consumo más delicados, perecederos y personales.

El mantenimiento, al ser proporcional a la superficie, será más barato. Los equipos de limpieza serán los básicos y mínimamente necesarios, la energía consumida será bastante inferior, el alquiler del local más económico y la seguridad requerida (cámaras, personal, etc...) será menor que en condiciones normales.

Los hurtos y robos no existirán. No se tendrán productos derramados ni desperdigados incurriendo en costes adicionales. Se ahorrará en etiquetado.

Los recursos humanos para reponer los bienes de consumo en los lineales no serán necesarios.

Otro aspecto importante para conseguir la competitividad deseada será asociarnos con una central de compras, y así poder aprovechar la economía de escala.

La productividad del almacén será mayor al estar este robotizado al 100%.

Todo este ahorro se verá revertido directamente a unos productos más económicos para nuestros clientes consiguiendo cumplir una parte esencial de la misión de la compañía.

- Información

El “cloud computing” y el “big data” serán dos de las herramientas potentes a utilizar para obtener el mayor beneficio de toda la información de la que dispondremos con la finalidad última de satisfacer al cliente y superar sus expectativas.

Los hábitos de compra del cliente serán bien conocidos. A su vez, los clientes tendrán en tiempo real toda la información necesaria de los productos (fecha de

caducidad, contenido energético, ofertas customizadas, comparativas, histórico, trazabilidad, etc...). El cliente se encontrará informado en todo momento.

La gestión del sistema de información tanto dentro como fuera del establecimiento comercial, será muy importante.

- **Comodidad**

Otro de los pilares y ejes de este proyecto. Queremos que el cliente se sienta a gusto comprando. Que disfrute con la actividad y que no le suponga ningún esfuerzo, al contrario, que le apetezca entrar en el establecimiento por la excelencia y satisfacción que ofrece nuestra compañía. El servicio será de alta calidad en su sentido más amplio.

Una de las herramientas para conseguir esta comodidad será la eliminación de los carros de la compra. En su defecto, los clientes dispondrán del dispositivo electrónico anteriormente citado que les permitirá gestionar su "carro virtual" añadiendo y quitando los productos que consideren oportuno. Nos apoyaremos en las nuevas tecnologías para conseguirlo. Un dispositivo ligero con un software sencillo de utilizar será básico. No se empujarán más carros.

El cliente comprará a través de su dispositivo (smartphone, tableta o PC). Se ahorrará tiempo en la selección de los bienes de consumo.

El cliente no tendrá que cargar ni descargar el carro, las familias podrán ir a comprar con sus bebés en carros sin tener preocupaciones adicionales, habrá menos ruido en el local al reducirse el número de cámaras frigoríficas y compresores expuestos al público. En definitiva, la experiencia mejorará cualitativamente.

Las colas de espera se minimizarán ya que el cliente hará su pedido y la comanda será transferida directamente al almacén. Se evitarán las aglomeraciones y masificaciones tan indeseadas. La mayor capacidad de cobro a través de un sistema TPV (terminal de punto de venta) también reducirá el coste de personal en comparación con el modelo tradicional.

La experiencia y satisfacción del cliente dependerá de una entrega de los productos en un periodo corto de tiempo, de 2 minutos. Esto se conseguirá controlando adecuadamente el almacén. Será necesaria una gestión óptima de nuestro stock a través de la robotización al 100% del mismo. El cliente tendrá plena garantía de que el contenido de su compra digital es idéntico a su carro físico definitivo. No habrá errores y la fiabilidad será total.

## **CONFIGURACIÓN DEL NEGOCIO**

### 3. ISSUE ANALYSIS

#### 3.1 Análisis del entorno

Nuestro negocio se verá influenciado por las características y condicionantes del entorno. Es importante identificar la evolución futura y las implicaciones favorables o desfavorables derivadas.

Nos centraremos en cuatro categorías principales: Político, Económico, Social y Tecnológico. No todas las categorías afectan de igual manera, ni todas ellas tienen el mismo grado de incertidumbre. La matriz que se muestra a continuación nos muestra el control de cada categoría e impacto que tienen sobre nuestra idea de negocio.

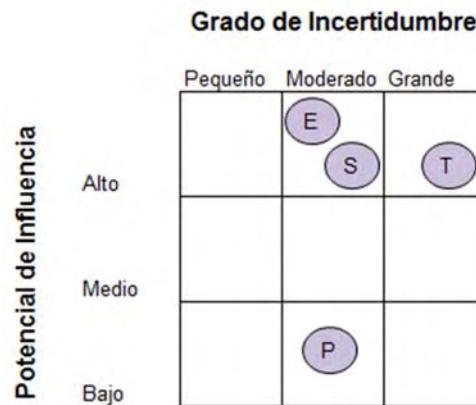


Figura 2: Matriz influencia-incertidumbre

Pasamos a analizar cada categoría:

- Entorno económico

La economía española salió en el tercer trimestre del 2013 de la recesión técnica, la segunda que ha sufrido desde el estallido de la crisis y la más larga del periodo democrático, tras crecer un 0,1%. Continuó en positivo en el último trimestre con un 0,3%. Con dicho crecimiento, la economía española entra en positivo tras nueve trimestres negativos y dice adiós a la recesión, después de dos años y medio. En la siguiente gráfica se muestran las diferentes tasas de variación real del PIB español durante la crisis y previsiones futuras.

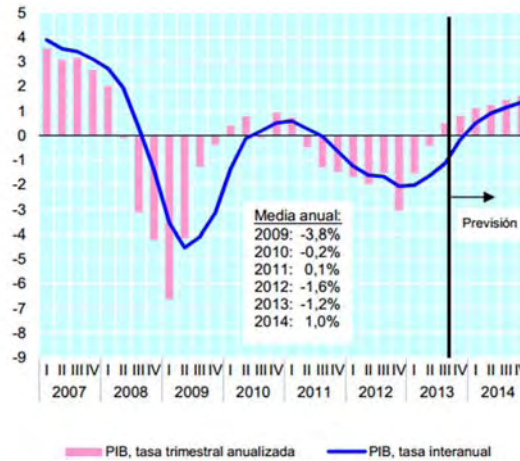


Figura 3: Crecimiento económico, % de PIB fuente FUNCAS

Vemos que para el 2014 las expectativas son esperanzadoras en términos de crecimiento económico.

En 2014 el consumo de los hogares volverá a crecer después de cuatro años de caídas. Estas son las previsiones que maneja la mayoría de los servicios de análisis. Sin duda una perspectiva alentadora para la economía española.

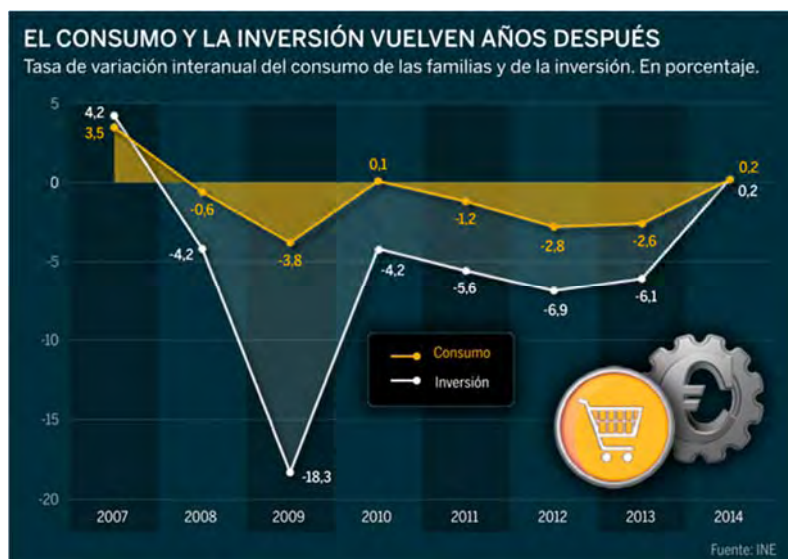


Figura 4: Demanda de Consumo y de Inversión. Fuente INE

Desde que en 2008 comenzaron los problemas, los economistas han repetido hasta la saciedad que España no volvería a crecer de forma sostenible mientras no se recuperara el gasto privado. De hecho, esta partida representa el 58% del PIB de España.

Tres factores principales son los causantes de este impulso del gasto de las familias.



El primero es la mejora en el mercado del trabajo. El mercado laboral ha mostrado en los últimos meses del año 2013 avances positivos. Dado que el trabajo es la principal fuente de ingresos de las familias españolas, estas mejores perspectivas contribuyen a que el consumo se anime. Para el 2014 se ha mejorado las previsiones de creación de empleo y se piensa que crecerá un 0,2% en términos de EPA y que la tasa de paro descenderá hasta el 25%.

El segundo es el crecimiento comentado con anterioridad y la confianza de los hogares. Las previsiones del crecimiento económico, ahora, apuntan a que la economía seguirá por la senda del crecimiento positivo en el 2014 y este cambio de tendencia, inyecta confianza entre los ciudadanos. De hecho, la confianza económica española registró en diciembre del 2013 la mayor mejora de la zona euro y se situó en su nivel más elevado desde el 2007, justo al inicio de la crisis.

El último factor es el despalancamiento y crédito. En la época previa a la crisis gran parte de la demanda se mantuvo gracias al crédito. Cuando éste se cerró y comenzó el proceso de desendeudamiento el consumo se vio mermado. El endeudamiento de las familias españolas, aunque sigue siendo elevado (789.039 M€), se ha reducido un 13% desde los máximos alcanzados en 2010. Los expertos aseguran que su impacto negativo sobre el gasto privado se ha reducido. Además, los analistas prevén que el crédito mejore en 2014, lo que ayudará también al consumo.

Con respecto a la evolución global del conjunto de los precios a lo largo del tiempo (inflación/deflación), analizaremos el IPC ya que es el índice inflacionista más representativo para nuestro negocio al representar la variación de los precios que, como media, utilizan los consumidores de una sociedad para satisfacer sus necesidades. Las gráficas de abajo nos muestran las evoluciones del IPC general y de todos sus componentes.

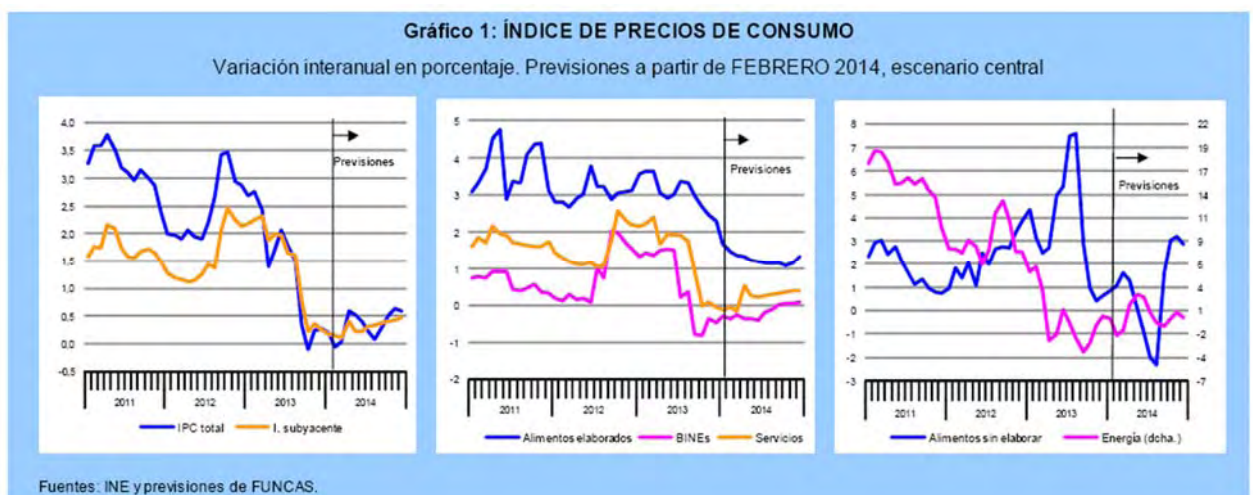


Figura 5: Índice de precios al consumo. Fuentes INE y FUNCAS

Como se aprecia en las gráficas, se prevé una estabilidad en los precios. Una inflación excesiva reduciría significativamente el bienestar de los hogares y en el caso de deflación las familias no comprarían porque esperan que los precios bajen más.

En Septiembre del 2012 se subió el IVA en España. En la gráfica de abajo se muestra la evolución del impuesto sobre el valor agregado.

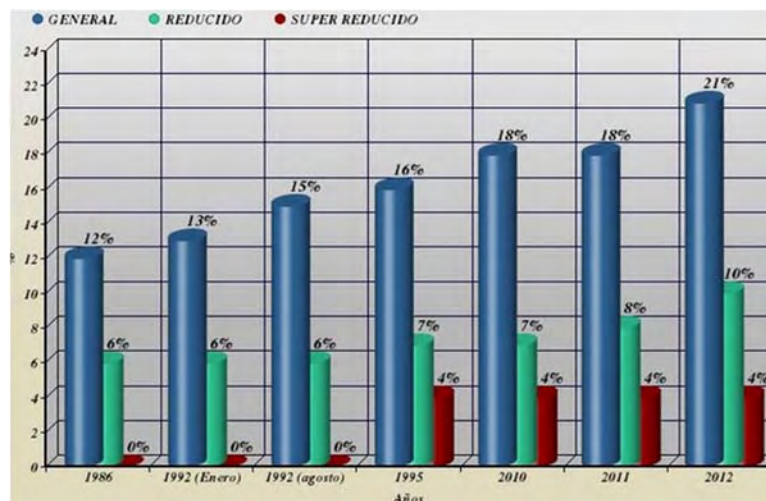


Figura 6: Valores históricos del IVA. Fuente INE

Como se puede comprobar, el aumento ha sido significativo. Los artículos de primera necesidad se han mantenido con un IVA súper reducido del 4%. El IVA reducido sube del 8% al 10%. Ejemplos como el pescado, la carne y el agua se vieron afectados en este grupo. El IVA general asciende al 21%. Los productos informáticos (Smartphone, Tablets, etc...) y la electricidad son algunos de los casos.

El año 2014 ha comenzado con la aplicación de nuevas leyes que afectan al sector alimentario. Una de las más relevantes es la que el gobierno aprobó durante el 2013 (Ley 12/2013 de 2 de Agosto). Entre las finalidades que se persiguen con su materialización, destacan la mejora del funcionamiento y vertebración de la cadena alimentaria, el aumento de la eficacia y la competitividad del sector agroalimentario español, así como la reducción del desequilibrio en las relaciones comerciales que se dan entre los diferentes operadores de la cadena de valor, desde la fase de producción hasta la de distribución donde nos encontramos nosotros.

Con la entrada en vigor de la ley se ponen en funcionamiento también la Agencia de Información y Control Alimentario y el Observatorio de la cadena Alimentaria. La función de este observatorio consistirá en controlar y evaluar las prácticas comerciales para así informar de incumplimientos a la Agencia. Será esta la que controlará el cumplimiento final de las normas vigentes y emitirá los expedientes sancionadores.

Cabe destacar que en España habrá elecciones generales en 2015. Tras los resultados, las políticas fiscales, de oferta y de empleo podrán verse afectas en diferente medida.

- Entorno social

La población residente en España bajó en 118.238 personas durante el primer semestre del año 2013. Así pues, se intensifica el descenso demográfico iniciado en 2012, ya que la caída fue de un 0,31% interanual frente al 0,19% registrado en el último semestre del 2012.



Figura 7: Crecimiento interanual de población de España. Fuente: INE

Este descenso fue fruto, por un lado, de un saldo vegetativo (nacimientos menos defunciones) positivo de 6.678 personas y, por otro, de un saldo migratorio negativo de 124.915 personas durante los seis primeros meses del 2013.

Los datos muestran que la fuga de capital humano se está intensificando a gran velocidad, ya que el saldo migratorio negativo se ha disparado un 50% respecto al semestre anterior. De hecho, tal y como muestra el siguiente gráfico, el citado saldo se ha multiplicado por más de 5 desde el primer semestre de 2011.

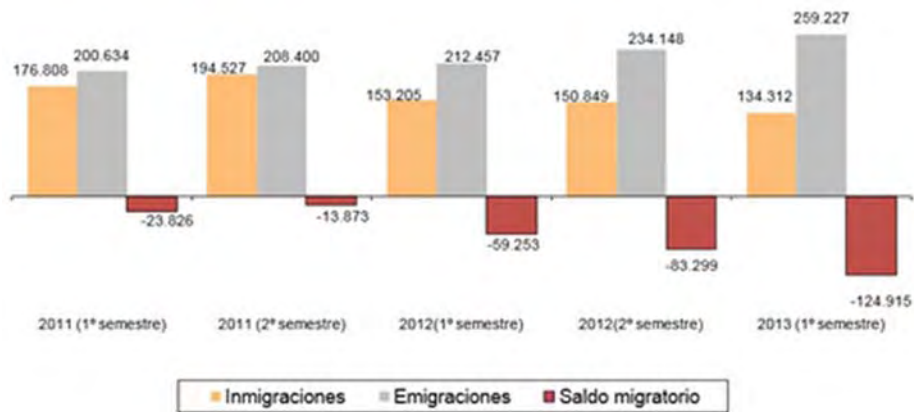


Figura 8: Evolución de la migración exterior de España. Fuente INE

La aguda crisis económica y, sobre todo, la histórica tasa de paro que sufre el país ha provocado un doble efecto en los flujos migratorios. Así, a diferencia de lo que sucedía durante los años de burbuja inmobiliaria, el volumen de inmigrantes extranjeros que llega a España se ha reducido de forma muy sustancial. De hecho, son muchos los que están regresando a sus países de origen ante las dificultades para encontrar empleo. Asimismo, el número de españoles que emigra al extranjero en busca de trabajo también ha aumentado de forma considerable durante la crisis. Como consecuencia, la brecha entre población que llega y la que se va es cada vez mayor en favor de la segunda, de modo que España vuelve a ser un país de emigrantes.

En la gráfica de abajo vemos las previsiones futuras de población en nuestro país.

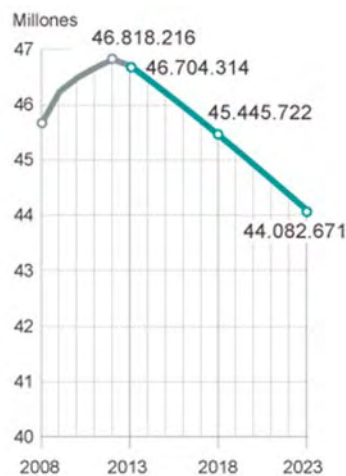


Figura 9: Futuro de la población española. Fuente INE

Otro aspecto importante demográfico lo encontramos en la pirámide de población, es decir, como se distribuyen las personas en función del sexo y la

edad. En el gráfico que se muestra a continuación vemos la comparativa de los años 2013 y 2023.

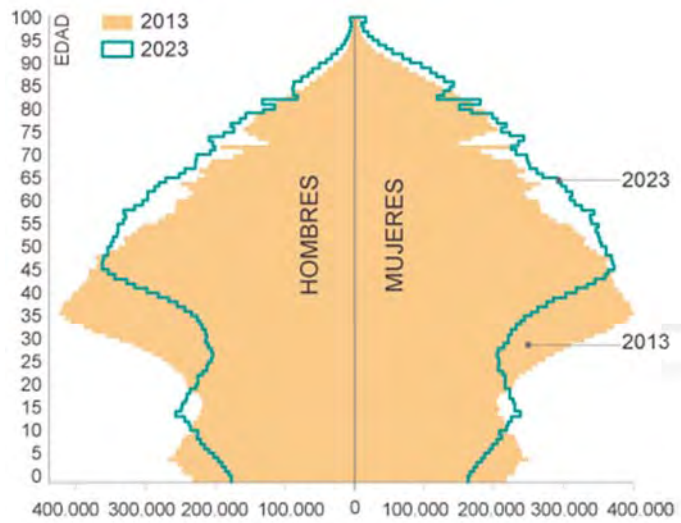


Figura 10: Pirámide de población en España. Fuente: INE

Claramente se comprueba que la población en España va a envejecer en los próximos años. Esto es un dato importante para nuestro negocio ya que según el perfil definido por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, el 22,5% de los hogares españoles lo forman jubilados (año 2012) y son el principal núcleo de consumidores de alimentos en España. Seguido de los retirados, como segundo y tercer grupo de consumidores mayores son las parejas con hijos pequeños y las parejas adultas con hijos de mediana edad. El gráfico de abajo muestra datos relevantes.

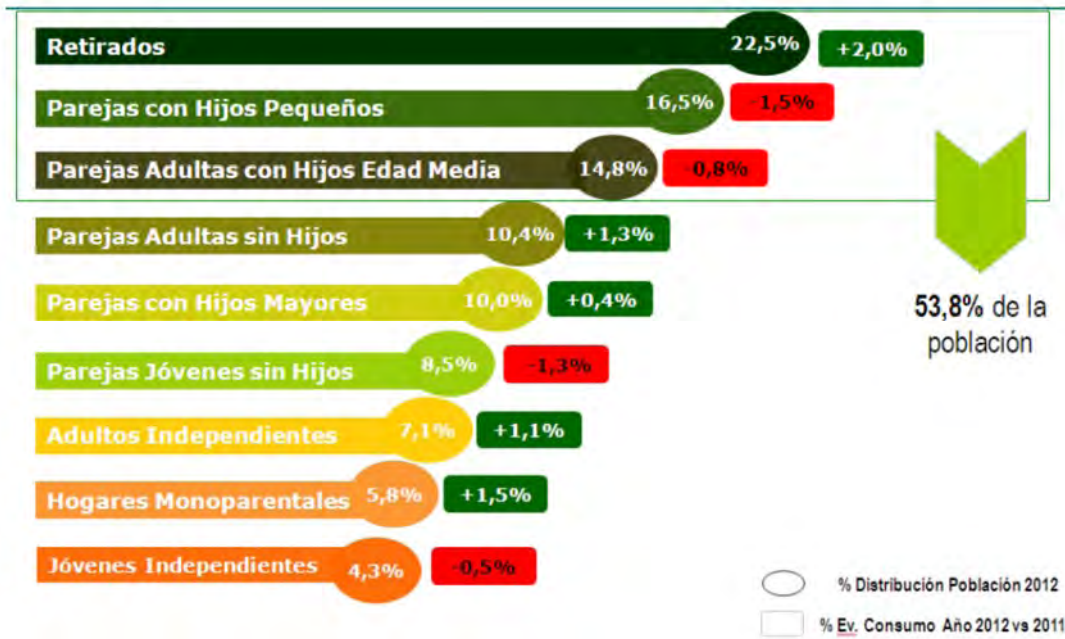


Figura 11: Perfil del consumidor español. Comparativa 2011 Vs 2012. Fuente: MAGRAMA

Los retirados aumentaron un 2% el consumo respecto al 2011. Este incremento está motivado por el reagrupamiento familiar producto de la crisis. Muchas familias tienen que volver a casa de sus padres. Por el contrario, representando al 4,3% de los consumidores, aparecen los jóvenes independientes, grupo social que se ha visto reducido en un 0,5% en 2012.

Por último pasamos a analizar cómo se distribuye la renta per cápita en nuestro país.

El 66,3% de los asalariados menores de 25 años recibió un salario mensual inferior a 1.216,1€ en 2012. El porcentaje de los que tuvieron un salario mayor que 2.095€ fue del 4,9%.

Entre los asalariados de 55 y más años, un 23,8% se encontraba en el tramo bajo del salario, mientras que un 39,6% estaba en el tramo superior. Estos datos se muestran en la gráfica de abajo.

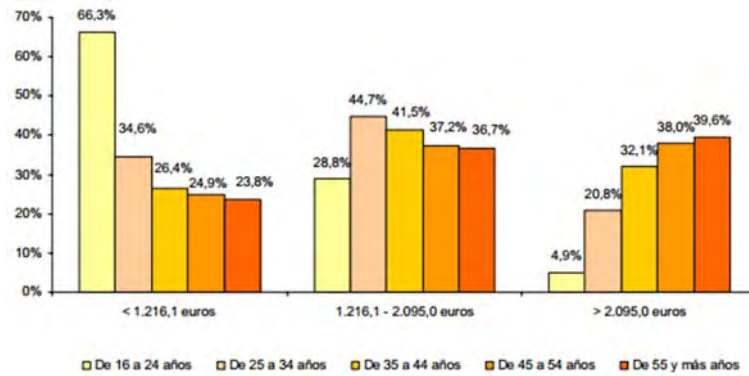


Figura 12: Distribución salarial por edades y tramos de salarios mensuales (brutto). Fuente: INE

Por otro lado, en general, a mayor nivel de formación el salario es más alto. Se muestra abajo.

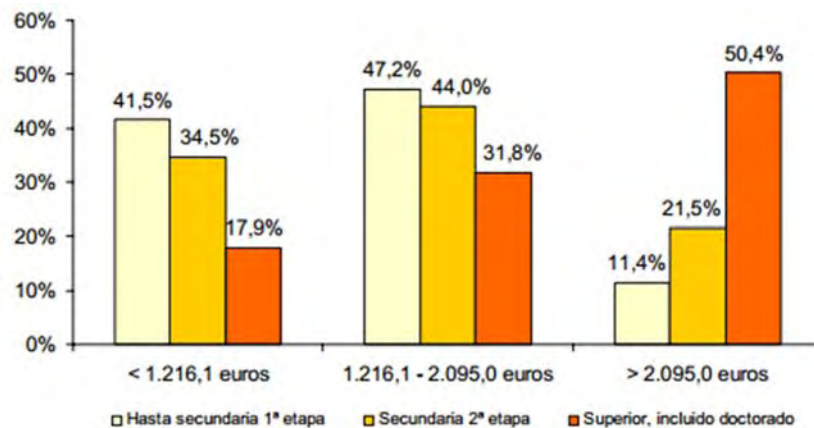


Figura 13: Distribución salarial por formación y tramos de salarios mensuales (brutto). Fuente INE

- Entorno tecnológico

En 2012, el gasto (público y privado) en I+D+i en España fue de 13.392M€, lo que representa una caída del 5,6% respecto al ejercicio anterior. Se trata del tercer año consecutivo de descenso y devuelve la cifra de inversión global a la registrada en 2007. Si se analiza con el PIB, el porcentaje retrocede al 1,3%. Abajo se muestra la evolución.

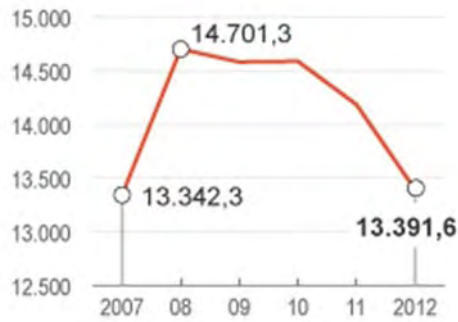


Figura 14: I+D+i en España. Fuente: INE

En la gráfica de abajo se muestra una comparativa con los países de la Eurozona. Se observa claramente que durante la crisis, España no ha apostado por la inversión en I+D+i a diferencia que la media de los países del Euro.

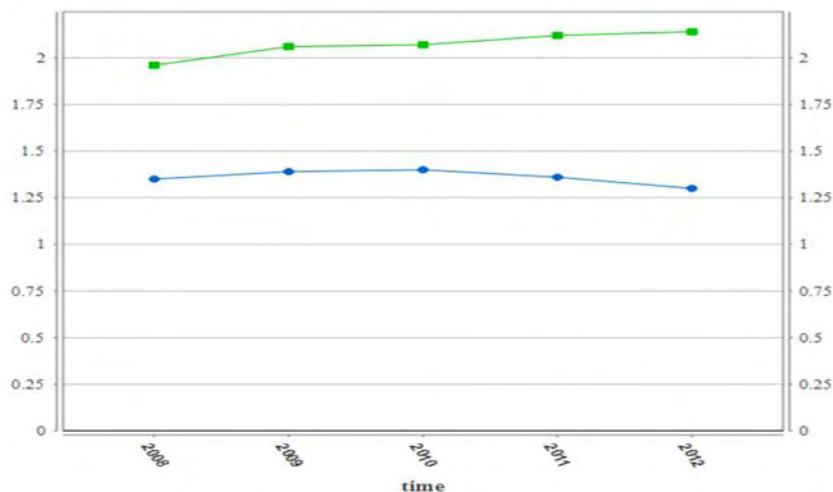


Figura 15: Gasto en I+D+i (% PIB). España (azul) vs Eurozona (Verde). Fuente: Eurostat

Por otro lado, cabe destacar que el gobierno acaba de abrir una línea ICO (Instituto de Crédito Oficial) de financiación de 323 M€ para empresas innovadoras. Entre las ventajas de esta nueva iniciativa destaca que el ICO asumirá parte del riesgo de las operaciones de financiación, ofreciendo adicionalmente un tipo preferencial respecto a otras líneas de financiación a la empresa beneficiaria. Como complemento a esta línea de financiación, el consejo del Banco Europeo de Inversiones (BEI) aprobó una línea de crédito de 150M€ para financiar capital circulante a empresas innovadoras. Esta línea se pondrá en marcha en paralelo con la línea de inversión del COI durante el 2014.

El consumidor de hoy busca experiencias y no sólo productos. La forma de comprar y de vender ha cambiado. El consumidor ya no es un mero receptor pasivo, sino que busca elige, decide productos y demanda personalización. En



este escenario la tecnología es al mismo tiempo juez y en parte de su buen uso depende, en muchos casos, el éxito de las empresas.

Ya no es cuestión de ofrecer el mejor producto al mejor precio, ahora lo que prima es la diferenciación y en ese sentido, estamos empezando a ver una serie de tendencias. Todo ello con el apoyo imprescindible e inestimable de las nuevas tecnologías. Hemos llegado a la era del consumo 2.0.

Nos apoyaremos en las nuevas tecnologías para escoger los mejores procesos para la selección y chequeo de los productos y el pago final.

### 3.2 Análisis del Sector

- Resumen ejecutivo

- Valor de mercado

- El sector minorista de alimentación en España creció un 1% en 2012 y alcanzó un valor de €91,5 billones.

- Previsión del valor de mercado

- En 2017 se prevé que el sector minorista de alimentación en España tenga un valor de mercado de €100,7 billones, un incremento del 10% desde 2012.

- Segmentación geográfica

- España es responsable del 6,6% del valor del sector minorista de alimentación en Europa.

- Rivalidad de mercado

- A pesar del fuerte crecimiento, el grado de rivalidad es fuerte debido a la poca diferenciación entre productos, y a la escasa diferencia en costes para el consumidor, al cambiar de una empresa a otra.

- Visión de conjunto del sector

- Definición del sector

- El sector minorista de alimentación incluye todos los productos de alimentación, empaquetados o no, así como bebidas alcohólicas y no alcohólicas. No se tiene en cuenta la venta a distribuidores o minoristas.

- Análisis detallado

El sector minorista de alimentación español ha experimentado un decrecimiento en los últimos años, a excepción de 2013 donde se estima un débil crecimiento.

Las ventas generadas por hipermercados, supermercados y establecimientos discount fueron las más lucrativas en 2012 con un total de €41.0 billones de facturación, el 44,8% del valor de mercado. Las ventas de tiendas de conveniencia y gasolineras generaron una facturación de €26 billones, un 28,4% del total de la facturación del sector.

Se prevé que el crecimiento del sector se acelere en el periodo 2012-2017 con una tasa estimada de crecimiento anual conjunto (CAGR, Compound Annual Growth Rate) de 1,9%, que se espera que lleve al sector a un valor de €100,7 billion al final de 2017. Comparativamente este sector en Francia y Alemania crecerá con una tasa del 1,5% en ambos, llevándolos a un valor de €182.1 billones y €207,5 billones respectivamente en 2017.

- o Datos de mercado
  - Valor de mercado

La tasa de crecimiento anual conjunto fue de -0,2% en el periodo 2008-2012.

Year	\$ billion	€ billion	% Growth
2008	118.8	92.4	
2009	115.8	90.1	(2.5%)
2010	116.1	90.4	0.3%
2011	116.4	90.6	0.3%
2012	117.6	91.5	1.0%
CAGR: 2008–12			(0.2%)

SOURCE: MARKETLINE MARKETLINE

Figura 16: Valor de la industria minorista de alimentación de España. Fuente: Marketline

- Segmentación del sector

Segmentación geográfica

España supone el 6,6% del sector minorista de alimentación en Europa, mientras que Alemania supone el 15%.

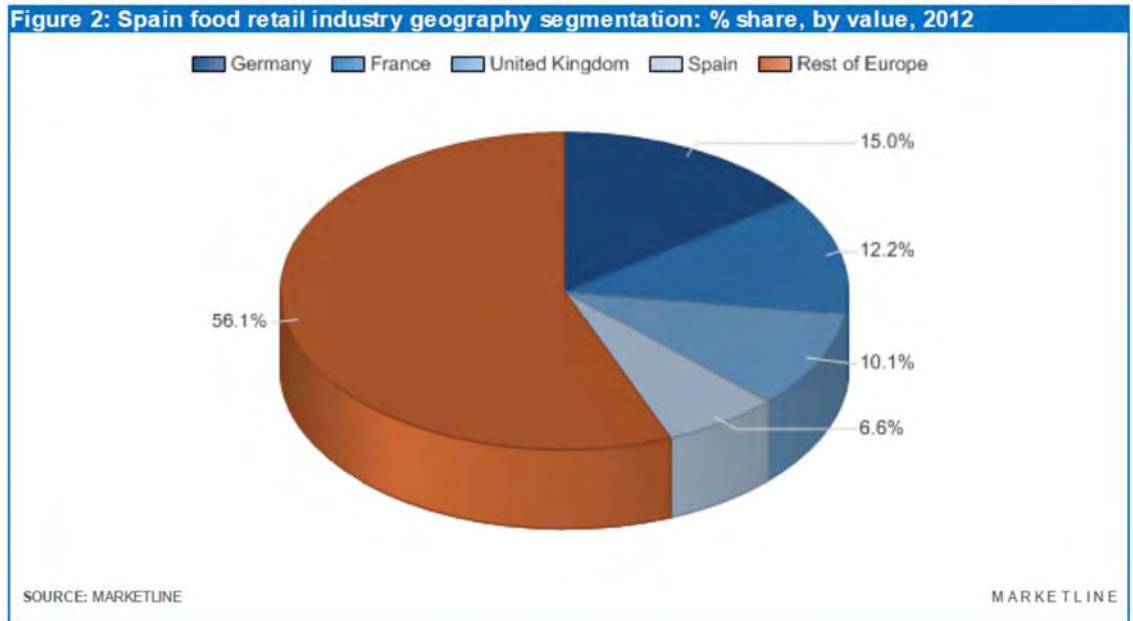


Figura 17a: Segmentación geográfica del sector minorista de alimentación Español.

### Reparto del sector

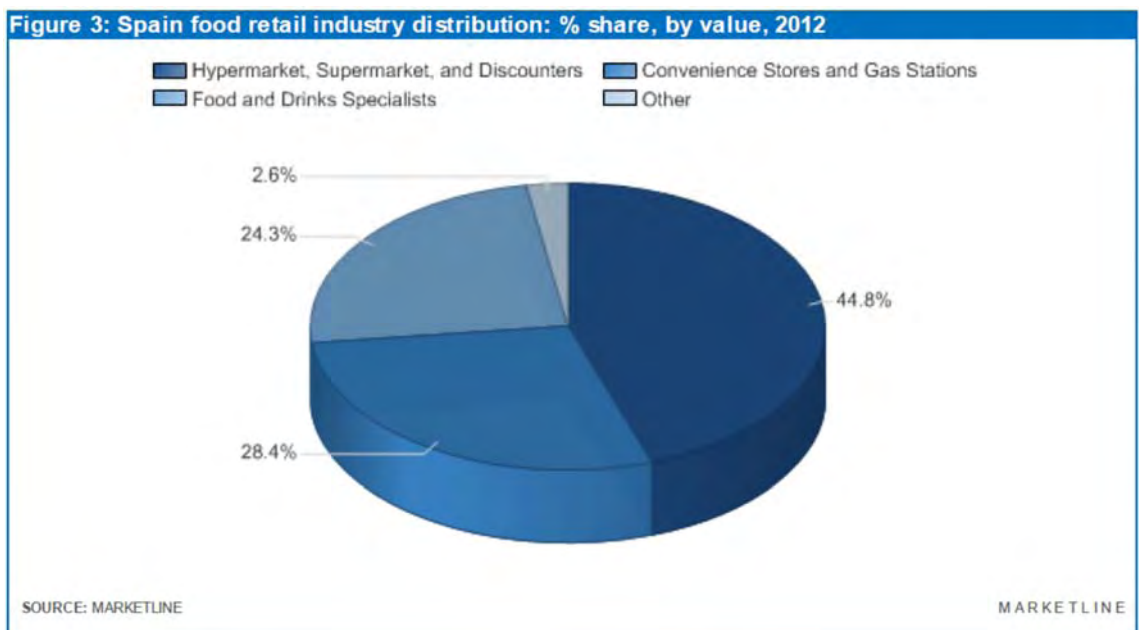


Figura 17b: Distribución del sector minorista de alimentación español.

- Previsión del sector

Pronóstico del sector

**Table 4: Spain food retail industry value forecast: \$ billion, 2012–17**

Year	\$ billion	€ billion	% Growth
2012	117.6	91.5	1.0%
2013	119.0	92.6	1.3%
2014	121.3	94.4	1.9%
2015	123.9	96.4	2.1%
2016	126.3	98.3	1.9%
2017	129.4	100.7	2.5%
CAGR: 2012–17			1.9%

SOURCE: MARKETLINE MARKETLINE

Figura 18: Previsión del sector minorista de alimentación español

- **Análisis de las cinco fuerzas**

Se analiza el sector minorista de alimentación considerando como actores a los supermercados, hipermercados y minoristas especializados. También se considera a los consumidores finales los compradores clave, y a los productores de alimentos, granjeros, y cooperativas de agricultores como suministradores clave.

El grado de rivalidad entre actores es feroz debido a la poca diferenciación entre los productos, y a la mínima diferencia de coste para el comprador, de un establecimiento a otro. Ambos motivos llevan a que el cliente no sea fiel a un supermercado, lo que fuerza a los grandes minoristas a mantener el esquema de precios atractivos. Mientras los minoristas especializados, lujo y minoristas de productos orgánicos, no tienen la misma sensibilidad para los precios, siendo incapaces de mantener un gran volumen de clientes, y pueden no tener más alternativa que acceder a contratos de suministro por largos periodos para asegurarse un suministro estable, calidad o productos especialmente preparados.

Las nuevas entradas en el sector tendrán que competir con el marketing y las políticas de precios agresivas de los actores existentes. Sin embargo los relativamente bajos costes de entrada, y la urgencia de nichos florecientes como los alimentos saludables o éticos, así como el fuerte crecimiento histórico del sector, ofrecen una atractiva perspectiva.

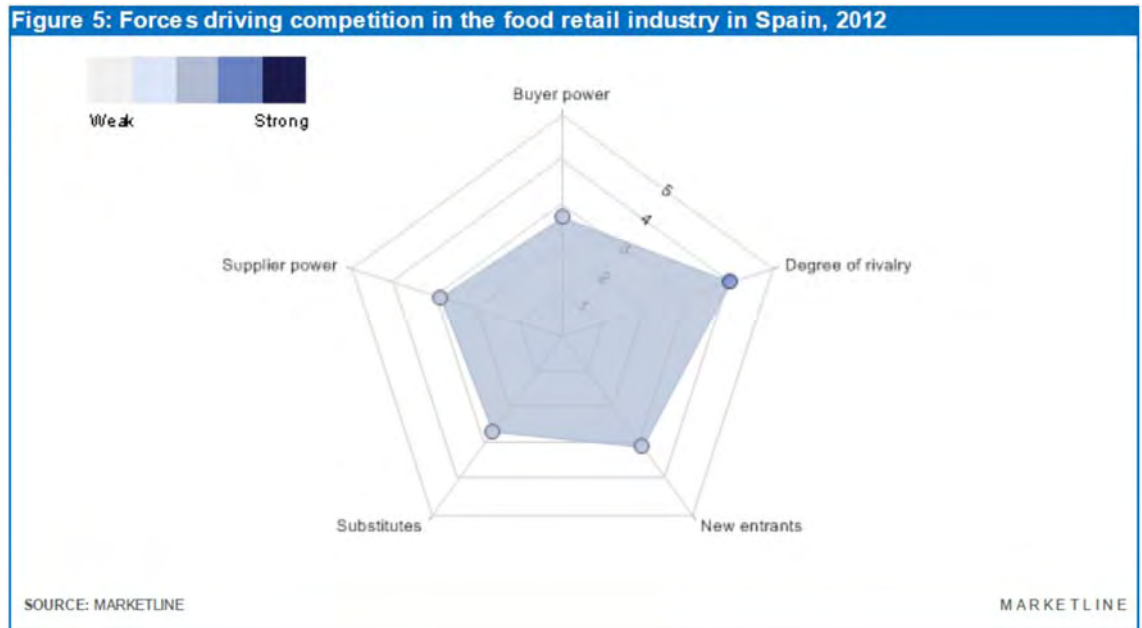


Figura 19: Análisis del sector alimenticio en España

- Compañías que lideran el sector

El sector minorista de la alimentación en España tiene un claro dominador en los últimos años, Mercadona, la empresa valenciana fundada en 1977 ha supuesto una revolución en la organización de los supermercados. Según se observa en el gráfico elaborado por Alimarket (principal revista sobre comercio retail y alimentos en España), Mercadona multiplica por 2,5 las cifras de venta de su más inmediato competidor, la firma francesa Carrefour. En este sentido cabe destacar que el grupo DÍA (que actualmente aglutina un 6,3% del total de las ventas de los operadores de distribución minorista y es el cuarto grupo del ranking de supermercados en España) formaba parte del grupo Carrefour como su marca discount hasta mediados de 2011, año en que se desligó por completo de la firma francesa, convirtiéndose en una empresa independiente que aumentó su posicionamiento en España. El Grupo Eroski, ocupa la tercera posición con sus dos marcas Eroski y Caprabo con un 8,5% y la quinta es para Auchan que tiene su formato hipermercado con Alcampo y su formato supermercado con Simply y congrega el 6,1% de las ventas. En sexto lugar se sitúa el Corte Inglés en sus múltiples formatos, tanto el hipermercado Hipercor, el Supermercado de El Corte Inglés o la tienda de conveniencia OpenCor.

Los 10 primeros operadores ocupan una cuota de mercado de casi el 70%, existen por tanto multitud de minoristas con cuotas de

mercado inferiores al 1% en España hasta un total de 604, según los registros de Alimarket.

**PRINCIPALES CUOTAS (%) DE MERCADO POR OPERADORES EN EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA CON BASE ALIMENTARIA EN 2012 (\*)**



Figura 20: Principales cuotas de mercado por operadores

**LOS PRINCIPALES GRUPOS/EMPRESAS CON ACTIVIDAD EN EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN CON BASE ALIMENTARIA EN 2012 (M€)**

Nº	Empresa / Grupo	Ventas-11	Ventas-12	%12/11
1	MERCADONA, S.A.	16.448,10	17.522,88	6,5
2	CARREFOUR - GRUPO	8.373,00	8.030,00	-4,1
3	GRUPO EROSKI - DIVISIÓN ALIMENTACIÓN	6.278,37	5.890,98	-6,2
4	AUCHAN (GRUPO)	4.302,77	4.487,26	-1,7
	ALCANTO, S.A. - GRUPO	3.373,00	3.545,00	5,1
	SUPERMERCADOS SABECO, S.A.	929,77	942,26	1,3
5	DIA, S.A.	4.140,60	4.317,30	4,3
6	EL CORTE INGLÉS (ALIMENTACIÓN)	3.744,46	3.325,88	-10,4
	HIPERCOR, S.A.	2.183,02	1.866,84	-14,5
	EL CORTE INGLÉS, S.A. - DIVISIÓN SUPERMERCADOS	750,00	735,00	-2
	SUPERCOR, S.A.	417,31	422,84	1,3
	TIENDAS DE CONVENIENCIA, S.A.	337,96	244,20	-27,7
	GESPEVES	56,17	57,00	1,5
7	LIDL SUPERMERCADOS, S.A.	2.331,02	2.400,00	3
8	CONSUM, S. COOP.	1.754,50	1.764,20	0,6
9	AHORRAMÁS, S.A. - GRUPO	1.345,80	1.376,00	2,2
10	MAKRO AUTOSERVICIO MAYORISTA, S.A.	1.289,00	1.232,00	-4,4

Figura 21: Principales empresas en el sector de la distribución de alimentos

Las ventas de Mercadona alcanzaron los 17 millones de euros en 2012, creciendo un 6,5% respecto al año anterior. Sólo DIA pudo seguirle el ritmo a Mercadona, aumentando un 4,3%.

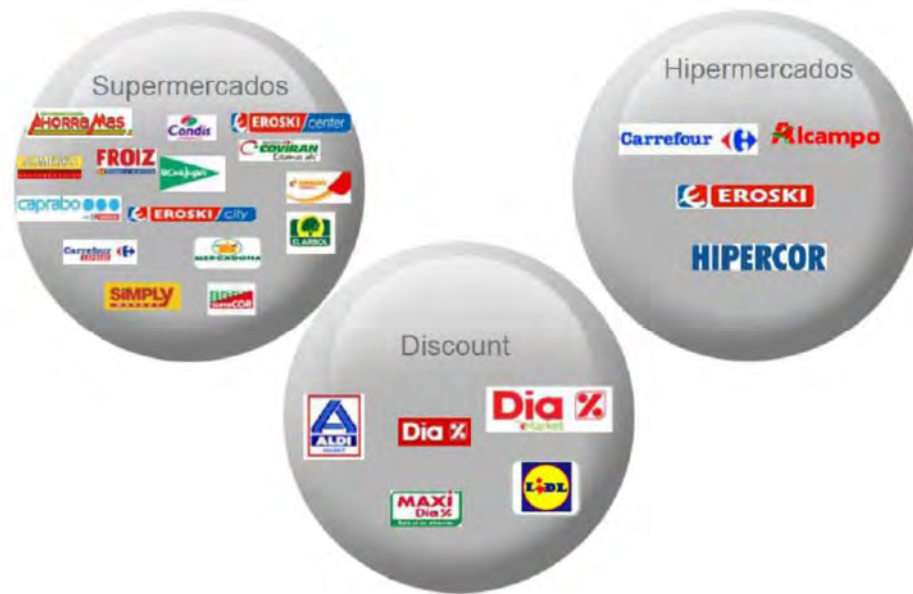
Por número de supermercados es DIA quien lidera el mercado, sin embargo por metros cuadrados el que más tiene es Mercadona a pesar de no disponer del formato hipermercados. Por el contrario, el grupo Carrefour con una cifra de tiendas muy por debajo del resto de sus competidores, se coloca en cuarta posición en lo que se refiere a metros cuadrados, esto es debido a que es el grupo con más hipermercados de España.

Nombre	Supermercados	Hipermercados	Total m2
Mercadona	1.411	-	1.844.955
Grupo Carrefour	212	173	963.099
Grupo Eroski	1.476	95	1.231.894
DIA	2.925	-	1.242.932
Auchan	221	80	462.321
El Corte Inglés	298	42	536.822
Lidl	526	-	476.659
Consum	605	-	455.599
Ahorra más	229	-	170.014
Gadisa	357	9	210.707

Fuente: Alimarket 2012

Figura 22: Cantidad de establecimientos por empresa

De las 6 primeras empresas, solo Mercadona y DIA tienen un solo formato, como supermercado y discount respectivamente; sin embargo, El Corte Inglés, Auchan, Eroski y Carrefour han desarrollado los modelos de súper e hipermercado.



Fuente: Kantar Worldpanel, 2012

Figura 23: Marcas y tipos de establecimientos. Fuente: Kantar Worldpanel 2012

### Mercadona

Este es un claro caso de éxito de agente del sector retail en España, con sus apenas 30 años de existencia ya tiene una facturación mayor que todo el Grupo El Corte Inglés. Es líder en cuota de mercado en 6 de las 10 provincias más pobladas de España. Es además el supermercado más rentable de España, según el diario financiero Expansión, la firma gana 2,90€ por cada 100€ que ingresa.

Su éxito se basa en varios vectores, como son surtidos eficientes que se alejan de cualquier tipo de sofisticación (vuelta a la sencillez), máxima calidad al mínimo precio, proximidad, innovación transversal y como práctica la ausencia de promociones. En cuanto a sus proveedores, Mercadona afirma que su modelo se fundamenta en la estabilidad de los contratos a largo plazo, transparencia en la relación, apoyo en la inversión y optimización de los procesos. Año tras año la compañía consigue un aumento de productividad.

Para apoyar esta política la firma ha desarrollado una muy fuerte marca blanca, Hacendado, presente en casi todos los productos de su lineal, apostando por la calidad en la misma y con una red de proveedores con contratos algunos en exclusiva y de larga duración, que permiten que la empresa trabaje con bajos precios.



En 2009 Mercadona decidió hacer desaparecer de sus supermercados la frutería, carnicería y pescadería y empezar a ofrecer sus productos ya envasados, hoy está desandando este camino.

Para volver a sus orígenes la empresa entre 2011 y 2012 contrató a 6.000 nuevos empleados a quienes están formando para trabajar en mostradores de cara al público, están formando tenderos que sepan preparar un pescado para la venta al público o partir una pieza de carne.

El nuevo modelo de Mercadona para los productos frescos ha empezado su implantación a través del sector de los pescados y mariscos. Seguirá por la fruta y la verdura (marzo de 2014) y el horno – panadería (primera mitad de 2014) y concluirá hacia finales del año que viene con la carnicería y cecinas y embutidos, cuyos diseños todavía están en los “laboratorios de investigación” que la empresa puso en marcha en 2009.

Otro de los cambios que la empresa está intentando llevar a cabo tiene que ver con el abastecimiento de frutas y verduras, la empresa pretende tener mucha rotación en estos productos en sus supermercados y que sean “fruta del día”, más allá de ofrecer todos los productos todo el año, su apuesta viene marcada ahora por la calidad y por la rotación de los productos en las tiendas, quiere ser prescriptor más que vendedor, recuperando las fruterías de “toda la vida”. Incluso apuestan por ir variando los precios a lo largo del día para que éstos bajen al final de la jornada cuando no hayan conseguido vender toda la mercancía. Este desarrollo sería imposible si su política de proveedores.

**Table 16: Mercadona SA: key financials (€)**

€ million	2007	2008	2009	2010	2011
Revenues	13,986.0	14,308.0	14,428.6	15,270.1	17,831.0
Net income (loss)	336.0	320.5	270.3	397.9	474.0
Total assets	3,838.1	4,324.2	4,559.2	5,060.6	3,226.0
Total liabilities	2,487.9	2,683.0	2,674.0	2,805.0	2,862.0

SOURCE: COMPANY FILINGS MARKETLINE

Figura 24: Mercadona, principales cifras económicas. Fuente: Marketline

**Table 17: Mercadona SA: key financial ratios**

Ratio	2007	2008	2009	2010	2011
Profit margin	2.4%	2.2%	1.9%	2.6%	2.7%
Revenue growth	15.0%	2.3%	0.8%	5.8%	16.8%
Asset growth	142.9%	12.7%	5.4%	11.0%	(36.3%)
Liabilities growth	356.5%	7.8%	(0.3%)	4.9%	2.0%
Debt/asset ratio	64.8%	62.0%	58.7%	55.4%	88.7%
Return on assets	12.4%	7.9%	6.1%	8.3%	11.4%
Revenue per employee	\$324,290	\$322,412	\$324,793	\$336,446	\$354,380
Profit per employee	\$7,791	\$7,222	\$6,085	\$8,767	\$9,420

SOURCE: COMPANY FILINGS MARKETLINE

Figura 25: Mercadona, principales ratios financieros. Fuente: Marketline

### Carrefour

Mantiene su apuesta por los hipermercados con una mayor importancia en las áreas de fresco, que intentan que se asemejen a un mercado tradicional. A pesar de que la empresa cerró con pérdidas sus negocios de distribución alimentaria, el grupo logró beneficios ya que su filial inmobiliaria Carrefour Property España gestiona los inmuebles donde se ubican los hipermercados y otros locales comerciales. De igual modo que la agencia de viajes del grupo, Carrefour viajes ha continuado su tarea expansionista en España en donde ya tiene más de 500 oficinas.

El grupo además ha diversificado su oferta de centros al unirse al segmento “low cost” con su marca Supeco, un cash and carry abierto a todos los consumidores (no es necesario ser mayorista para comprar allí) y que durante 2013 ha abierto tres en Andalucía, en la Comunidad de Madrid y en Galicia. Su política de marca blanca, sobre todo en hipermercados, no supera el 30% de los productos ofrecidos para asegurarse que el cliente tenga un amplio abanico de productos donde elegir. Su modelo de negocio en España sufrió un cambio en 2009 cuando entró de lleno en la guerra de precios en la que se encuentra, con una bajada del 25% de más de 10.000 productos.

**Table 7: Carrefour S.A.: key financials (€)**

€ million	2008	2009	2010	2011	2012
Revenues	86,966.8	85,366.0	81,271.0	80,455.0	78,460.0
Net income (loss)	1,538.8	386.0	433.0	371.0	1,233.0
Total assets	52,082.0	51,553.0	53,650.0	47,931.0	45,844.0
Total liabilities	52,082.0	40,438.0	43,087.0	40,305.0	37,483.0

SOURCE: COMPANY FILINGS MARKETLINE

Figura 26: Carrefour, principales cifras financieras. Fuente: Marketline

**Table 8: Carrefour S.A.: key financial ratios**

Ratio	2008	2009	2010	2011	2012
Profit margin	1.8%	0.5%	0.5%	0.5%	1.6%
Revenue growth	5.9%	(1.8%)	(4.8%)	(1.0%)	(2.5%)
Asset growth	0.3%	(1.0%)	4.1%	(10.7%)	(4.4%)
Liabilities growth	0.3%	(22.4%)	6.6%	(6.5%)	(7.0%)
Debt/asset ratio	100.0%	78.4%	80.3%	84.1%	81.8%
Return on assets	3.0%	0.7%	0.8%	0.7%	2.6%

SOURCE: COMPANY FILINGS MARKETLINE

Figura 27: Carrefour, principales ratios financieros. Fuente: Marketline

### Eroski

Eroski se encuentra un proceso de reestructuración, tanto de sus locales, sobre todo hipermercados, replanteándose su formato y tratando de dar un mayor peso a frutas, verduras, carnes y pescados; la empresa ha firmado recientemente un acuerdo bancario para reestructurar su deuda y aliviar un poco su situación financiera, desde 2009 ha conseguido reducir en 1.000 millones su deuda.

Los datos de ventas del primer semestre de 2013 no son buenos, pues han caído un 5,6% respecto al primer semestre de 2012, descenso que viene acentuado en los hipermercados en los productos no alimenticios. El supermercado no ha podido frenar este descenso a pesar de haber abierto 21 nuevas tiendas en 2013.

A este descenso hay que sumar la caída que experimentó la otra marca del grupo, Caprabo, que en el ejercicio 2012-2013 vio reducidas sus ventas un 4,5%; es por esto, que la firma se ha visto obligada a cambiar su estrategia de mercado y en abril de 2013 redujo el precio de más de 2.000 productos de forma permanente, tanto en productos frescos, como en primeras marcas y marcas

del distribuidor. Algunos medios de comunicación incluso apuntan a que Eroski está estudiando la continuidad de Caprabo dentro del grupo.

Eroski basa gran parte de su éxito en el norte de España, en provincias como Barcelona, las tres del País Vasco o Navarra, donde lidera el mercado con la mayor cuota de participación.

El Grupo Eroski registró €7.607 millones de facturación en 2010.

#### DIA

Esta cadena está inmersa en la conquista del cliente de barrio. Prueba de ello es el lanzamiento de DIA Fresh, donde se potencia el área de frutas y verduras. Se trata del discount mejor colocado en el ranking de supermercados españoles y ya se habla de la compañía como “el líder en tiendas de proximidad”. La empresa además, integró en su matriz durante 2013 a Schecker, cadena de droguerías adquirida en 2012 y que desde marzo de 2013 opera bajo el paraguas de DIA.

DIA ha continuado durante 2013 con su política de reformas y puesta en marcha de nuevos modelos de negocio, de hecho ha anunciado una inversión de 350 millones de euros que focalizará en España, Portugal, Brasil y Argentina.

A través de DIA Fresh, el grupo pretende formar parte de las preferencias en la compra diaria de frescos, estar más cerca del consumidor e interactuar con él gracias a que los locales poseen personal especialmente formado para la manipulación de este tipo de alimentos. En definitiva, llegar a convertirse en la tienda de barrio de referencia, tanto por la exposición y participación del producto fresco dentro de la tienda, como por las propias dimensiones, situación (en centros urbanos) y horarios comerciales de los establecimientos.

DIA es la empresa española de distribución de alimentos más internacionalizada pues tiene presencia en Argentina, Brasil, Francia, Portugal y China entre las que factura más de 5.000 millones de € anuales.

#### El Corte Inglés

El Corte Inglés está inmerso en la redefinición del área de no alimentación de Hipercor, mientras lanza su nueva marca Supercor Express. Además, conscientes de que la firma estaba mal posicionada en lo que se refiere al precio, han lanzado una campaña donde bajo el lema “Acostúmbrate a nuestros buenos

precios” tratan de reposicionarse. La empresa señala haber ganado 2.000 compradores tras la bajada de precios y el lanzamiento de dicha campaña. El grupo ha seleccionado los 4.500 productos más demandados en la cesta de la compra para fijar un índice mínimo y garantizar que en sus tiendas se pueden adquirir siempre precios de máxima competitividad.

Por último, con el lanzamiento de Supercor Express, el Grupo El Corte Inglés pretende ir haciendo desaparecer paulatinamente sus tiendas Opencor (tiendas de conveniencia con altos márgenes y cada vez menor cuota de mercado), por las tiendas Supercor Express que se pretenden posicionar como tiendas de proximidad con precios bajos.

El Corte Inglés además tiene en la mayoría de sus centros una tienda de alimentos gourmet, que en 4 centros complementa con lo que han dado a llamar Gourmet Experience, donde el cliente tiene la opción tanto de comprar como de testear productos, introduciendo en El Corte Inglés 8 puestos de comida (embutidos, japonés, horno tradicional (panadería tradicional), ostras, postres, comida tradicional española, etc.). El salón gourmet ofrece a sus clientes una amplia variedad de productos, desde una importante bodega de vinos y bebidas espirituosas, pasando por conservas, embutidos, infusiones, chocolates y otros.

**Table 11: El Corte Ingles: key financials (€)**

€ million	2008	2009	2010	2011	2012
Revenues	18,428.5	17,610.9	16,582.4	16,652.0	16,011.0
Net income (loss)	744.7	374.8	369.2	319.4	210.0
Total assets	14,597.3	17,587.9	17,727.9	17,953.1	18,206.0
Total liabilities	6,757.1	9,997.6	9,909.6	9,943.4	10,784.0

SOURCE: COMPANY FILINGS MARKETLINE

Figura 28: El Corte Inglés, principales cifras financieras. Fuente: Marketline

**Table 12: El Corte Inglés: key financial ratios**

Ratio	2008	2009	2010	2011	2012
Profit margin	4.0%	2.1%	2.2%	1.9%	1.3%
Revenue growth	4.8%	(4.4%)	(5.8%)	0.4%	(3.8%)
Asset growth	8.7%	20.5%	0.8%	1.3%	1.4%
Liabilities growth	8.6%	48.0%	(0.9%)	0.3%	8.5%
Debt/asset ratio	46.3%	56.8%	55.9%	55.4%	59.2%
Return on assets	5.3%	2.3%	2.1%	1.8%	1.2%
Revenue per employee	\$263,417	\$251,573	\$255,647	\$254,960	\$250,784
Profit per employee	\$10,645	\$5,354	\$5,691	\$4,890	\$3,289

SOURCE: COMPANY FILINGS MARKETLINE

Figura 29: El Corte Inglés, principales ratios financieros. Fuente: Marketline

### 3.3 Análisis del mercado

- Tipos de supermercados existentes

A modo de simplificación, tradicionalmente existen tres tipos de establecimientos de los que podíamos llamar supermercados, caracterizados sobre todo por el tamaño y la cercanía al cliente. Como regla general cuanto más lejano del domicilio del cliente suele ser un establecimiento de mayor tamaño y mayor variedad de productos, caracterizándose también por un precio más competitivo:

- En primer lugar existen los que podríamos denominar pequeños supermercados, o supermercados de barrio. En ellos el cliente suele realizar las compras diarias, olvidos o necesidades de última hora. Por regla general este tipo de establecimientos se encuentran ubicados en las cercanías de la vivienda del cliente. Es el tipo que cuenta con un mayor margen, no obstante el volumen de ventas es inferior al resto de tipos. En este primer tipo de supermercados nos podemos encontrar con supermercados pertenecientes a una cadena, sea o no franquicia, o negocios privados.
- Por otra parte podemos encontrar los llamados supermercados medianos, de un tamaño superior y donde el cliente suele realizar una compra algo más grande, que podríamos denominar semanal o quincenal. Aunque el supermercado se encuentre en las cercanías del domicilio del cliente, a veces puede ser necesario utilizar el vehículo particular. Por regla general este tipo de negocios suelen ir ligados normalmente a cadenas de supermercados.

- Por último nos encontramos con los llamados hipermercados, que se pueden definir como supermercados de mayor tamaño. Se trata del tipo de supermercado mayor, donde el cliente por regla general se debe de desplazar para realizar su compra, siendo el abanico de productos puestos a la venta muy superior a los supermercados descritos con anterioridad. Se podría decir que el cliente suele realizar en los hipermercados una compra de mayor tamaño, que podemos definir como quincenal o mensual. Los hipermercados cuentan con un volumen de ventas muy superior al resto de supermercados, no obstante el margen es muy pequeño. Al igual que hemos visto en el caso anterior este tipo de negocio suele ir ligado a grandes cadenas de supermercados.

Una de las características importantes y comunes a todos ellos es la enorme amplitud de horario de apertura. Por regla general la mayoría de estos establecimientos, independientemente del tamaño del mismo, suelen abrir sus puertas unas doce horas al día, durante los siete días de la semana, casi todo el año, respetando solamente unos pocos días festivos al año.

- Clientes actuales

En la actualidad, y de forma muy resumida los clientes de los supermercados, independiente del tipo de supermercado de que se trate, van a ser de dos tipos:

- Clientes particulares, los cuales acuden al establecimiento para adquirir los productos necesarios. Dichos clientes acuden principalmente por motivos de cercanía y precio para la compra de los productos de consumo más frecuente, por lo que suelen ser familias residentes en las zonas de inmediación del local o personas que transiten por esta zona, por ejemplo si el establecimiento se encuentra situado en las cercanías del puesto de trabajo.
  - Clientes como pequeños comercios, tipo cafeterías, restaurantes y otros comercios de hostelería. Es habitual que a estos establecimientos haya que hacerles llegar los productos mediante reparto, no obstante es posible que en algún caso se desplacen al supermercado. Por regla general, se suelen atender a pequeños comerciantes de la localidad en la que se instale el negocio.
- Propuestas de modelos de negocio

Para el modelo de negocio que estamos planteando en este equipo, durante los diferentes meses que ha durado este Proyecto se han venido estudiando diferentes propuestas de negocio:

- Primer lugar: supermercado especializado en ciertos tipos de productos y calidades. Nos encontraríamos ante un supermercado mediano de barrio, solamente con ciertos tipos de productos. Podría ser un establecimiento de alto standing. No existirían productos en exposición, excepto una muestra de cada uno. Este establecimiento no competiría por precio, sino por servicio y calidad.
- Segundo lugar: tendríamos un negocio concebido para todo tipo de clientes pero del mismo estilo del anterior, sin productos, excepto la muestra en exposición. Se trataría de un supermercado/hipermercado para todo tipo de cliente, sin especialización, de nueva implantación, donde se competiría por precio.
- Tercer lugar: supermercado con zonas de descanso y ocio en su interior, como una cafetería, peluquería, área infantil, etc. En este establecimiento no existe ningún tipo de producto y el cliente sentado y tomando un refrigerio, o realizando alguna actividad de ocio o relax, con su teléfono móvil puede realizar la compra, sin ver en ningún momento la misma, solamente a través de la aplicación donde tendrá toda la información. El tipo de cliente de este establecimiento sería un cliente innovador.
- Cuarto lugar: hipermercado tradicional donde pueden coexistir los dos conceptos, tradicionales y tecnológicos. El cliente con app solamente tiene que escanear el código de barras del producto (físicamente existe el producto, no solamente una muestra como en los casos anteriores). El cliente con su “cesta virtual”, que está viendo en todo momento en la pantalla de su Smartphone, pasa por una línea de cajas especialmente diseñada para esta nueva tecnología. Es un sistema muy ágil, tecnológico y bastante novedoso, al cliente se le puede informar a tiempo real de cualquier promoción o descuento “in situ”. Lo más importante de este sistema que podríamos llamar “hibrido” es que el cliente no pierde en ningún momento esa sensación de comprar que muchas veces necesita, pero haciéndole una compra mucho más llevadera. En este tipo de sistema propuesto evidentemente también se compite por precio.
- Finalmente nos decidimos por un negocio que recoge la mayoría de las necesidades expuestas en los modelos anteriores y liga perfectamente el modelo tradicional de compra con un modelo totalmente vanguardista. El modelo de negocio por el que el equipo de trabajo se decidió consistía en una mezcla de ambos negocios, recogiendo las necesidades de nuestros futuros clientes. Seguíamos con la idea de tener un supermercado novedoso, con las últimas tecnologías, dotándolo de un almacenamiento robotizado para el 100% de los productos, donde el cliente debe de realizar su compra a través de una aplicación, bien instalada en un dispositivo electrónico como un



Smartphone o Tablet, bien a través de su propio PC. Supermercado que se complementaba con la necesidad manifiesta de nuestros clientes de disponer de productos frescos, mediante “El MercadITo”, donde podemos ofrecerles productos frescos, carnicería, charcutería, pollería, pescadería, pastelería y panadería, cafetería, etc. En este último tipo de sistema propuesto es evidente que también estamos compitiendo por precio, no obstante la automatización nos permite reducir los márgenes.

- Tipos de cliente para nuestro modelo de negocio

Desde el punto de vista de la demanda se podría llegar a establecer una clasificación de los diferentes tipos de clientes que pueden existir, teniendo en cuenta cada uno de los planteamientos expuestos en el apartado precedente:

- El primer tipo de cliente es un cliente que se encuentra dentro de un “nicho de mercado”. Se trata de clientes que requieren de cierta exclusividad, clientes que seguramente desean que se les ofrezca un trato bastante exclusivo.
- El segundo tipo de cliente podríamos decir que se trata de un cliente que no tenga el tiempo necesario para poder realizar sus compras, quizá sería un cliente con cierto carácter innovador y/o tecnológico, que no quiere perder del todo esa sensación de comprar.
- El tercer tipo de cliente podríamos decir que pertenece a otro tipo de “nicho de mercado”, muy diferente al del primer caso. Se trataría de clientes que no necesiten tener sensación de comprar, es posible que no les guste salir a comprar, y que prefieren dedicar ese tiempo a otras cosas.
- El cuarto tipo de cliente se podría decir que es similar al del caso segundo. Es un cliente que le gusta sentir la sensación de comprar, de salir de compras, de ver y tocar los productos, es decir un cliente muy similar al actualmente existente en la mayoría de los supermercados, pero con cierto carácter innovador y tecnológico. En el caso que nos ocupa es un cliente que se verá inmerso en un ambiente de compra, de forma indirecta al ver comprar al resto de clientes, ambiente al que está acostumbrado, y por ello el sector sería más amplio.
- En nuestro modelo de negocio tendrían cabida la mayoría de los tipos de clientela analizados anteriormente, excluyendo el primer caso, por ello el sector de clientes es el más extenso de todos. Es un negocio donde tienen cabida la compra tradicional mediante los productos frescos ofrecidos en “El MercadITo” y la innovación mediante la compra robotizada y la aplicación. Este negocio es ideal para los clientes que no

necesiten tener sensación de comprar mediante la forma de compra y recogida de la compra, para clientes con cierto carácter innovador y/o tecnológico debido a la compra mediante una aplicación, así como clientes que necesiten encontrarse en la necesidad de salir a comprar y verse inmersos en un ambiente de compra, ambiente ideal que pueden encontrar en la zona de productos frescos.

- Productos

Como se ha comentado en apartados precedentes, en la actualidad la principal línea de productos de los supermercados nacionales es la venta del producto fresco, el cual, como promedio, puede generar más de un tercio de los ingresos de cualquier supermercado, no obstante, van teniendo cada vez más importancia otras secciones como de droguería y/o perfumería.

En general, los productos que se venden en cualquier supermercado suelen ser de dos tipos:

- Productos de venta en secciones:  
Productos de carnicería y charcutería.  
Productos de pollería  
Productos de pescadería.  
Productos de frutería.  
Panadería y pastelería.  
Etc.
- Productos de sala:  
Lácteos y derivados lácteos.  
Congelados.  
Alimentación seca: productos envasados, bebidas, conservas,  
panadería y bollería.  
Droguería, limpieza, etc.  
Ropa y calzado.  
Tecnología.  
Etc.

En el modelo de negocio que estamos proponiendo se siguen vendiendo la mayoría estos mismos productos, lo que cambia es la manera de venderlos.

Mientras que los productos frescos se siguen vendiendo y exponiendo de una forma prácticamente tradicional, el resto de los productos se venden de forma automatizada con recogida establecida en el propio establecimiento, donde el

cliente está comprando mediante una aplicación bien instalada en su teléfono móvil o en su PC, y puesta a su disposición mediante un almacén robotizado.

### 3.4 Análisis interno

Desde el punto de vista de un análisis interno, son varios los issues que ofrece el proyecto, especialmente en torno a dos de las claves del negocio: información y comidad.

- Información

Toda la compra se realizará mediante un dispositivo electrónico, probablemente una tablet, por lo que se hace esencial el desarrollo de su interfaz, comunicación con servidores, información personalizada, mantenimiento, comunicación con almacén, etc. En este sentido, quizás la solución más lógica y rentable, será integrar todo el desarrollo tecnológico asociado al proyecto a una consultora especializada en tecnologías de la información, de esta manera evitaremos futuros errores de incompatibilidad entre sistemas.



Figura 30: Claves del proyecto: información

- Comodidad

El concepto comodidad no sólo incluye que el cliente no tenga que ir haciendo la compra con un carro, comprende otros conceptos, entre los que podemos destacar: plazas de aparcamiento más amplias con cargadores para coche eléctrico, distancias a recorrer a pie menores, climatización y luminosidad de confort, accesibilidad a pmr's, servicios asociados a la comodidad como guarderías, personal de apoyo o instalaciones. En general, se trata de una solución que requerirá de un proyecto de arquitectura 'ad hoc' que satisfaga todos estos requerimientos. Dicho diseño, podría ser utilizado ya como imagen de marca, asociando una arquitectura de vanguardia a nuestra marca personal.

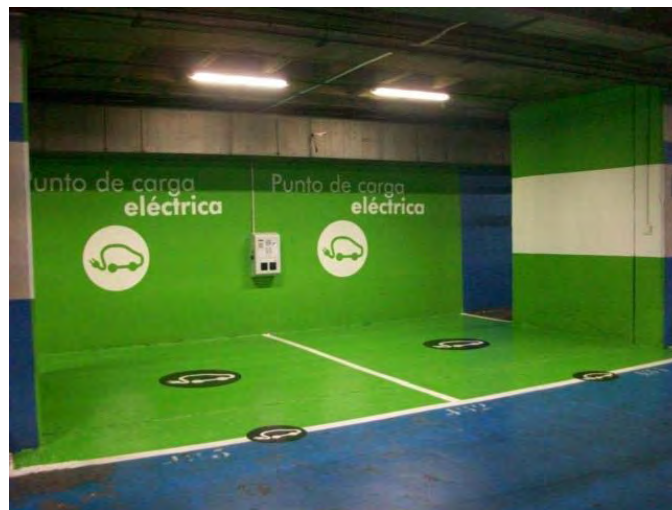


Figura 31: Claves del proyecto: Comodidad

- Logística y almacén

Interrelacionado con la información y la comodidad se encuentra la necesidad de implantar un almacén robotizado que realice el 'picking' de la compra solicitada por el cliente. Parte de la información mostrada en la tablet procederá de la gestión de este almacén por lo que se hace necesario que esté integrado en el sistema informático del proyecto. En este sentido, existen pocas soluciones al nivel que requeriría el proyecto, siendo quizás la ofrecida por Kiva Systems la más eficiente. Su modelo se basa en implementar un sistema de robots que se encargan de llevar hasta el operario los productos de varios pedidos simultáneamente, trayendo literalmente la estantería entera perfectamente codificada. Una vez el operario recoge los productos, el robot lo vuelve a llevar a su sitio. Kiva Systems ha implantado su modelo en diferentes almacenes, incluido Amazon, una de las mayores tiendas online del mundo.



Figura 32: Claves del proyecto: Logística y almacén

### 3.5 Análisis en innovación

Dentro de este apartado, pretendemos hacer un rápido barrido por las tendencias en innovación dentro del sector y que avances existen actualmente en las tecnologías que pretendemos utilizar en nuestro negocio.

La primera fuente de información es la página “MARKETING4FOOD”, que analiza el sector y sus tendencias: <http://www.marketing4food.com/>. De esta fuente hemos obtenido la siguiente información relevante:

- Artículo que habla sobre como nuestro posible modelo de negocio “core” está siendo actualmente estudiado, pero en procesos de I+D+i por el momento:

<http://www.marketing4food.com/se-puede-mejorar-la-experiencia-de-compra-de-alimentos-con-dispositivos-moviles/>

- Otro de los aspectos básicos en nuestro modelo, hace referencia a la tecnología que está empezando a ser desarrollada que cita este otro artículo (se trata de una alternativa al sistema iBeacon):

<http://www.marketing4food.com/philips-crea-un-sistema-de-iluminacion-para-localizar-productos-en-supermercados/>

- En esta misma línea, otro pilar fundamental de nuestro modelo de negocio, consiste en informar al comprador cuando realice la compra y de arrojarle promociones durante la misma. En este sentido, el siguiente artículo muestra algunas tendencias del mercado en este sentido en lo relativo a fidelización digital (promociones):

<http://www.marketing4food.com/good-deal-crea-una-app-para-acceder-las-promociones-de-los-supermercados/>

- Un modelo que parece utilizar parte de la tecnología que nuestro modelo propone es:

[http://www.ieco.clarin.com/tecnologia/Changuitos-supermercado-inteligentes-vienen-tablets\\_0\\_527347531.html](http://www.ieco.clarin.com/tecnologia/Changuitos-supermercado-inteligentes-vienen-tablets_0_527347531.html)

## 4. PLAN ESTRATÉGICO

### 4.1. Análisis DAFO

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, analizaremos nuestra organización a nivel interno y externo con el fin de tomar las decisiones más acertadas sobre el futuro. Nos ayudará a definir posteriormente los objetivos aprovechando las oportunidades más atractivas y preparándonos contra las amenazas con más peso teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

- Fortalezas
  - Diferenciación de la empresa por ofrecer una experiencia de compra de alta calidad.
  - Empresa innovadora con gran capacidad de adaptación al cambio.
  - Percepción de idea innovadora y claro elemento de diferenciación como tarjeta de presentación de la compañía.
  - Ahorro en costes de operación (lineales, alquiler del local, mantenimiento, consumo energético, etc...)
  - Calidad en los productos y servicios.
  - Competitividad económica.
  - Posibilidad de realizar actividades alternativas durante el proceso de compra.
  - La compra se realizará de una forma más rápida y entretenida.
  - Amplio catálogo y variedad de referencias.
  - Ubicación del supermercado en zona urbana para proximidad del consumidor.
  - Gran flexibilidad del horario comercial.
  - Tecnología de la información superior a la competencia.
  - Formación adecuada en gestión y administración de empresas.
  - Experiencia previa del equipo emprendedor en muy diferentes ámbitos de negocio.
- Debilidades

- El supermercado no dispone de referencias previas.
  - Falta de conocimiento del sector.
  - Necesidad de alta inversión inicial.
  - Bajo poder de negociación con los proveedores.
  - Desconocimiento del mercado de los suministradores.
  - Falta de relaciones para el inicio del negocio: IT, publicidad, sociedades de servicios, etc...
  - Necesidad de automatizar el almacén como alternativa a la ausencia de “picking” por parte del cliente.
  - Desconocimiento de la tecnología necesaria para automatizar el almacén.
  - Requerimos de innovación continuada para estar a la última.
- Oportunidades
    - Interés social creciente por la innovación.
    - Los clientes buscan comodidad.
    - En general, los clientes prefieren estar informados sobre su consumo.
    - Mejora en el manejo de los dispositivos electrónicos por parte de los clientes.
    - Avances tecnológicos aplicados al sector retail.
    - Negocio escalable y con posibilidad de crecimiento.
    - Posibilidad de internacionalización.
    - Gasto de personal bajo.
    - Alquiler de locales o establecimiento asequibles.
    - Apuesta por las Pymes en España. Beneficios fiscales y ayuda para creación de empresas y emprendedores.
    - Alto número de empresas de capital riesgo.
- Amenazas
    - Posible rechazo inicial y barreras de entrada psicológicas del cliente.
    - Crisis económica actual.
    - Tasa de desempleo en España.
    - Gran competencia en el mercado.
    - Tecnología muy cambiante. Avances muy rápidos.
    - Abuso del poder de negociación por parte de los proveedores.
    - Envejecimiento de la población española.
    - Copia o desarrollo del modelo de negocio por parte de la competencia.
    - Presión bajista de los precios por aumento de la competencia.

- Problemas para conseguir la elevada financiación inicial debido a las duras condiciones exigidas por las entidades de crédito.
- Subida del IPC.

#### **4.2. DAFO Cuantitativo**

Se toman las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas según su importancia y probabilidad de éxito para construir la matriz DAFO ponderada. La escala de puntuación considerada ha sido entre -2 y 2. A la vista de los resultados numéricos de la matriz, se han coloreado en rojo las fortalezas que nos permiten aprovechar mejor las oportunidades y defendernos de las posibles amenazas; así como las debilidades que en mayor medida nos impiden aprovechar las oportunidades del mercado y nos hacen vulnerables frente a las amenazas del entorno. En cuanto al ámbito externo se han coloreado en rojo las oportunidades que mejor podemos aprovechar a la vista de nuestras fortalezas y debilidades, y las amenazas que más pueden afectar a nuestro producto.

Del análisis cuantitativo DAFO se puede extraer que el nuevo supermercado tiene posibilidades al ser su valoración final positiva.

Las mayores oportunidades que se presentan y que hay que aprovechar son la búsqueda de comodidad por parte de los clientes, la posibilidad de escalabilidad y los grandes avances tecnológicos que se están produciendo en el sector retail.

Como mayor amenaza al comienzo del negocio se encuentra el problema de financiación seguido de un posible rechazo inicial del cliente.

Para maximizar o mitigar estos elementos deberemos aprovechar nuestras principales fortalezas, que son ofrecer una experiencia de compra de alta calidad, nuestra competitividad económica, poseer una tecnología de la información superior a la de nuestra competencia y permitir la compra rápida y entretenida.

Por último, al establecer la estrategia, deberemos tener en cuenta nuestras debilidades, que son la necesidad de una inversión inicial alta, tener que automatizar nuestro almacén y no poseer de referencias previas por tratarse de un negocio completamente nuevo.



	FORTALEZAS													DEBILIDADES							
	Experiencia compra alta calidad	Adaptación al cambio	Idea innovadora	Ahorro costes operación	Calidad productos y servicios	Competitividad económica	Actividades alternativas durante la compra	Compra rápida y entretenida	Variedad de referencias	Ubicación urbana	Flexibilidad horaria	Tecnología da la información superior a la competencia	Experiencia emprendedora	No referencias previas	Falta conocimiento sector	Alta inversión inicial	Bajo poder negociación con proveedores	Necesidad de automatizar el almacén	Innovación continuada	Desconocimiento tecnología almacén	
<b>OPORTUNIDADES</b>																					
Interés social por innovación	2	0	2	0	1	1	0	1	0	0	0	2	0	1	0	-1	1	0	0	0	<b>10</b>
Cientes buscan comodidad	1	1	1	0	0	1	1	2	0	2	2	1	0	0	2	0	1	0	1	0	<b>16</b>
Preferencia por la información	1	0	0	0	1	1	0	2	2	1	0	2	1	-1	1	0	0	1	0	1	<b>13</b>
Mejora en manejo de dispositivos	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	-1	-1	<b>6</b>
Avances tecnológicos retail	0	2	1	2	0	2	1	1	2	0	0	2	2	1	0	0	-1	1	-1	0	<b>15</b>
Escalabilidad	2	1	0	1	1	2	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	<b>16</b>
Internacionalización	2	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	1	<b>12</b>
Incremento empresas capital riesgo	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	-1	1	-2	1	-2	-1	1	<b>2</b>
Alquileres asequibles	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	-1	1	1	-2	2	1	<b>5</b>
Ayuda a Pymes	1	0	2	1	1	1	1	0	0	1	1	1	2	0	1	-2	1	-1	0	0	<b>11</b>
<b>AMENAZAS</b>																					
Posible rechazo inicial	1	0	-2	0	2	0	-2	0	0	0	0	0	0	-2	0	-1	0	0	0	0	<b>-4</b>
Crisis actual	0	0	1	2	0	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	-1	0	0	-1	1	<b>6</b>
Gran competencia	1	0	0	1	1	1	1	2	1	1	1	-1	-1	-1	0	0	0	-1	0	-1	<b>7</b>
Copia de la competencia	2	1	1	1	-1	0	-1	0	-1	1	-1	-1	0	-1	-2	1	0	-1	-1	1	<b>-2</b>
Problemas de financiación inicial	1	1	-2	1	-1	0	0	0	-2	-2	-1	1	0	0	0	-2	-1	-2	0	0	<b>-9</b>
Abuso de los proveedores	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	-1	-1	0	-2	0	0	0	<b>1</b>
	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>-4</b>	<b>2</b>	<b>-5</b>	<b>2</b>	<b>-6</b>	<b>-2</b>	<b>4</b>	<b>105</b>

Figura 33: DAFO Cuantitativo

### 4.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- Introducción

Se analiza el sector minorista de alimentación considerando como actores a los supermercados, hipermercados y minoristas especializados. También se considera a los consumidores finales los compradores clave, y a los productores de alimentos, granjeros, y cooperativas de agricultores como suministradores clave.



SOURCE: MARKETLINE

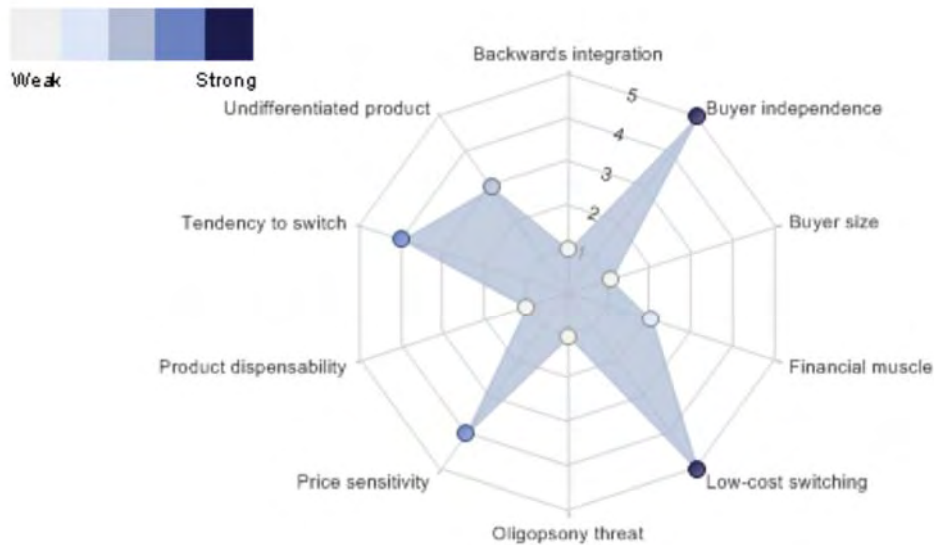
MARKETLINE

Figura 34: Fuerzas determinando la competitividad en el sector minorista de alimentación

El grado de rivalidad entre actores es feroz debido a la poca diferenciación entre los productos, y a la mínima diferencia de coste para el comprador, de un establecimiento a otro. Ambos motivos llevan a que el cliente no sea fiel a un supermercado, lo que fuerza a los grandes minoristas a mantener el esquema de precios atractivos. Mientras los minoristas especializados, lujo y minoristas de productos orgánicos, no tienen la misma sensibilidad para los precios, siendo incapaces de mantener un gran volumen de clientes, y pueden no tener más alternativa que acceder a contratos de suministro por largos periodos para asegurarse un suministro estable, calidad o productos especialmente preparados.

Las nuevas entradas en el sector tendrán que competir con el marketing y las políticas de precios agresivas de los actores existentes. Sin embargo los relativamente bajos costes de entrada, y la urgencia de nichos florecientes como los alimentos saludables o éticos, así como el fuerte crecimiento histórico del sector, ofrecen una atractiva perspectiva.

- El poder de los compradores



SOURCE: MARKETLINE

MARKETLINE

Figura 35: Fuerzas determinando el poder de los compradores

Los compradores en este mercado son los consumidores finales. Esto debilita mucho el poder de los compradores. La pérdida de un comprador no parece que pueda ser significativa para los ingresos de un establecimiento. Por otro lado, el poder de un sólo cliente se disipa en el gran volumen de clientes potenciales.

Sin embargo, los clientes colectivamente pueden representar intereses de grupos, por lo que los minoristas no pueden permitirse pasar por alto las sensibilidades de los compradores. Para los compradores el precio y la conveniencia son dos preocupaciones importantes. También la conciencia en cuanto a lo saludable. Se vuelven a demandar productos frescos, simples y tradicionales, en contra de los alimentos congelados. La necesidad y el desarrollo de productos éticos añade una mayor intensidad a este giro en la demanda. Los minoristas de alimentación deben adaptarse a estos intereses diferentes.

La facilidad de los clientes para cambiar de un establecimiento a otro reduce también el poder de dichos clientes. El reconocimiento de la marca del minorista no se traduce automáticamente en lealtad del cliente, el minorista debe de confiar a menudo en la base de lealtad generada por los fabricantes.

En general el poder del comprador es moderado.

- El poder de los suministradores



Figura 36: Fuerzas determinando el poder de los suministradores

**Ilustración 1: Fuerzas determinando el poder de los suministradores en el sector minorista de alimentación**

Los suministradores del sector minorista de alimentación son granjeros, cooperativas y productores de comida. Los grandes minoristas mantienen relación con muchos suministradores, lo que asegura la estabilidad de suministros y de precios. Lo que da más fortaleza a los minoristas frente a sus suministradores.

En lo posible relaciones contractuales con los suministradores a largo plazo son evitadas, así como los cambios en precios. Los minoristas líderes, al controlar los canales de distribución, pueden dominar las negociaciones con ciertos suministradores. Los minoristas pequeños pueden encontrar difíciles estas negociaciones. En el caso de minoristas especializados, lujo o productos orgánicos, el poder puede cambiar del minorista al subcontratista especializado.

Los suministradores sufren el problema de la facilidad de cambio de suministrador, por parte del minorista, según las tensiones de los precios. Además el poder de los suministradores se ha visto afectado por la aparición de las marcas blancas de los minoristas, que pueden dejar fuera de mercado a ciertos suministradores. Los suministradores con algo de poder sobre los minoristas son aquellos que han conseguido diferenciar su producto, y atraer al cliente final.

En general el poder del suministrador es moderado.

- Nuevas entradas

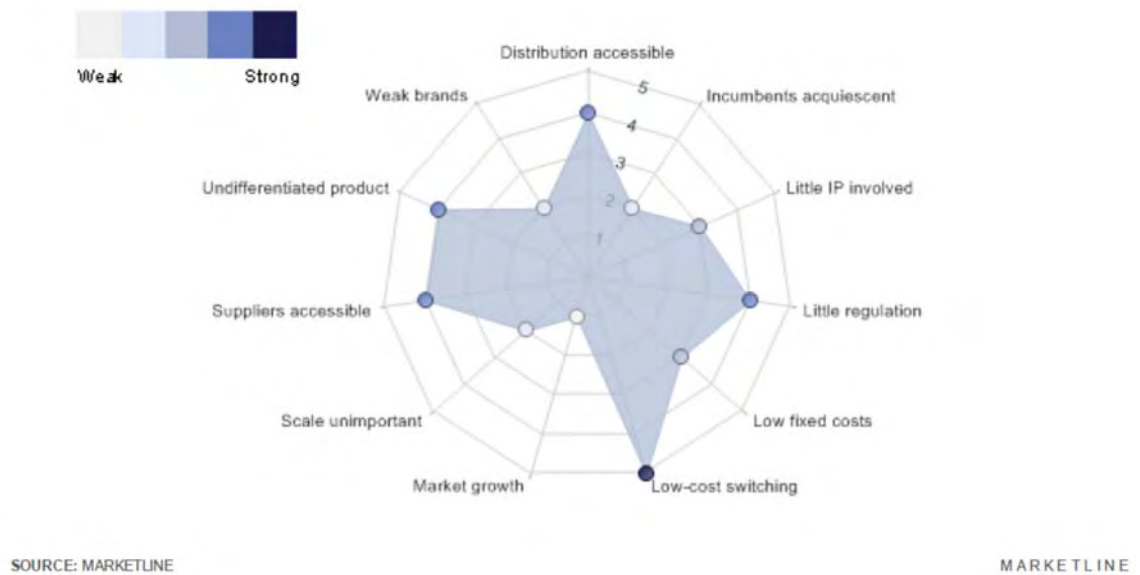


Figura 37: Factores influenciando las nuevas entradas

Ilustración 2: Factores influenciando las nuevas entradas en el sector minorista de alimentación

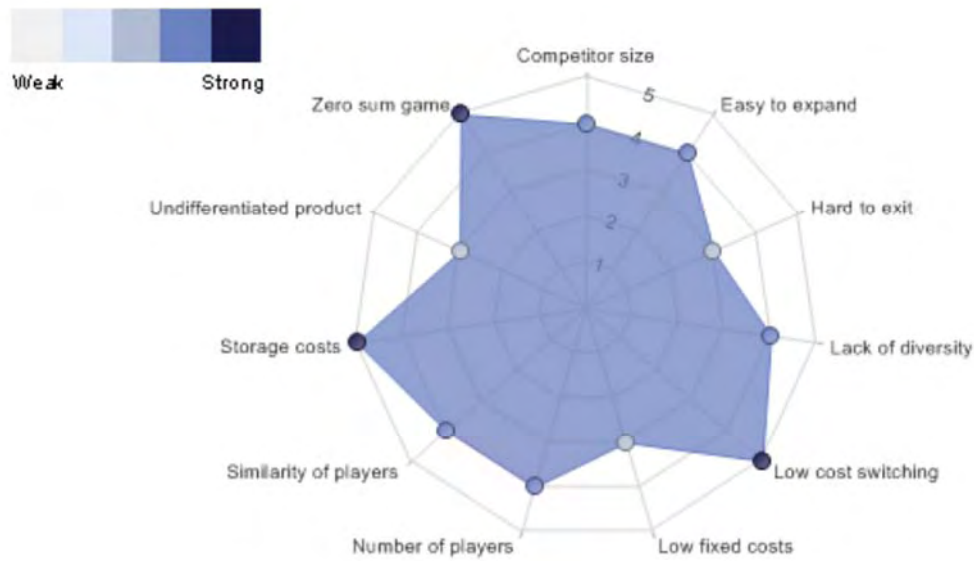
Los minoristas de alimentación grandes con largas cadenas de supermercados e hipermercados, como Carrefour, Mercadona, y Eroski, que mantienen una posición de poder frente a pequeños minoristas de lujo o comida orgánica, cuyo peso en el sector es significativo pero limitado.

El músculo financiero también depende del tipo de establecimiento. Los grandes minoristas se benefician de economías de escala, y de emplear precios agresivos, que no pueden ser igualados por minoristas más pequeños. El potenciamiento de la imagen de marca de los grandes minoristas, y sus política de expansión agresivas ahondan éstas asimetrías.

Aun así los grandes minoristas no son indiferentes a la amenaza de nuevas entradas en el mercado. Las nuevas entradas pueden ser alentadas por los bajos costes de entrada y salida, el rápido crecimiento de una consciencia saludable en los consumidores, y el aumento de consumidores que optan por productos éticos y saludables. Esto abre nuevos nichos, donde los nuevos competidores pueden no sufrir tanto la presión de los precios, y del marketing.

En general la amenaza de nuevas entradas en el sector es moderada.

- El grado de rivalidad



SOURCE: MARKETLINE

MARKETLINE

Figura 38: Fuerzas determinando el grado de rivalidad

Ilustración 3: Fuerzas determinando el grado de rivalidad en el sector minorista de alimentación español

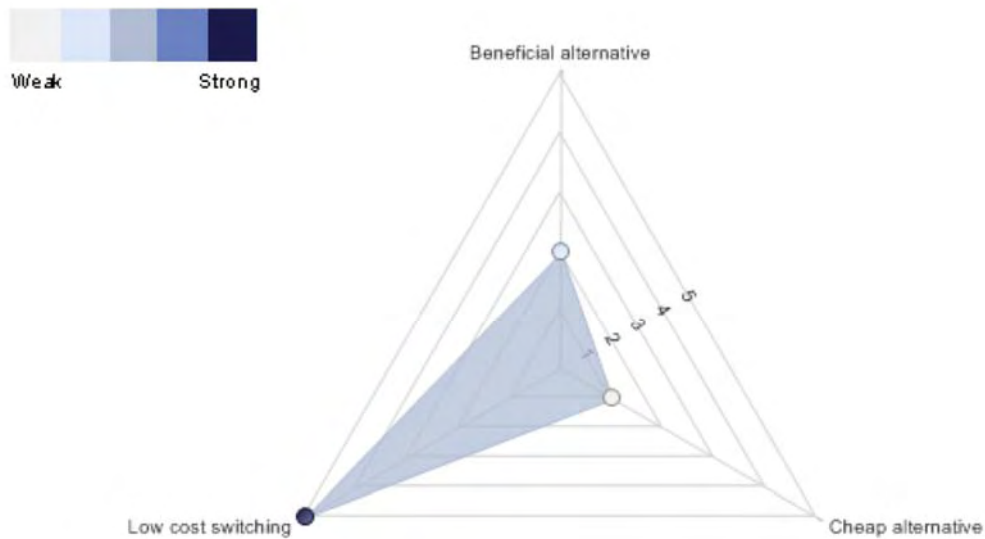
Hay varios grandes competidores, que compiten duramente unos con otros. Y hay actores más pequeños y especializados que conviven con esta situación.

Los consumidores no perciben la diferencia de precios al cambiar de establecimiento, pero los establecimientos aumentan la presión sobre los precios para asegurarse clientes. Además el abanico de productos básicos tampoco se diferencia tanto de un establecimiento a otro, lo cual aumenta todavía más la competición en precios entre los grandes minoristas. La rivalidad también se incrementa debido a que la similitud entre los diferentes actores.

Muchas empresas operan también en otras industrias como electrónica, artículos del hogar, artículos de farmacia y más. Esto puede ayudar a absorber las caídas de ventas en alimentación, o los precios de suministro altos.

En general la rivalidad en el sector es fuerte.

- Amenaza de productos o servicios sustitutivos



SOURCE: MARKETLINE

MARKETLINE

Figura 39: Fuerzas determinando la amenaza de productos o servicios sustitutivos

#### Ilustración 4: Fuerzas determinando la amenaza de productos o servicios sustitutivos

Hay unos cuantos productos sustitutivos en el sector de la alimentación minorista. La alternativa dominante son los servicios de alimentación. Las fuertes campañas de marketing de establecimientos de comida rápida, así como la costumbre de comer en restaurantes son una alternativa para muchos consumidores. Sin embargo, la gran mayoría ve estas opciones como paralelas al sector minorista de alimentación, sin llegar ni mucho menos a sustituirlo.

Un sustituto más directo puede ser la agricultura de subsistencia, sin embargo no es actualmente nada común.

La amenaza de productos o servicios sustitutivos es en general débil.

#### 4.4. La cadena de valor

La “cadena de valor” constituye uno de los instrumentos más ricos y populares desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa y su propuesta y difusión se debe a Porter (1987).

El concepto de cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto

o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del coste total de dicho producto.

Si el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio supera el coste de las distintas actividades, la empresa generará un margen o beneficio por su actividad (valor generado por la empresa).

La cadena de valor de la empresa debe ser contemplada como una parte de un "sistema de valor" más amplio que incluye las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes fundamentalmente.

El objetivo del análisis de la cadena de valor está en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido.

Estas fuentes pueden estar en:

- Las actividades básicas.
- Las interrelaciones entre actividades.
- Las interrelaciones dentro del sistema de valor.

La construcción de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la identificación de las actividades básicas de la empresa, las cuales, a su vez, pueden ser clasificadas en actividades primarias y de apoyo.

Las actividades primarias son las que forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención postventa al cliente.

Las actividades de apoyo sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa.

En el gráfico siguiente queda representada la cadena de valor de nuestra empresa:



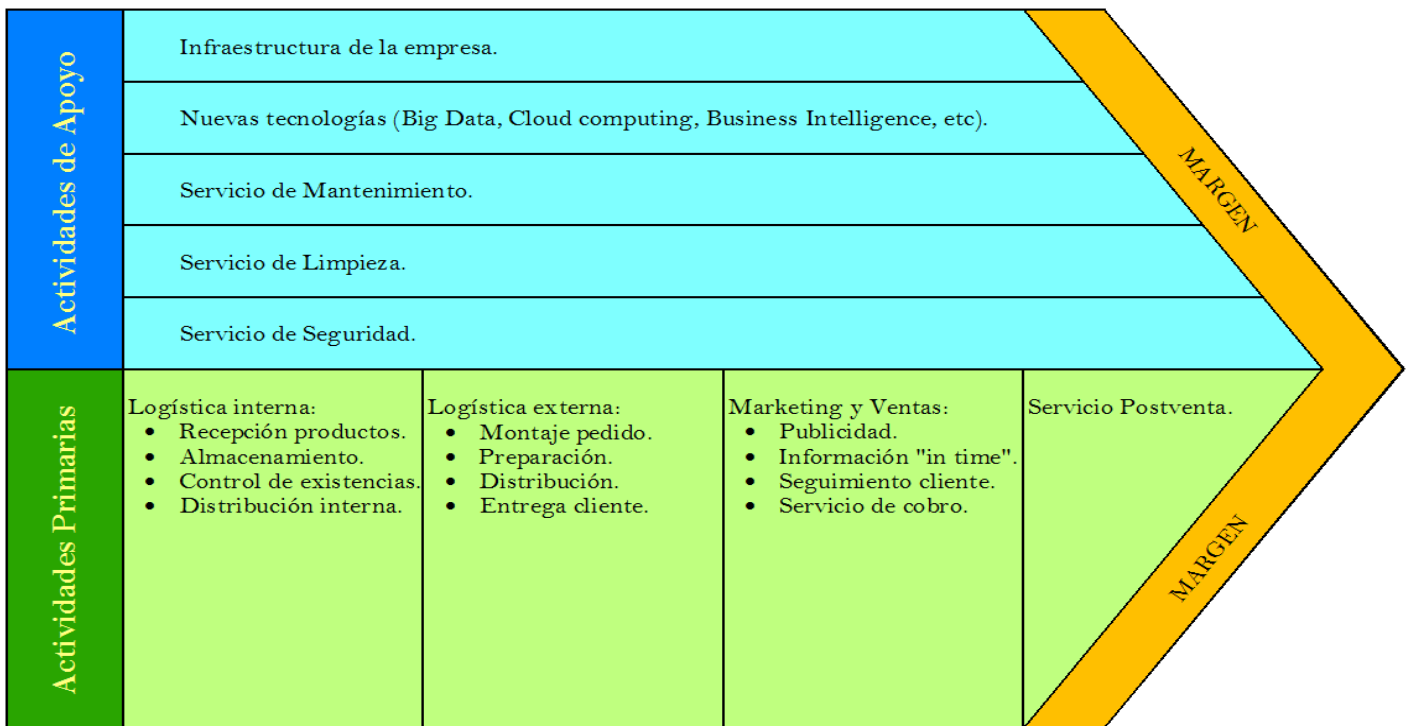


Figura 40: Cadena de valor

#### 4.5. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos, a modo de resumen, deben de cumplir tres características principalmente: deben de ser muy claros, medibles y estar cuantificados.

En apartados posteriores se van a establecer diversos objetivos, los cuales están íntimamente relacionados con la estrategia de la empresa, y van a ser las claves de la misma. En el caso que nos ocupa se han establecido diferentes objetivos estratégicos de la empresa sobre aspectos tan importantes como el liderazgo, la cuota de mercado, el crecimiento esperado de la empresa, así como su expansión a medio-largo plazo, o la rentabilidad del negocio.

Como es lógico, los objetivos estratégicos se definen de manera definitiva cuando se han finalizado todos los análisis requeridos para elaborar el plan de negocio, fundamentalmente porque tienen que estar perfectamente cuantificados.

- Posicionamiento y diferenciación

Al tratarse de un negocio bastante novedoso se va a tratar de conseguir establecer y mantener una posición dominante en el nicho de mercado en el que nos basamos.

Esta posición es fundamental de cara a poder mantener la empresa cuando empiecen a llegar nuevos competidores con un sistema similar al que estamos implantando en nuestra empresa.

Se va a mantener una cifra de negocio durante los dos primeros años similar al establecimiento tradicional geográficamente más cercano y que es competencia directa en la venta de productos.

Este establecimiento de referencia estará ubicado en la misma zona y tendrá un tamaño similar al nuestro, al menos en lo que a número de referencias se refiere.

Al finalizar el primer año desde el lanzamiento se comprobarán los resultados de la competencia en la zona y se comprobará si se han cumplido las expectativas, realizando las correcciones que sean necesarias.

Cada tres meses se irán realizando revisiones periódicas para controlar y valorar las estrategias de la competencia y en consecuencia las de nuestra propia compañía.

Se trata de conseguir ser la referencia de este tipo de supermercados inicialmente en la Comunidad de Madrid y con posterioridad en el resto de España.

- Cuota de mercado

El propósito fundamental de la empresa es alcanzar una cuota de mercado en el área geográfica en el que nos ubiquemos del 20% el primer año, aumentando un 1% anual hasta conseguir el 25% de la cuota de mercado al quinto año.

Se deben de fijar las bases para superar en ventas al establecimiento más cercano que es competencia directa nuestra en un plazo máximo de 2 años.

Las ventas se deben de controlar teniendo en cuenta las previsiones que se esperan. Éstas tendrán como punto de partida las ventas de la semana anterior, y otras variables importantes como si es principio de mes, fin de semana, o un puente, donde hay mayor consumo. Este control se realizará diariamente.

El objetivo principal, al tratarse de un mercado muy maduro, no es alcanzar estas cifras sino mantenerse en las mismas al menos durante los primeros 10 años.

- Crecimiento y expansión

El crecimiento medio anual esperado, como se ha comentado en apartados precedentes se encuentra situado en torno al 1% de cuota de mercado, a excepción del primer año donde pasaremos directamente a tener un 20% de cuota.

Teniendo en cuenta estos crecimientos anuales esperados, en el tercer año se inaugurará un segundo establecimiento en zona geográfica diferente, ubicado dentro del Municipio de Madrid como el primer supermercado.

Siguiendo con esta proyección, en el quinto año se inaugurará el tercer establecimiento en otra zona geográfica significativa, igualmente en la Capital. Con esto se dará por finalizada la primera fase de expansión de la empresa.

Tras los primeros cinco años de vida de la empresa se procederá a realizar una segunda fase de expansión.

En esta segunda fase se procederá a abrir diferentes Centros dentro de la Comunidad de Madrid, en municipios de la Comunidad con una población por encima de los 150.000 habitantes. Se intenta conseguir tener entre el quinto y décimo año desde la primera inauguración un número de centros comprendido entre los quince y veinte.

- Rentabilidad

Es bastante complejo el poder establecer un criterio de rentabilidad del negocio. No obstante, las estimaciones de que disponemos, las cuales están basadas sobre todo en datos estadísticos del sector (recordemos que se trata de un sector bastante maduro), aplicándoles cierto grado de prudencia, estamos seguros que no van a estar muy alejadas de la propia realidad.

En el análisis financiero que forma parte de este documento se puede observar la rentabilidad de la empresa durante los primeros años, en base a las premisas establecidas. Cuando se consigue obtener un EBITDA positivo, fundamental en este negocio, o el resultado neto positivo.

Es muy importante fijarse en el flujo de caja de la empresa. Estamos hablando de un tipo de negocio algo inusual, es un negocio donde, una vez que empiezan las ventas, siempre se produce un enorme flujo de caja positivo.

Existe una descompensación importante a nuestro favor entre los pagos y los cobros. Mientras que la entrada en caja se produce en el momento de efectuarse la venta, la salida de caja es bastante distinta, existen pagos en el momento de la compra, a treinta y a sesenta días desde la emisión de la factura.

De la misma manera, en el Análisis Económico Financiero se puede observar el momento en el cual se produce el Pay-Back. Para analizarlo se debe de tener

presente la inversión inicial que se ha producido, sobre todo en la instalación del almacén robotizado, aspecto muy importante a tener en cuenta en este Proyecto.

- Fidelización

Por medio de este sistema de negocio que estamos proponiendo lo que se trata es de intentar conseguir una fidelización de clientes lo más elevada posible.

Para ello, contamos con los sistemas tecnológicos más avanzados y con una tarjeta de fidelización electrónica que cada uno de nuestros clientes tendrá instalada en su dispositivo móvil. Tarjeta de fidelización que es la más novedosa del mercado.

La idea principal que se pretende conseguir es obtener durante el primer año de operación una cifra correspondiente al 20% de la población a la que damos servicio geográficamente, para pasar al 25% en los primeros cinco años.

- Demanda local

Uno de los objetivos más importantes que pretende nuestra empresa es atender la demanda local. Por ese motivo, prácticamente el 100% de nuestras compras las realizaremos a empresas ubicadas en España, en todas las Comunidades Autónomas, siendo la mayor parte de estas empresas PYMES.

Se pretende conseguir un compromiso Autonómico y Estatal con el producto nacional.

- Las personas

Por último, pero no por ello menos importante, uno de los pilares fundamentales de nuestra empresa, por no decir el más importante de ellos es tratar de conseguir una integración global en el negocio de todos nuestros empleados.

Nuestro principal objetivo está basado en ofrecer al cliente el mejor servicio y para ello necesitamos la implicación de nuestros empleados, disponer de grandes profesionales que crean en la filosofía de la empresa y crezcan con ella.

Nuestros empleados van a ser nuestro principal valor, y nuestra imagen frente a los clientes. El objetivo fundamental es conseguir una plantilla muy estable, con un índice de rotación muy reducido, logrando un compromiso mutuo de todas las partes, tanto de los empleados como de la propia empresa.

Para conseguir estos objetivos la empresa va a poner en marcha políticas de empleo activo entre nuestros empleados, promoción interna, políticas sociales, políticas de conciliación familiar y de participación en los beneficios de la empresa.

## **DESARROLLO DEL NEGOCIO**

### **5. PLAN COMERCIAL**

#### **5.1. Conclusiones de la investigación comercial**

- Encuesta
  - Diseño de la encuesta

Para completar el análisis de mercado se ha realizado una encuesta que ha sido distribuida a alumnos de la EOI, y a familiares y amigos de los componentes del grupo de proyecto. La encuesta y el resumen de resultados pueden ser consultados en el anejo del proyecto.

La entrevista consiste en 23 preguntas con el objeto de determinar prioritariamente:

- La caracterización de la unidad familiar para la que se realiza la compra.
- El importe y frecuencia de la compra.
- El tipo de establecimiento donde realiza la compra, y motivaciones para escogerlo.
- Factores que más se valoran para hacer la compra.
- Validación del servicio ofrecido.

El tipo de preguntas han sido generalmente de selección sobre posibles.

- Análisis e interpretación de resultados

Se han tomado en consideración respuestas con un peso específico sobre el resto superior al 50% del total, y algunas conclusiones se han obtenido de la combinación de respuestas como:

- ¿Con qué frecuencia se realiza en su domicilio la compra principal?
- ¿Cuántas personas incluye su unidad familiar?
- ¿Dónde realiza su compra principal?
- ¿Cuánto suele gastar en su compra principal?

El retrato robot de los encuestados es el siguiente:

Hombres (55%) y mujeres (45%) de entre 20 y 40 años que realizan habitualmente la compra para toda la familia. Compran sobre todo en

supermercados e hipermercados. Escogen los establecimientos para comprar por proximidad, precio y variedad de producto. También valoran la facilidad y la rapidez para hacer la compra.

En porcentaje, las familias de los encuestados se componen del siguiente número de personas:

Nº de personas de la familia	% sobre el total de los encuestados
1	26%
2	30%
3	17%
4 o más	27%

Por lo tanto la unidad familiar media se compone de 2,5 personas. Como el 58% de los encuestados realiza la compra principal de la familia 5 una vez a la semana, resulta representativo calcular el gasto medio de la compra semanal por familia, que se estima en 86,7 €. Para hacer esta estimación se ha hecho la suma ponderada del valor medio de la compra en intervalos de 10 €.

Las familias valoran como beneficioso hacer la compra por medios digitales, y como interesante no empujar el carro al hacer la compra, obtener ofertas personalizadas, poder comparar productos con otros similares, y que el establecimiento te informe de las compras anteriores.

#### o Conclusiones generales

A partir de los resultados de las encuestas realizadas, podemos sacar las siguientes conclusiones sobre el perfil de los clientes de los supermercados:

- Hombres (55%) y mujeres (45%) de entre 20 y 40 años que realizan habitualmente la compra para toda la familia.
- Escogen los establecimientos para comprar por proximidad, precio, variedad de producto, facilidad de compra, rapidez en la misma y amabilidad de trato.
- Dedicar menos de 1 hora a hacer la compra principal.
- La unidad familiar media se compone de 2,3 personas.
- El gasto medio de la compra semanal por familia se estima en 81,6 €.

- Valoran como beneficioso hacer la compra por medios digitales.
  - Valoran como interesante no empujar el carro al hacer la compra, obtener ofertas personalizadas, poder comparar productos con otros similares, y que el establecimiento te informe de tus compras anteriores.
- Focalización

En el apartado “Tipo de cliente para nuestro modelo de negocio” del documento “Configuración del negocio” ya se había hecho una clasificación de nuestros clientes en función de la demanda:

- El primer tipo de cliente es un cliente que se encuentra dentro de un “nicho de mercado”. Se trata de clientes que requieren de cierta exclusividad, clientes que seguramente desean que se les ofrezca un trato bastante exclusivo.
- El segundo tipo de cliente podríamos decir que se trata de un cliente que no tenga el tiempo necesario para poder realizar sus compras, quizá sería un cliente con cierto carácter innovador y/o tecnológico, que no quiere perder del todo esa sensación de comprar.
- El tercer tipo de cliente podríamos decir que pertenece a otro tipo de “nicho de mercado”, muy diferente al del primer caso. Se trataría de clientes que no necesiten tener sensación de comprar, es posible que no les guste salir a comprar, y que prefieren dedicar ese tiempo a otras cosas.

Sin embargo, tras los resultados de la encuesta identificamos dos clúster basándonos en el potencial de compra de los clientes, su perfil es el siguiente:

- Familias de un solo miembro
  - Hombres (60%) y mujeres (40%) de entre 20 y 40 años que realizan habitualmente la compra para ellos mismos.
  - Escogen los establecimientos para comprar por proximidad, precio, variedad de producto, facilidad de compra, rapidez en la misma y amabilidad de trato.
  - Dedicar menos de 1 hora a hacer la compra principal.

- El gasto medio de la compra semanal se estima en 48,9 € con productos frescos, y 36,5 € sin productos frescos.
  - Valoran como beneficioso hacer la compra por medios digitales.
  - Valoran como interesante no empujar el carro al hacer la compra, obtener ofertas personalizadas, poder comparar productos con otros similares, y que el establecimiento te informe de tus compras anteriores.
- Familias de más de un miembro
    - Hombres (55%) y mujeres (45%) de entre 20 y 40 años que realizan habitualmente la compra para la familia.
    - Escogen los establecimientos para comprar por proximidad, precio, variedad de producto, facilidad de compra, rapidez en la misma y amabilidad de trato.
    - Dedicar de 1 a 2 horas a hacer la compra principal.
    - El gasto medio de la compra semanal se estima en 89,6 € con productos frescos, y 66,9 € sin productos frescos.
    - Valoran como beneficioso hacer la compra por medios digitales.
    - Valoran como interesante no empujar el carro al hacer la compra, obtener ofertas personalizadas, poder comparar productos con otros similares, y que el establecimiento te informe de tus compras anteriores.

## 5.2. Cálculo de la demanda

Una otra variable fundamental para conocer el plan de ventas es el número de clientes que tendremos al día en nuestro supermercado. Para este cálculo también nos hemos apoyado en datos del sector y complementado con los resultados de nuestra encuesta.

Haremos el cálculo partiendo de las ventas/m<sup>2</sup> obtenidas de otro panel. Esta información también excluye los productos perecederos.



	Hipermercado	Supermercado	Discount
Vtas/M2	6.233 €	4.850 €	4.205€
Vtas/empleado	249.183 €	228.630 €	236.014 €
M. Br.	17-20%	18-22%	12-14%
Comparativo Precios	100	101	99

Figura 41: ventas/m2 de productos envasados

Sabiendo que nuestra tienda tiene **500m<sup>2</sup>** la facturación sería de 2,425 M€. Dividiendo este importe entre 33,9 € del apartado anterior obtenemos un total de 71.958 compras semanales por año. Que dividido entre los días del año obtenemos un número de **197 personas** visitarían nuestra tienda a diario. Este cálculo se ha realizado con datos del 2011. El mismo cálculo para el 2009 (misma fuente utilizada) nos da una cifra de 189 personas al día, lo que supone un incremento del 4% en dos años. Si a esto le añadimos que nuestro negocio ofrece percederos, los resultados de las encuestas realizadas (aceptación nuevas tecnologías, etc...) y los siguientes datos adicionales:

- ✓ Ubicación geográfica: Calle Almagro, distrito de Chamberí, barrio de Almagro.
- ✓ Población: 140.000 habitantes
- ✓ Tipo de zona: Residencial
- ✓ Amplitud del surtido: 2.500 referencias
- ✓ Capacidad del almacén robotizado: 2 minutos por compra (media)
- ✓ Competidores: 6 competidores directos en el barrio
- ✓ Media de personas por unidad familiar: 2,3 miembros

Podemos tomar como aproximación y primer dato de partida un número de 220 personas diarias en nuestro supermercado.

Con un cálculo sencillo, podemos tener ya la primera estimación de las ventas de nuestro negocio:

$$\begin{aligned} \text{Ventas} &= (0,69 * 45€ + 0,31 * 45€ * 0,05) * 220 * 365 \\ &= \mathbf{2,527 M€ (IVA incluido)} \end{aligned}$$

Aquí hemos considerado un crecimiento en línea con el aumento de clientes previsto para el segmento de los supermercados de proximidad, dentro del sector retail y tomado de uno de los múltiples estudios realizados por un Panel.

En la gráfica siguiente se puede apreciar dicho crecimiento, habiendo ya considerado su evolución por cada supermercado.

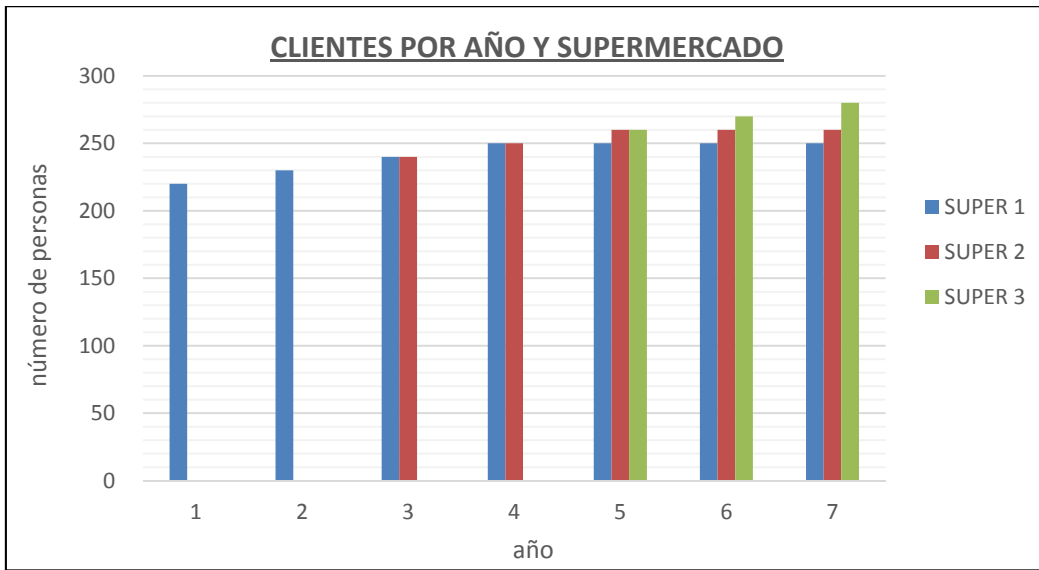


Figura 42. Clientes por año y supermercado

### 5.3. Pricing

El precio a considerar para la cesta de la compra será una variable fundamental para el desarrollo del plan de ventas y viabilidad del negocio.

Para el estudio, nos hemos apoyado en datos reales del sector incluidos en paneles oficiales. Abajo podemos apreciar una tabla donde se muestra un primer dato clave para nosotros: El valor medio de cada compra en un supermercado. La frecuencia considerada es de 1 semana. Observamos que el dato más actualizado nos indica 33,9€ sin tener en cuenta los productos perecederos.

### PERFIL DE LOS DIFERENTES CANALES DINÁMICOS (%)

	Hipermercado				Supermercado				Tiendas descuento			
	2009	2010	2011	Tam 2/2012	2009	2010	2011	Tam 2/2012	2009	2010	2011	Tam 2/2012
Cuota de mercado	20,6	24,2	23,7	23,1	47,5	49,6	50,4	51,3	13,8	14,1	14,2	14,1
Penetración hogares	80,4	80,6	80,7	80,6	98,9	99,1	99,3	99,3	78,1	78,4	79,0	79,7
Tasa de fidelidad	17,9	17,2	17,2	17,0	39,2	41,9	42,4	42,9	12,8	13,8	14,0	14,2
Gasto medio (euros)	815,1	744,7	748,6	737,8	1.716,7	1.753,2	1.792,9	1.806,5	568,0	582,6	599,8	601,0
Frecuencia compra (actos)	15,2	15,0	14,7	14,5	52,3	53,3	53,3	53,4	22,8	23,5	24,2	24,4
compra media (euros)	53,5	49,8	51,0	50,9	32,8	32,9	33,7	33,9	24,9	24,8	24,8	24,6

Datos correspondientes a alimentación envasada y droguería sin frescos, ya que se incluyen dentro de los envasados aquellos frescos no perecederos.

Fuente: Kantar Worldpanel

Figura 43. Compra media de productos envasados (€). Fuente: Kantar Worldpanel

Para completar el estudio, hicimos un análisis de tickets de la compra (muestra: 100 Tickets) para saber cómo se distribuía el coste de la compra entre productos perecederos y envasados. El resultado fue el siguiente:

Envasados	Perecederos
69%	31%

Figura 44. Distribución de costes en cesta de la compra

Esto nos permite extrapolar un coste medio de los productos perecederos en cada compra de 15,23€. Si sumamos ambos importes obtenemos un valor de 49,13€ para el precio medio de la cesta de la compra semanal y familiar.

En nuestro plan de negocio, se ha considerado un importe de 45€ lo que nos permite ser conservadores y tener margen de maniobra en el caso de que las cosas no vayan según lo esperado. Aparte, se ofrecen unos precios algo más competitivos que la media del sector lo que nos valida el importe medio de la cesta de la compra considerado. Cabe destacar que, de esos 45€, facturaremos el 100% de los productos envasados y el 5% de los productos perecederos por la comisión a las subcontratas. El valor añadido que nos aportan los perecederos será ofrecer una gama completa de surtido y respetar la tendencia actual donde, cada vez, se apuesta más por una oferta integral de productos. Se apuesta por sinergias.

A partir de la cantidad de la cesta de la compra para el primer año, se ha considerado que la misma crecerá del mismo orden que el crecimiento del IPC previsto para el periodo en el que nos ocupa y que se puede comprobar en el siguiente gráfico.

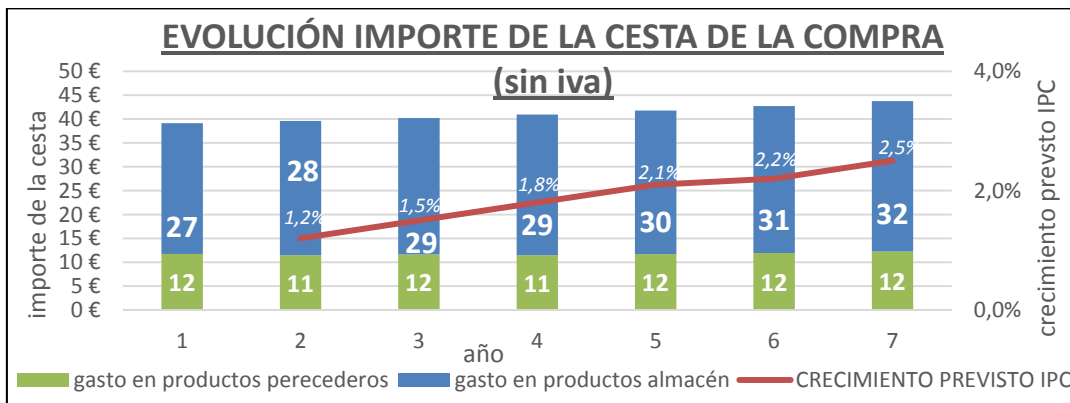


Figura 45. Evolución importe de la cesta de la compra (sin IVA).

Por otro lado, también puede comprobarse en el gráfico la evolución prevista, desglosada entre productos adquiridos en los puestos perecederos (cross selling) y aquellos que se compran directamente online en nuestro almacén robotizado.

## 6. PLAN DE MARKETING

### POSICIONAMIENTO

El posicionamiento de un producto o un servicio se concibe como la batalla por la mente del consumidor. Queremos que los clientes conozcan a nuestro supermercado por lo que queremos que lo conozcan; por sus atributos más diferenciadores y que aportan más valor. Nuestra finalidad será provocar un **deseo** y conseguir la **fidelización**.

La herramienta más potente en un posicionamiento es la diferenciación. Con la diferenciación, generamos la **atencionalidad consciente** que deseamos en nuestro mercado objetivo. El siguiente paso, será producir una **impronta** y una **huella** imborrable. Todo esto se traduce en que consigamos el mayor grado de conocimiento de nuestro negocio por parte de los clientes potenciales, es decir, **notoriedad**. A mayor notoriedad, mayores ventas y así sucesivamente creándose el deseado círculo virtuoso que se muestra en el esquema de abajo.

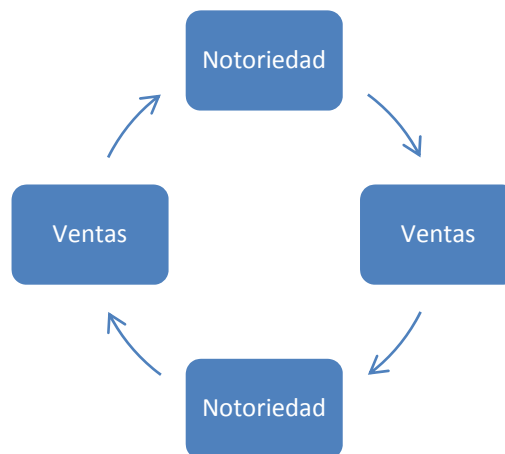


Figura 46. Círculo virtuoso

Se han estudiado los atributos de nuestro servicio y se han analizado cuáles de éstos son más diferenciadores y además cuales son los que el cliente les da más valor.

Los principales atributos que hemos considerado son:

- Comodidad
- Multicanalidad
- Calidad/Precio
- Horarios
- Nuevas tecnologías
- Variedad de surtido

- Proximidad
- Información

A continuación, se muestra en la figura de abajo el Mapping de posicionamiento.

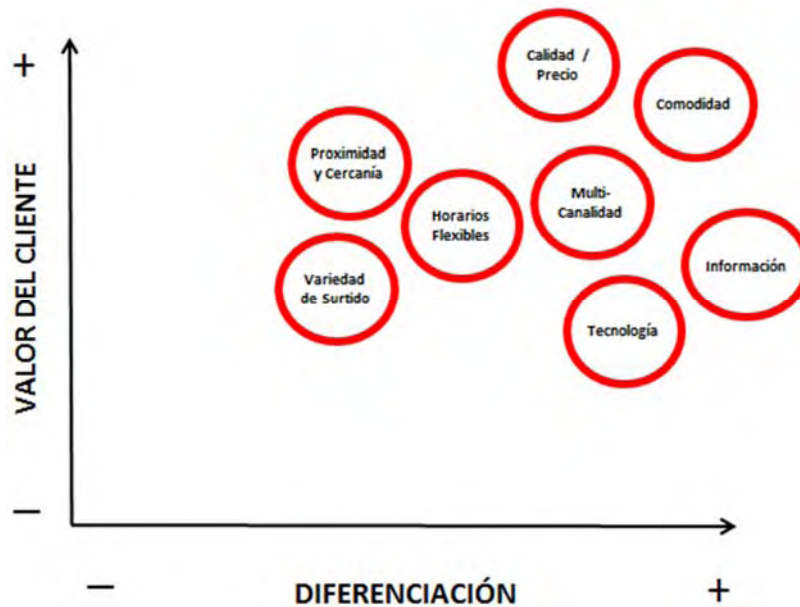


Figura 47. Mapping Posicionamiento

En base a este análisis, se considera que los atributos que mejor nos diferencian de la competencia y que a su vez son los que más valor tienen para el cliente son la comodidad, los servicios adicionales y la multicanalidad.

Una vez decidido los atributos a posicionar, se ha estudiado el mejor modo de comunicar esos elementos que se han considerado como **seña de identidad**. El objetivo es que el consumidor tenga muy claro en su mente, en el momento de comprar en nuestro supermercado, cual es nuestra seña de identidad.

Todo este estudio converge en lo que realmente queremos ofrecer a nuestro cliente y por lo que nos diferenciaremos:

**“MEJORAR LA EXPERIENCIA DE COMPRA”**

El USP elegido para posicionar nos será:

**“EL PLACER DE COMPRAR BIEN”**

**MARKETING MIX**

**PRODUCTO**

NSGF contará con una gran amplitud de productos, todos ellos no perecederos, que tendrán profundidad suficiente para evitar merma y en consecuencia pérdida de beneficios. Estratégicamente se ha decidido para facilitar la gestión que no haya productos perecederos, además según los resultados de la encuesta los clientes prefieren no comprar estos productos con medios digitales. Teniendo en cuenta esto se ha decidido que el número total de referencias en el supermercado sea de 2.500.

La estructura del surtido del supermercado será como sigue:

<u>Sección</u>	<u>Familias</u>	<u>Surtido</u>
Muebles cajas		Caramelos, etc.
Perfumería	Perfumería	Colonias normales
		Solares
		Perfumería alta gama
		Higiene bucal
		Capilar
		Tintes pelo
		Cosmética facial y labial
		Desodorantes y e higiene personal
		Higiene íntima femenina
		Cosmética masculina: afeitado, etc.
		Resto perfumería
		Accesorios perfumería
		Higiene sexual
		Pañuelos
Parafarmacia	Parafarmacia libre servicio	Botiquín. algodones, tiritas, etc.
	Parafarmacia asistida	Leches y papillas infantiles, vitaminas y complementos, chupetes, etc.
		Capilares, cuidado corporal, dermocosmética,
		Bucodental
		Cuidado pies, caramelos y pastillas garganta, etc.
Infantil libre servicio	Cosmética infantil	Pañales, colonias, baño, lociones, etc.
Textil	Textil	Ropa interior, calcetines, pijamas, deportivas, etc.
	Textil hogar	Sábanas, toallas, etc.
	Textil infantil	Vestir, interior, etc.
P.L.S.	Congelados	Pescados
	Congelados	Postres y helados, hielo, etc.
	Congelados	Pizzas, etc.
	Congelados	Platos preparados
	Congelados	Verduras
	Ahumados y salazones	Ahumados, surimis, salazones, etc.

Panadería y bollería	Panadería tradicional asistida y libre servicio	Panes tradicionales granel y envasados
	Bollería tradicional	Bollería tradicional libre servicio
Ultramarinos	Productos gourmet	Productos gourmet de todas familias de ultramarinos
<u>Sección</u>	<u>Familias</u>	<u>Surtido</u>
	Productos ecológicos	Productos ecológicos de todas familias de ultramarinos
	Productos ecológicos refrigerados	Productos ecológicos refrigerados: yogures, mantequillas, etc.
	Productos para postres	Productos para preparar tartas y postres
	Productos para regímenes especiales	Productos sin gluten, sin azúcar, etc..
	Cereales y desayunos	Cereales para desayunos, mueslis, etc.
	Mermeladas y postres	Mermeladas y postres
	Cafés	Todos tipo de cafés nacionales e importación
	Infusiones	Todos tipo de infusiones nacionales e importación
	Cacos y cremas de cacao	Cacaos y cremas (Nocillas) en diversos formatos
	Caramelos	Caramelos, chicles y cheches para fiesta
	Chocolates	Chocolates todos tipos
	Azúcares y derivados	
	Bollería industrial	
	Pan de molde	Pan de molde, picos de pan, etc.
	Galletas	Galletas de todo tipo nacionales e importación
	Espicias y vinagres	Todo tipo de especias, vinagres y condimentos
	Salsas	Salsas de todo tipo
	Aceites	Aceites de todo tipo oliva y semillas
	Legumbres y arroces	Legumbres y arroces de todo tipo nacionales e importación, secas y en frasco
	Pastas alimenticias	Pastas alimenticias de todo tipo nacionales e importación
	Sopas y caldos	
	Harinas y purés	Harinas para cocinar, purés de patatas, etc.
	Platos preparados	Platos preparados enlatados
	Conservas vegetales	Conservas vegetales enlatadas y frasco cristal
	Conservas vegetales alta gama	Conservas vegetales alta gama enlatadas y frasco cristal
	Conservas de pescado	Conservas de pescado enlatadas y frascos de todo tipo

	Aceitunas y encurtidos	Aceitunas y encurtidos entadas y frascos
	Snacks	Patatas fritas, frutos secos y todo tipo de snacks.
Bebidas	Refrescos	Refrescos de todo tipo y formatos: latas, botellas plástico y vidrio y briks
	Aguas	Aguas de todo tipo nacionales e importación
Alcoholes	Cervezas	Cervezas nacionales (49 refs.), especiales e importación (40 refs.) de todos los formatos
<u>Sección</u>	<u>Familias</u>	<u>Surtido</u>
	Vinos en briks y sangrías	Vinos en briks y sangrías
	Licores	Whisky
		Ginebras
		Ron normal (9) y añejo (12)
		Para cocteles: mojitos, etc.
		Creimas de licores
		Brandy
		Otros licores
		Concentrados
	Vinos	Tintos reserva
		Blancos (32), rosados (8) e italianos bajo precio (7)
		Vermut
		Cavas, champagnes, sidras y finos (6), dulces (5)
	Zumos y mostos	Zumos y mostos en envases y formatos variados: briks y cristal.
Droguería	Detergentes	Detergentes de todo tipo y formatos: maletas (12), líquidos (27), pastillas (7)
	Suavizantes	Suavizantes de todo tipo y formatos
	Lejías	Lejías de todo tipo y formatos
	Quitamanchas	Quitamanchas: todos tipos y formatos y productos especiales (Vanish)
	Lavavajillas a mano	Lavavajillas a mano
	Lavavajillas máquina	Lavavajillas máquina similares
	Limpieza cocinas	Limpieza vitros, etc.
	Multiusos y limpiacristales	Multiusos y limpiacristales
	Friegasuelos	Friegasuelos
		Limpia muebles
	Limpieza suelos	Limpieza suelos: fregonas, cubos, mopas, etc.
	Limpieza baños	Limpieza baños, wáter, etc.
	Bayetas	Bayetas, gamuzas, estropajos, etc.
	Bolsas basuras	Bolsas basuras



	Celulosas	Celulosas cocina (3) y toallas húmedas (4)
	Papel higiénico	Papel higiénico
	Papel aluminio y film	Papel aluminio y film
	Insecticidas	Insecticidas y ambientadores. Cabecera de proveedor (20)
	Menaje desechable	Platos y cubiertos desechables, servilletas y otros accesorios decoración mesa.
	Pinzas y otros accesorios	Pinzas, cuerdas ropa, tablas planchado, tendederos, etc.
	Perchas y ordenación	Perchas y ordenación: cajas plástico, etc.
<u>Sección</u>	<u>Familias</u>	<u>Surtido</u>
	Limpieza calzado	Limpieza calzado: cremas y productos complementarios
Comidas y accesorios mascotas	Comidas animales y complementos	Comidas animales en todos formatos y complementos para el cuidado de los animales
	Jaulas animales	Jaulas, cestas y sepiolitas y productos similares
Bazar ligero	Ferretería	Ferretería, pegamentos, automóvil, etc.
	Papelería	Papelería
	Pequeña electrónica	Pequeña electrónica: bombillas, pilas, accesorios TV, etc.
	Plantas	Plantas, abonos, etc.
	Menaje cocina	Menaje cocina: cubiertos mesa y cocina, cafeteras, etc.
		Sartenes y ollas
		Moldes
		Vasos y platos
		Tupper y similares
		Pequeño electro
	Juguetes	Juguetes: algún pequeño juguete

### ESTRATEGIA DE PRECIOS

El precio es un elemento fundamental de rechazo o aceptación por parte del mercado, por lo que se han tenido en cuenta ciertos criterios para lograr una política de precios que se ajuste a las necesidades y preferencias de los clientes potenciales.

Nos basaremos en las **3C's** para determinar nuestra estrategia de precios.

#### **Cientes**

En el sector en el que nos movemos, y más aún en la época en la que vivimos, los clientes tienen cierta sensibilidad al precio. Podemos concluir que la demanda es elástica al precio para la distribución minorista de la alimentación, es decir, a precios más altos la demanda disminuirá según se muestra en la gráfica de abajo.

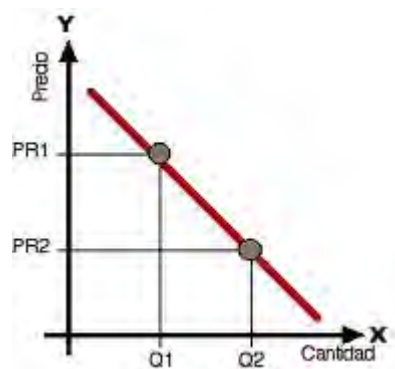


Figura 48. Elasticidad de la demanda

#### **Costes**

Otro de los factores clave para determinar la política de precios. En este aspecto, partimos con ventaja con respecto a la mayoría de la competencia ya que una de las claves de nuestro modelo de negocio es la reducción de costes operacionales. Esto nos permitirá ser agresivos y posicionarnos relativamente bien en cuanto al precio.

**Competencia**

El último pilar esencial para el “pricing” es la competencia que nos rodea. Aparte de lo expuesto y explicado en apartados anteriores con respecto a la competencia añadimos unos resultados de un estudio realizado por la OCU con respecto al coste anual de una cesta tipo integrada por 145 productos para una familia estándar en España. Los resultados de nuestra competencia más directa son según se indica abajo.

Cadena	Coste anual Cesta de la compra
LIDL	5.987 €
MERCADONA	6.009 €
DIA	6.102 €
MAXIDIA	6.140 €
CARREFOUR MARKET	6.153 €
DIA MARKET	6.182 €
AHORRAMÁS	6.233 €
SUPERM. CONSUM	6.325 €
SIMPLY MARKET	6.348 €
CARREFOUR EXPRESS	6.361 €
EROSKI CENTER	6.397 €
EROSKI CITY	6.488 €
SUPERCOR	6.436 €
EL CORTE INGLÉS	6.592 €
SÁNCHEZ ROMERO	8.350 €

**POSICIONAMIENTO  
PRECIOS**



Habiendo hecho un balance de la 3C's y conociendo el posicionamiento, a todos los niveles, de nuestra compañía concluimos que el precio de nuestra cesta de la compra no será un elemento diferenciador. La estrategia será ofrecer precios competitivos similares a los del sector. Eso sí, de una calidad superior a la media.

## PLAZA

### **UBICACIÓN**

La elección de la ubicación del supermercado encierra uno de los mayores problemas a los que ha de hacer frente este equipo de proyecto. Del estudio de las encuestas realizadas, las características que la ubicación ideal debería presentar son:

- Barrio céntrico y consolidado.
- Población no muy envejecida.
- Población de cierto nivel cultural.
- Escasa competencia.

Del estudio del plano de Madrid adjunto donde se muestra la ubicación de las principales cadenas de supermercados, se desprenden tres zonas posibles, por mínima competencia, donde ubicar el negocio:

- Barrio de Salamanca – Retiro.
- Zona Centro.
- Zona San Bernardo – Calle Almagro.

El barrio de Salamanca y Retiro son sin duda uno de los barrios con más alta renta per cápita de Madrid. Como se observa ninguna cadena ha establecido allí su negocio, por lo que representa un océano azul. Sin embargo, los altos costes de arrendamiento de un local, y una población muy envejecida, hacen de este barrio una zona no atractiva para el negocio que se tiene planificado.

La zona centro también prácticamente representa un océano azul. Sólo existe un Lidl como competencia. Como en el caso del Barrio de Salamanca, la población de la zona Centro también está mayoritariamente envejecida. Otro problema que presenta, es que los locales probablemente no tengan las dimensiones necesarias que nuestro proyecto necesita, ya que se trata en gran parte del barrio de edificios muy antiguos (incluso podrían ostentar cierta protección artístico cultural).

Zona San Bernardo – Calle Almagro. Situada en el distrito de Chamberí, como se observa en el plano no existe competencia. El barrio de Almagro, principalmente recoge en mayor medida las características mencionadas antes como ideales para la ubicación del proyecto. El principal problema que plantea este barrio es que los arrendamientos de los locales son elevados. A su favor, dispone de buenas comunicaciones, población relativamente joven y elevada renta per cápita y además, ideológicamente abierta a nuevos modelos de negocio y nuevas experiencias.

Por tanto, se elige la calle Almagro, como ubicación para el proyecto.

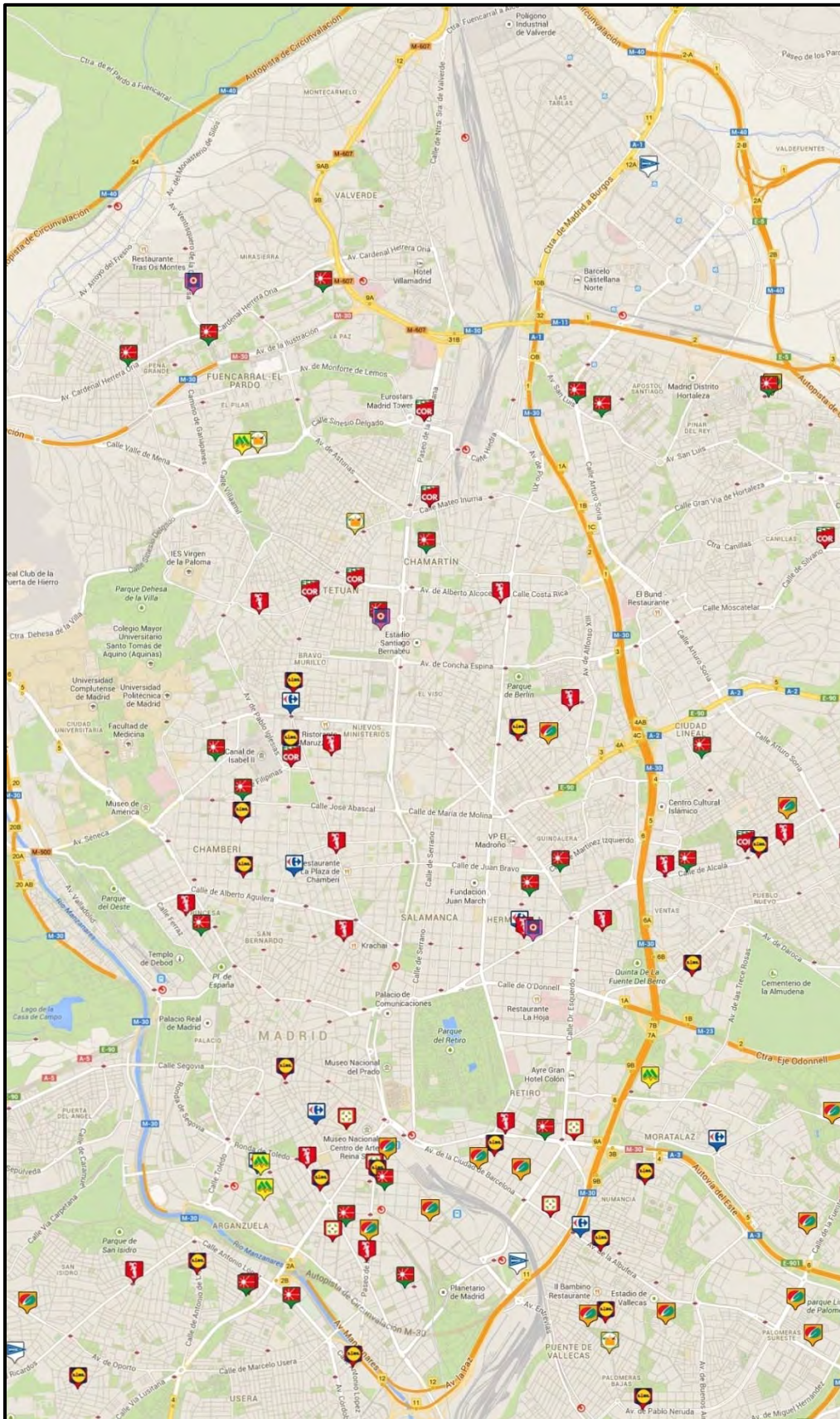


Figura 49. Situación competencia

## ESTRATEGIA DISTRIBUCIÓN

La cadena completa de ventas del sector alimentario sigue un modelo **B2B2B2C** según se indica en el esquema de abajo. Como se puede apreciar, es una cadena con muchos actores desde la producción y elaboración de los productos hasta su comercialización final. Es un modelo donde existen muchos intermediarios lo que, a priori, puede impactar en el precio del último eslabón al ir acumulando los márgenes del resto de eslabones.



Figura 50. Cadena de ventas del sector alimentario

Nuestro negocio se sitúa en el tercer eslabón siguiendo un patrón de ventas tipo **B2C**, es decir, venta directa a nuestro cliente sin intermediarios de por medio que pueden introducir costes adicionales al precio final que verá el consumidor.

Como comentábamos con anterioridad, nuestro supermercado será de proximidad y eso implica mantener una relación directa con todos nuestros clientes.

La clave de nuestra estrategia de venta estará basada en el concepto de **multicanal**. Entendido éste, como el uso de una pluralidad de canales variados, interconectados y coherentes entre sí, que serán utilizados para la comercialización de nuestros productos. Este es un elemento claramente diferenciador en nuestra compañía. Nos apoyamos en las nuevas tecnologías para dar las mayores facilidades a nuestros clientes de cara a su compra. Queremos que se sientan cómodos.

Las diferentes posibilidades de ejecución de compra y retirada de los productos se explican a continuación:

## Canales de venta

### ➤ Web

Destinado para clientes que quieran hacer su compra fuera del establecimiento. La página permitirá indicar la hora de recogida de la compra en el comercio. Un margen de 15 minutos será lo establecido para fijar la retirada. Ejemplo: Si un cliente ejecuta su compra a las 15h podrá indicar en la página Web que la quiere retirar de 16h a 16.15h.

Este canal también permitirá ir haciendo la lista de la compra en un “carro virtual” para que pueda ser completada directamente en nuestro establecimiento.

### ➤ Aplicación para Smartphone

Dispondremos de una aplicación donde se puede ejecutar la compra desde el comercio directamente o fuera de él. Como en el caso anterior, cabrá la posibilidad de hacer la compra parcialmente y completarla, in situ, en el supermercado. La retirada, en todos los casos, será en nuestro comercio. No existirá el servicio a domicilio.

La comodidad que se aporta al cliente permitiéndole realizar la compra mediante su propio Smartphone es otro de los grandes puntos diferenciadores de nuestro negocio.

La aplicación también nos permitirá mantener un contacto directo con el cliente ya que la comunicación será bidireccional y posible en cualquier momento.

Tanto la Web como la App estarán perfectamente sincronizadas y se podrán utilizar indistintamente para cualquier tipo de compra.

La aplicación estará disponible para Apple y Androi.

### ➤ Tablet

Mismo servicio y facilidad que con el Smartphone. Gracias a que el software es multiplataforma se podrá disponer de la misma App tanto en móvil como en Tablet.



Figura 51. APP

**Proceso de compra**

Para que quede claro el planteamiento de nuestra estrategia de distribución se incluye un flujograma donde se muestran todas las posibilidades anteriormente explicadas.

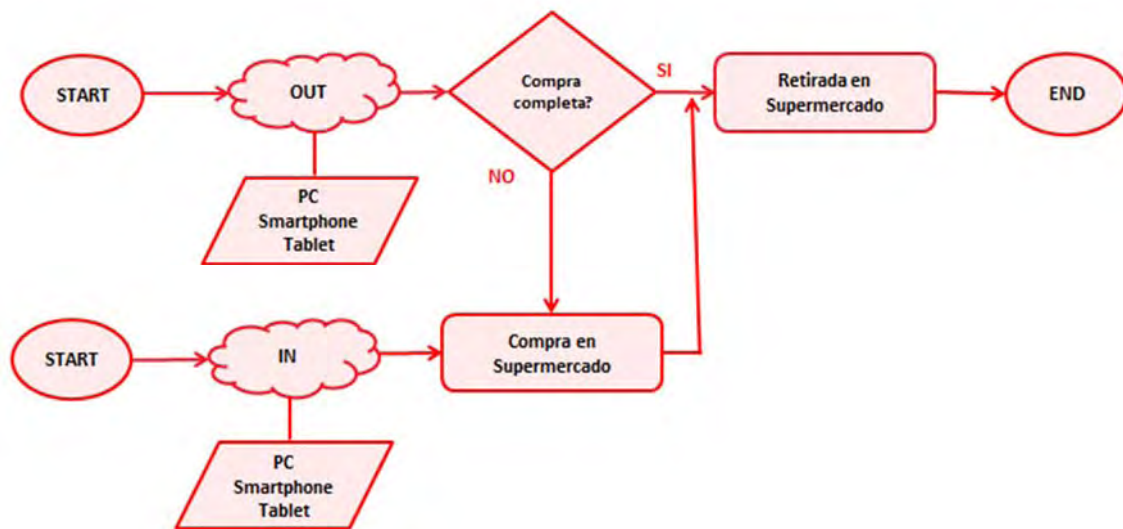


Figura 52. Flujograma

**PLAN DE COMUNICACIÓN**

Una de las partes más destacadas del plan de negocio y a la que se le dará especial importancia será el plan de comunicación.

El sector minorista de la alimentación es muy maduro y dominado por grandes cadenas. Nuestra penetración en el mercado no será exitosa si no nos damos a conocer de una forma brillante y somos capaces de estimular la venta desde el principio.

Será un plan de comunicación y no una promoción pura ya que le daremos un sentido bidireccional. El cliente será partícipe en nuestro plan y todo su feedback será tenido en consideración para que dicho plan sea vivo y pueda ser mejorado de forma continua.

Subcontrataremos una agencia de comunicación para la ejecución de todo el plan de comunicación que tenemos pensado llevar a cabo con el fin de poner en manos de los mejores profesionales una actividad tan crucial para el éxito del supermercado.



El lanzamiento del supermercado debe dejar huella en la mente de los clientes. Queremos **seducir y emocionar**. El plan de comunicación combinará acciones **ATL y BTL**.

El objetivo es crear **deseo, curiosidad y necesidad** a todos los niveles, de manera que todos los públicos potenciales deseen entrar en nuestro supermercado y disfrutar de la experiencia de compra que se ofrece.

Los objetivos de la estrategia de promoción van orientados a:

- ✓ Transmitir el lado más cómodo de la tecnología, utilizándola como herramienta que proporciona bienestar y satisfacción.
- ✓ Desbaratar el mito de que la tecnología “complica la existencia” humana, ofreciendo una visión donde la tecnología está al servicio de las personas.
- ✓ Mostrar a los clientes potenciales la exclusividad que sentirán en nuestras tiendas
- ✓ Exponer todos los posibles canales de compra que ofrecemos
- ✓ Generar viralidad en las redes sociales

## Medios

Parte importante de esta estrategia, por parte de la agencia, será conseguir cobertura en medios. Queremos generar notoriedad de la marca para aumentar nuestras ventas. Cuanto más notoriedad habrá más ventas.

### ➤ Radio

La estrategia que se ha seleccionado para radio se refiere principalmente a cuñas publicitarias. Los anuncios (elaborados por la agencia) serán emitidos por la mañana y por la noche en las principales cadenas de radio. Se ha elegido esa franja horaria ya que es el tiempo que consideramos más apropiado para nuestros clientes objetivos.

### ➤ Prensa

- Envíos de notas y comunicados de prensa
- Elaboración de dossier de prensa
- Apariciones en prensa a través de material fotográfico e información elaborados por la propia agencia

- Publireportajes

### **Marketing digital**

La estrategia de promoción digital se concibe como una serie de herramientas y acciones de apoyo a las iniciativas de promoción generales de la empresa. Serán básicas en nuestro modelo de negocio al tratarse de un supermercado basado en las nuevas tecnologías como elemento diferenciador, para aportar la comodidad y la excelencia en los servicios que queremos otorgar a nuestros clientes. El potencial del marketing digital ampliará y reforzará los resultados de promoción gracias al alcance y efectividad de las redes sociales. Tanto las acciones del ámbito digital, como las del tradicional, deberán estar muy alineadas.

La estrategia del marketing digital de la marca gira en torno al desarrollo, mantenimiento y crecimiento de una página Web y Aplicación para Smartphone que reflejen fielmente la imagen de la marca que se quiere transmitir y los valores que los potenciales clientes buscan en el supermercado. De nuevo, la imagen y reputación digital estarán alineadas con los planes de comunicación realizados por la agencia. Se considera un error estratégico la existencia de acciones en redes sociales de forma aislada y que no estén acompañadas y sincronizadas con las acciones y los contenidos presentes de la Web y/o App.

La página web de la marca posibilitará la presencia en internet de la imagen diseñada. Para lograr este objetivo será necesario posibilitar un buen posicionamiento de la Web en los buscadores de Internet más utilizados. Así mismo, la página Web incorporará una tienda electrónica que permitirá la realización de la cesta de la compra por parte de los clientes.

Tanto la página Web como la aplicación darán la posibilidad de que el cliente nos indique sus inquietudes, nos aporte sugerencias o muestre cualquier tipo de queja o reclamación. El input será atendido de inmediato y se tendrá en consideración.

Además de la página Web y la tienda online, la presencia digital del supermercado se verá reforzada por la presencia en las principales redes sociales de uso entre el mercado objetivo de nuestra empresa (Facebook y Twitter). Un Community Manager se ocupará a tiempo parcial



Figura 53. Redes sociales

(3 o 4 horas semanales) de publicar contenidos en las redes sociales, especialmente comunicaciones relativas a promociones especiales y nuevos servicios a nuestros clientes.

Para lograr alcanzar una audiencia inicial y también continuada en los medios digitales será necesaria una inversión en posicionamiento. Es decir, se necesitan realizar acciones específicas para lograr dirigir tráfico hacia los contenidos digitales de nuestro supermercado. Específicamente, la política SEO (Search Engine Optimization) consistirá en un diseño de la página Web que posibilite una buena indexación por parte de los buscadores de Internet (posicionamiento natural). Adicionalmente se invertirá periódicamente en pequeñas campañas de publicidad en Internet para generar tráfico adicional y ampliar la comunidad de usuarios en las redes sociales. Se emplearán agencias de publicidad digital como Google Adwords.

### **Video Promocional**

La agencia de publicidad se encargará de la realización de un video promocional del supermercado. Evidentemente, este video se grabará una vez que hayamos abierto el comercio para poder realizar la grabación in situ. La finalidad de este video es mostrar a los potenciales clientes lo que ofrecemos. Queremos presentar al público, mediante imagen y sonido, la experiencia de compra que disfrutarán si entran en nuestro supermercado. El video tendrá una duración de unos 3 minutos y su contenido será aprobado por nosotros antes de su lanzamiento. Se incluirán los detalles más importantes y de mayor valor añadido de cara a nuestro cliente objetivo.

La difusión del video será clara. Se colgará en YouTube, se incluirán enlaces en Facebook y Twitter, se enviará adjunto en las notas de prensa y dossieres para que su visualización sea posible en prensa digital.

## Showrooms

Presencia de nuestro supermercado en el showroom de la agencia de comunicación que nos trabaja para generar cobertura y boca a oreja. Esta agencia de comunicación maneja varios clientes que nos pueden abrir muchas puertas y ejercer de prescriptores.



Figura 54. Show room

## Exteriores

Generaremos flyers para su reparto por el barrio. Se entregarán de mano en mano a las personas de la calle para que nos conozcan. Será un mensaje breve y muy conciso para que sea leído con rapidez. No entregaremos ni trípticos ni folletos. La idea es llamar la atención del cliente. Las promociones más agresivas serán incluidas para captación.

La persona encargada del reparto irá vestida con traje y corbata para diferenciarnos de los clásicos repartos. No es nada común entregar un flyer vestido tan elegante y nos permitirá generar una imagen de marca deseada y atencionalidad consciente. Queremos un hueco en la mente del consumidor.

También nos apoyaremos en publicidad en marquesinas y mupis.

Por último se utilizarán autobuses urbanos para promocionarnos en el barrio.

## Promoción dentro del supermercado

Una vez puesto en marcha el negocio y haber arrancado nos apoyaremos en las nuevas tecnologías para conseguir estimular la venta de productos que ofrecemos en nuestro supermercado.

Los hábitos de compra de nuestros clientes serán conocidos y nos permitirán generar una publicidad y unas promociones personalizadas para cada uno de los consumidores.

Esta herramienta tan potente nos diferenciará de la competencia ya que dispondremos de gran cantidad de información y datos que serán utilizados para el bien del cliente y del negocio.

## **SERVICIO AL CLIENTE**

Otro de los elementos diferenciadores de este negocio será la atención al cliente. Queremos que todos nuestros clientes tengan una **atención personalizada** y que se sientan como en casa dentro del supermercado.

El objetivo final del plan de marketing es conseguir la **fidelización** de nuestros clientes. Por ello, queremos mantener el factor sorpresa como pilar esencial de nuestra idea de supermercado.

Nuestro supermercado será de **proximidad**, es decir, seremos un supermercado de barrio con un horario de apertura muy flexible y con una situación óptima. El servicio al público será según se muestra a continuación:

- Comercio: Abriremos de 8h a 0h todos los días del año incluyendo domingos y festivos.
- Web y App: Estarán operativas 24h al día y 7 días a la semana ininterrumpidamente.

Como comentábamos con anterioridad, la atención al cliente debe ser excelente. Tendremos un punto físicos para ello, en el cual, habrá una azafata para asistir a demanda. Se situará en la zona de perecederos del supermercado. En este puesto se informará de las novedades existentes se recomendará a los clientes. El consumidor podrá realizar cualquier tipo de reclamación, queja o sugerencia a la azafata encargada. Ese input será resuelto con la mayor premura posible y se informará al cliente convenientemente.

### **Club de fidelización**

Se contará con una tarjeta y número de fidelización donde los clientes irán acumulando puntos con cada compra. Las ventajas para los clientes serán:

- 1% de descuento en compras de alimentación, productos frescos, droguería, perfumería y limpieza.
- Promociones extra personalizadas para el cliente.
- Acumulación de un % del importe del combustible repostado en gasolineras Repsol. Dicho importe tendrá una conversión a puntos.
- Los 3 clientes con mayor número de puntos al mes serán premiados con un viaje de fin de semana a alguna ciudad de España.
- Cupones de descuento
- Canjear puntos por premio varios como una estancia en un Spa de Madrid, clases de padel, etc...

## 7. PLAN DE OPERACIONES

### 7.1. Introducción

La empresa objeto de este Proyecto, es un supermercado en el cual la compra no se realiza mediante métodos tradicionales, se debe de realizar mediante alguno de los siguientes procedimientos:

- Mediante una aplicación instalada en un dispositivo electrónico tipo Smartphone, bien sea dentro como en el exterior del comercio.
- Por medio de cualquier PC utilizando la página web del supermercado.
- Con la ayuda del personal de Atención al Cliente que se encuentre ubicado en el vestíbulo principal del local.

En todos estos casos el proceso de compra se servirá de una aplicación en los terminales móviles o la propia página web para los PCs. Con la ayuda de estos dispositivos, se podrá realizar la compra tanto en el interior del supermercado como en el exterior del mismo, seleccionando los productos deseados de entre los ofertados utilizando la propia aplicación.

Dicha aplicación dispondrá de una gran cantidad de información asociada (desde la opinión del resto de clientes y valoración del producto, pasando por su procedencia y lugar de producción, hasta packs de ahorro u ofertas, etc...) que ayudarán al cliente en su proceso de compra.

En este establecimiento la cesta de la compra con los productos seleccionados se prepara de forma automatizada en el almacén mediante un sistema robotizado, entregándose dicha cesta al cliente una vez abone el importe terminando en el proceso de compra de la aplicación.

Dicho importe será abonado por el cliente mediante una tarjeta de crédito siempre y cuando el cliente de por finalizado el proceso de compra. En dicho momento, automáticamente, se pone en funcionamiento el proceso de preparación y recogida del pedido automático en el almacén.

El centro neurálgico que propicia una compra automatizada, y que articula todo el negocio es un almacén totalmente automatizado y robotizado, que está conectado con la propia aplicación informática, y que se encontrará a la vista de todos nuestros clientes mientras esperan su pedido.

Para que la propuesta de valor sea percibida por el cliente será necesario que encajen todas las actividades del negocio y se refuercen mutuamente. Todas ellas son compatibles, están perfectamente alineadas, sincronizadas y configuradas para cumplir con los objetivos estratégicos.

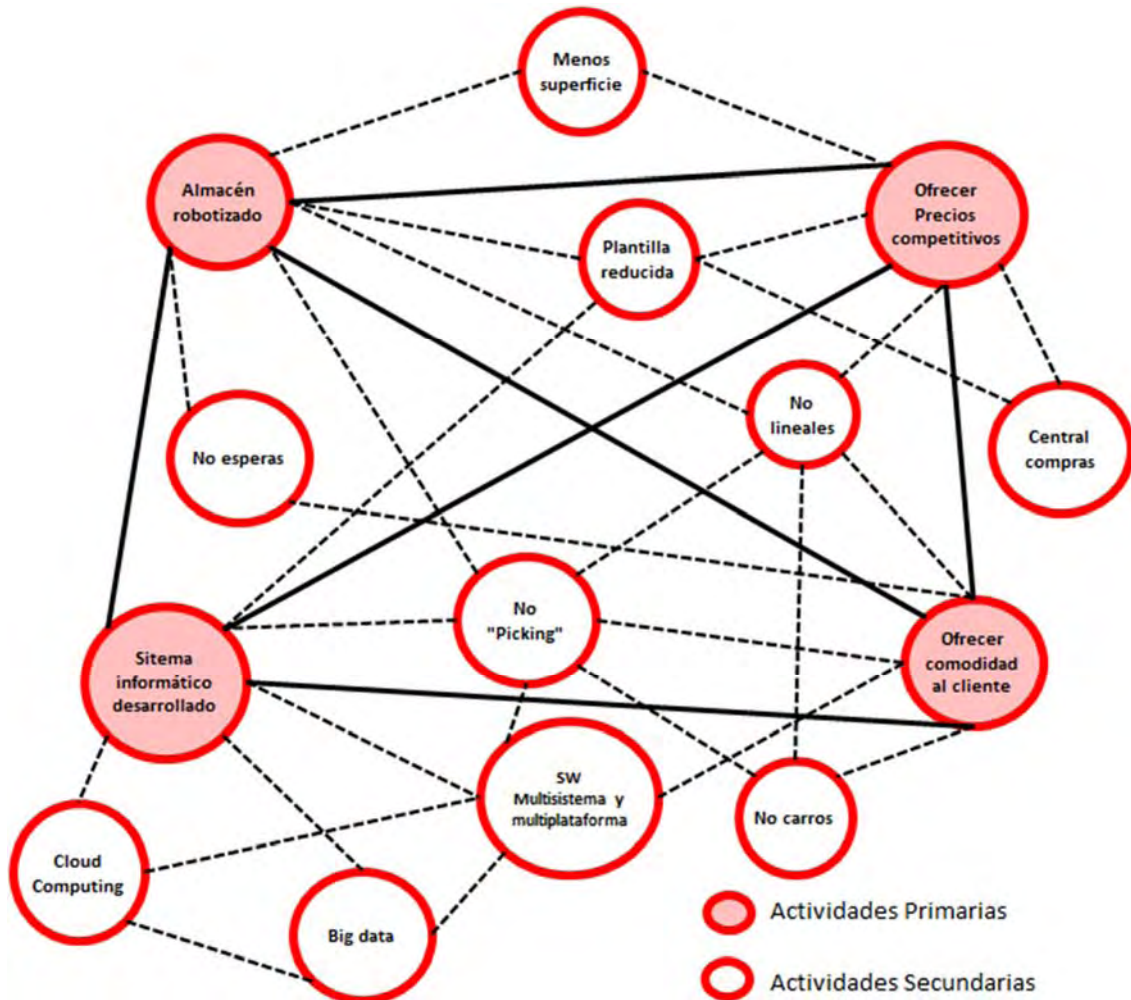


Figura55: Mapa de actividades

A continuación, desglosaremos cada uno de los elementos más relevantes de este sistema.

## 7.2. Sistema informático de gestión de cliente

Es el sistema que articula todo el negocio desde el punto de vista de cliente. Aunque en de la cadena de valor del negocio se encuentre dentro de las actividades de apoyo (por la presencia en todo el operativo de la empresa), su función será capital, ya que estará presente en múltiples estados del proceso operativo.

- Para el cliente

En forma de aplicación para dispositivos electrónicos, tanto fuera como dentro del propio comercio. En ambos casos será necesario realizar una identificación para el acceso a la misma, en el que se proporcionará un número de cuenta. Tanto los datos de la sesión como el número de cuenta proporcionado serán recordados por el comercio para las futuras visitas que realicen los clientes. El objetivo que pretendemos conseguir es:

- Armonía y facilidad de proceso de compra. Con un diseño muy sencillo, primando la funcionalidad del propio proceso, y desde una página web o una aplicación en su Smartphone, se le facilitará al cliente el acceso al canal de compra en cualquier lugar. Las ventajas que propone este sistema son:
  - Desde la aplicación, el cliente puede ir preparando la lista de la compra que tenga previsto realizar. Esta lista la puede guardar para seguir añadiendo artículos cuando lo considere necesario. Se puede tratar de una lista de la compra provisional o definitiva cuando el cliente acepte el proceso de compra.
  - Cuando el cliente estima que la lista guardada con anterioridad se encuentra completa procede a terminar el proceso de compra. A continuación, desde la propia aplicación o página web, se le ofrece la posibilidad de establecer día y hora de recogida e inmediatamente el sistema se pone en funcionamiento para que nada falle y se encuentre preparada en el momento estipulado.
- Servicio personalizado al cliente. se intenta que el trato recibido del cliente por nuestra parte sea individualizado, y para conseguirlo se emplea de nuevo la propia aplicación. Además de para realizar la compra, la aplicación sirve para suministrar información al sistema informático, y de esta manera asesorar al cliente en función de su perfil personal (celiaco, diabético, vegetariano, familia numerosa, con hijos menores, etc.), de sus hábitos de compra (productos que suele comprar con asiduidad, o simplemente si le gusta probar productos nuevos...). De esta manera, se le propondrán, si el cliente así lo considera, ofertas específicas y personalizadas en función del perfil del cliente.
- Mejora continua de la experiencia de cliente. Y por último, para completar la experiencia de cliente, apoyándonos en que será necesaria realizar una identificación de inicio de sesión para acceder al proceso de compra, tendremos una extensa base de datos con la información de



todos los clientes con sus gustos o exigencias. Trataremos la información generada y el feedback recibido por cada uno de ellos para mejorar la experiencia general de compra y aplicar la mejora continua al proceso.

- Para la empresa

Si bien el objetivo primordial de todo este sistema es repercutir los hábitos y costumbres de cliente sobre su experiencia de compra, la información por ellos generada también es interesante para la empresa. Es fácilmente entendible que toda esta información con hábitos de consumo de tantos clientes nos supone una ventaja competitiva para la relación que tengamos con el resto de empresas involucradas en el proceso de compra como son los distribuidores o entidades asociadas en la zona de espera.

Por dicho motivo, los objetivos principales que se persiguen obtener con este software empleado para el proceso de compra, pero ahora enfocando su utilidad desde el punto de vista empresarial son los siguientes:

- Conocer los hábitos de consumo individualizado de los clientes para potenciar su fidelización. Esta información es muy valiosa y permite conocer al detalle todas las compras. Lo cual es importantísimo para poder realizar una oferta individualizada, más acorde con las necesidades reales de los clientes. Por lo tanto, a partir de esta gran cantidad de información generada, se estudiará como explotar de la mejor manera posible la relación de nuestro comercio con el cliente (Business Intelligence), no solo buscando su mejor experiencia, sino también como obtener más beneficios, persiguiendo en última instancia conseguir su fidelización a nuestro comercio.
- Gestión de distribuidores. Por otro lado, y también como consecuencia de lo comentado anteriormente, disponemos de una posición de cierta ventaja con respecto a la competencia en relación con nuestros diferentes distribuidores, pudiéndoles proponer un servicio más personalizado a nuestro negocio por conocer de primera mano cuales son los hábitos de los clientes con cada uno de sus productos. Así, de esta manera, podremos obtener ofertas específicas, lanzamientos de productos personalizados, explotación en exclusiva de ciertos productos, etc.
- Fuente adicional de ingresos. Teniendo en cuenta la legislación actual vigente, podremos también ceder la información de nuestros clientes a

terceros para campañas publicitarias personalizadas. Todo ello sin ceder datos personales que puedan infringir las leyes de protección de datos.

- Modelo de implantación

En este sentido, se están valorando a diversas empresas para que realicen un diseño "ad hoc" de la herramienta que se ajuste a nuestras necesidades específicas, de cara a facilitar la gestión y tratamiento de toda la información generada. Lo que está claro es que en función del tipo de tecnología que apliquemos, la implantación y desarrollo que pretendemos irá siempre de la mano de expertos en cada uno de los campos:

- Líderes en tecnología Cloud y Big Data para todo lo relacionado con la gestión de la información y los diferentes sistemas informáticos que integre la empresa.
- Programadores especializados en soluciones para el sector retail; para el desarrollo de nuestra aplicación y página web.
- Fabricantes de HW; donde buscaremos realizar diferentes acuerdos con los múltiples fabricantes para emplear sus dispositivos en nuestro comercio y que también sirva como herramienta publicitaria, suponiendo una fuente de ingresos adicionales.

- Elementos clave y operacionales críticos

Por ser una parte tan importante del funcionamiento del comercio, hemos considerado que este punto dentro del plan de operaciones es crítico. Y dentro del mismo, identificamos las diferentes herramientas que articulan el proceso como elementos clave:

- Servidores y sistemas informáticos
- Software de gestión

### **7.3. Aprovisionamiento**

La gestión de los stocks y sus correspondientes inventarios estarán totalmente automatizados, tal y como se verá en el sistema de almacén.

El propósito del comercio es poner a la venta una cantidad estable de 2.500 referencias, con al menos 48.000 unidades en stock dentro del almacén, lo que corresponde al número de unidades de productos vendidos por el supermercado en 12 días, para evitar roturas de stock.

Las compras serán realizadas por una Central de Compras con la que nos asociaremos para aumentar el poder de negociación, obtener descuentos por volumen y aprovecharnos de las economías de escala. El colaborador elegido ha sido el grupo IFA-UNAGRAS.

Los contratos con los distribuidores del sector serán los mismos que realizan otros supermercados en la actualidad, quizá con la penalización de ser un negocio de nueva creación, con menor poder de negociación. El planteamiento a futuro que se ha considerado es que a medida que el supermercado vaya ganando cuota de mercado y según se vaya conociendo la experiencia en la compra y necesidades de los clientes, mejoraremos la capacidad de maniobra y negociación.

- Modelo de implantación

El propio sistema informatizado del almacén detectará las unidades que restan de cada producto en stock y calculará de forma automática cuando se debe realizar el pedido. Asimismo, como se conocerán los hábitos de consumo de los clientes y la rotación de cada producto por día de la semana y hora del día o por tipo de cliente, los pedidos que se realicen estarán ajustados a todas las variables que los suministradores nos permitan negociar.

Se pretende de esta manera integrar a los distribuidores en nuestra cadena de valor de tal forma que, lejos de ser un inconveniente o posible cuello de botella, se convierta en un socio que nos permita optimizar los consumos.

La entrega de los productos será como en cualquier comercio convencional (en forma y hora) y la reposición de los stocks en el almacén será realizado por personal de la empresa.

- Elementos clave y operacionales críticos

En este punto se ha identificado como elemento crítico la entrega de productos para evitar la concentración de distribuidores en el comercio y para ello hay que definir qué modelo seleccionamos y que afectará también al modelo que se implante finalmente en el almacén robotizado:

- Concentrar a todos los suministradores en una hora.
- Espaciar las entregas en el tiempo para evitar saturación del almacén.

Como consecuencia de todo esto, hemos identificado a los distribuidores como elemento clave en este punto del proceso, ya que ellos nos permitirán optimizar el funcionamiento del almacén y dimensionar correctamente las unidades de cada referencia que tengamos. Ahí radica la importancia de integrar a todos los suministradores en nuestro sistema informático centralizado de gestión de stocks y perseguimos en un futuro que ellos puedan darnos servicio de forma totalmente automatizada sin mediación alguna.

#### **7.4. Logística**

El tema de la logística es clave en este negocio y por este motivo, y a falta de la profundización adicional que se hará en el apartado de robótica, se ha decidido dividirlo en dos para poder detallar cada uno de ellos.

En primer lugar se tratará la logística interna, entendida como la recepción productos, el almacén y la distribución interna. A continuación se expone la logística externa, poniendo en este caso el énfasis en el montaje del pedido, su preparación y distribución y la entrega final a cliente.

- **Logística interna**

Dentro de este apartado discriminaremos entre los diferentes actores que aparecen en esta parte del proceso.

- **Distribuidores**

Como se ha mencionado en la parte de aprovisionamiento, se pretende llegar a acuerdos con los distribuidores de los productos que comercialicemos para que nos suministren en las cantidades requeridas y con la periodicidad necesaria en función del cálculo de consumo de cada artículo que se realice.

- **Almacenamiento**

En este punto disponemos de uno de los escasos procesos manuales dentro de todo el negocio donde el personal del almacén se encargará de manipular los productos recibidos por los diferentes suministradores y ubicarlos adecuadamente para que el sistema robotizado los pueda colocar dentro de los estantes.

Hay que mencionar que se ha contemplado un posible plan de contención para hacer frente a la distribución recibida por los suministradores (en el caso de que no se pueda llegar a un acuerdo en alguna de las dos modalidades

planteadas en el apartado anterior en lo referente a la entrega). Este plan de contención contempla la posibilidad de ubicar un “almacén temporal” de productos en el que se realiza la descarga por parte de los suministradores y desde el cual se alimentan los lineales del almacén robotizado.

- Control de stocks

Se ha mencionado en el apartado relativo al aprovisionamiento como la gestión del almacén estará robotizada y automatizada, será el propio sistema el que calcule de forma automática la cantidad de stock necesaria en cada momento para satisfacer la demanda y que será la que posteriormente se le haga llegar a los distribuidores.

- Distribución interna

Como el personal de la empresa realizará la colocación adecuadamente de los artículos durante el almacenamiento para su posterior ubicación por medio del sistema robotizado, no será necesario realizar ninguna distribución interna extraordinaria.

- Modelo de implantación

De las variables que componen este apartado, distribuidores, distribución interna y descarga será de forma convencional, que se tratará de forma centralizada y dedicada al comercio y se realizará por los cauces convencionales (zona carga y descarga y equipamientos y personal habilitados para realizar dicha labor). Quedando en este epígrafe innovación reducida a la gestión y manipulación de productos para la variable de gestión de stocks.

- Elementos clave y operacionales críticos

Por tratarse la logística de la parte más convencional del proceso operativo, no se encuentra ningún riesgo específico en esta parte de la cadena.

No obstante, y por mencionar alguno, si podemos identificar como elementos clave en este proceso un correcto funcionamiento del control de stocks por parte del programa informático que lo gestione, siendo por lo tanto el desarrollo de dicho programa (anidado al almacén y robotización) y su funcionalidad el elemento crítico en esta parte del proceso.

- Logística externa

Toda vez que se ha definido el flujo hasta que los productos se encuentran en el almacén esperando a ser despachados a los clientes, queda por completar dicha cadena con el resto del proceso de compra. Siguiendo con la nomenclatura anterior tendremos por lo tanto:

- Entrega a cliente

La entrega del producto al cliente se encargara de realizarla el sistema automatizado del almacén, siendo la mercancía entregada al cliente en la hora y fecha estipulada. El proceso por el cual la compra llega hasta el propio cliente forma parte del mismo sistema de gestión automatizado central, el cual se detallará en el apartado de robotización.

El proceso de entrega de la compra al cliente se realiza de manera totalmente automática a través de cintas transportadoras y un sistema informático que identifica cada uno de los pedidos (podemos decir que es algo similar, aunque a distinta escala, a los hipódromos de recogida de las maletas en los aeropuertos).

- Gestión de la espera

La espera de los clientes para recoger su pedido no es significativa. En primer lugar los clientes que han realizado su pedido fuera del establecimiento disponen de una hora de recogida, a partir de la cual el sistema dispone del pedido.

Por otra parte, los clientes que realizan sus compras desde el propio establecimiento tienen unos minutos de espera, que no suponen gran inconveniente para ellos. En grandes aglomeraciones puede suponer una espera cercana a los 10 minutos, aunque en horarios donde la demanda no es elevada esto puede verse reducido considerablemente. Hay que considerar que la preparación de un pedido “tipo” puede rondar los dos minutos únicamente.

En ambos casos los clientes disponen de los diferentes locales o puestos de productos frescos donde aparte de terminar su compra pueden gestionar perfectamente su espera.

- Modelo de implantación

De las dos variables que aparecen en este epígrafe, la entrega a cliente es la que supone un desafío innovador mayor en su implantación, aunque su detalle estará desgranado en el apartado destinado para la robótica. Por estar dicha entrega a cliente integrada en el proceso automatizado, su definición e implantación vendrá dada por aquella.

La implantación de los modelos de gestión de espera estarán sujetos al tiempo en que se vayan entregando los pedidos a los clientes, siendo los mismos condicionados por la calidad del sistema y su velocidad de despacho.

- o Elementos clave y operacionales críticos

Sin ningún género de dudas y como consecuencia del propio proceso innovador que lleva asociado, el elemento clave en este epígrafe será la entrega final a cliente, en el que la forma (calidad de la entrega) y el plazo (cuanto tiempo deberá esperar) serán los elementos operacionales críticos y que están dentro del sistema robotizado.

### **7.5. Sistema robotizado de gestión de pedidos**

En este epígrafe es donde reside parte del éxito o fracaso del negocio planteado. De forma muy elemental, la propuesta de negocio que se plantea es llevar los procesos automatizados probados y con sobrada experiencia en diferentes industrias como pueda ser la automoción y la farmacéutica al sector retail.

Para ello, se ha realizado una prospección del mercado en busca de los principales fabricantes y desarrolladores de esta tecnología para ver cómo impacta e influye su implementación en la operativa planteada por el presente modelo de negocio.

A continuación se plantea el modelo con sus claves y elementos críticos previstos.

El sistema consiste en uno o varios brazos automatizados que realizan el “picking” entre los diferentes estantes del almacén cogiendo los productos que el cliente hubiese seleccionado en su compra (tomando una o múltiples unidades de cada producto, según el caso).

Los productos, de esta manera seleccionados, se depositan en una o varias gavetas que será la cesta de la compra de cada cliente y que irá recibiendo todos los productos de un mismo pedido. La forma en la que la gaveta se desplaza por el almacén será mediante una cinta transportadora. El cliente, antes de terminar

el proceso de compra, tendrá la opción de solicitar bolsas de plástico para el transporte de los productos.

Todo el dimensionamiento del almacén robotizado ha dependido de un gran número de variables, entre las que podemos citar los desplazamientos del brazo y capacidad de peso que aguante, la ubicación de las referencias desde un punto de vista de la máquina, pasando por otras como dimensiones de los productos o las unidades disponibles de cada una de ellas desde el punto de vista de la demanda.

Por último, y aun dentro de este proceso de automatización, estos productos depositados en las gavetas que llegarán hasta los clientes se realizarán en sistemas automáticos identificados con números de pedidos bien definidos evitando cualquier tipo de confusión.

Todo el sistema informático que realizará la gestión del almacén y sus diferentes particularidades, lo pondrá a disposición misma empresa que se encargue de la implantación del almacén robotizado y será este sistema el responsable no solo de controlar cada uno de los elementos componentes del sistema, sino también de controlar los niveles de stock de cada una de las referencias en el almacén y enviar un aviso de alerta cuando una rotura de stock esté próxima.

- Modelo de implantación

Para la implantación de dicho sistema se ha contactado con los líderes en sus diferentes sectores que proporcionan soluciones integrales de este tipo.

Dentro de los diferentes sistemas existentes en el mercado se ha optado por un sistema “ad hoc” con una solución especialmente diseñada para satisfacer las necesidades de nuestro negocio.

Sistema “ad hoc” es una solución menos económica con un mayor tiempo necesario de implantación y puesta a punto, aunque por la gran penetración de las marcas en el mercado en diversos sectores empresariales, algunas soluciones podrían ser comunes. Por ser sistemas personalizados los “picking” realizados pueden ser menores con dimensiones de maquinaria más voluminosa.

Por el tipo de tecnología que lleva asociado esta solución y desde un punto de vista de entrega de productos a cliente, en el sistema “ad hoc” está todo el proceso totalmente automatizado, incluyendo la propia entrega final, la cual utiliza la trazabilidad entre el cliente y el pedido con el número del mismo generado a la entrada al comercio.



- Elementos clave y operacionales críticos

Para este epígrafe, y por tratarse de una actividad “core” de la empresa, todos los elementos inmersos dentro del proceso completo son claves, ya que de ellos depende la eficiencia en el servicio que se presta y en la fiabilidad y robustez del modelo.

### **7.6. Procesos de control**

En los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas que se han presentado en las organizaciones, ha resurgido un creciente interés por el control interno y se ha reconocido que constituye un elemento fundamental e indispensable dentro de las organizaciones.

Ante la magnitud de operaciones que realizan las dependencias y entidades y la complejidad de éstas, se hace fundamental e indispensable contar con un eficiente sistema de control interno que no sólo permita el efectivo cumplimiento de metas y objetivos, sino que además, disminuya los niveles de riesgo existentes.

- Tipos de control
  - Preventivos. Anticipan eventos no deseados antes de que sucedan.
  - Detectivos. Identifican los eventos en el momento en que se presentan.
  - Correctivos. Aseguran que las acciones correctivas sean tomadas para revertir un evento no deseado.

Ejemplos de controles preventivos:

- Contratar seguros para cualquier tipo de bienes.
- Respalda la información en archivos.
- Cotejar firmas antes de realizar un pago.

Ejemplos de control detectivos:

- Omisión de una firma para que proceda el pago.
- Deben ser 2 copias falta una.
- Al Formato U-23 le falta el anexo A.

Ejemplos de controles correctivos:

- La suma es incorrecta.

- El registro corresponde a otra partida.
- El apellido no corresponde.

La empresa en el momento de implementar el sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y establecer responsabilidades de los empleados, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

El contenido del manual de procedimientos, estará basado en el siguiente índice:

1. Título y código del procedimiento.
2. Introducción: Explicación corta del procedimiento.
3. Organización: Estructura micro y macro de la entidad.
4. Descripción del procedimiento.
  - 4.1 Objetivos del procedimiento
  - 4.2 Normas aplicables al procedimiento
  - 4.3 Requisitos, documentos y archivo
  - 4.4 Descripción de la operación y sus participantes
  - 4.5 Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento
5. Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.
6. Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.
7. Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.
8. Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol.

Justificación del contenido manual de procedimientos frente al control interno

Estos manuales, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la ley.

Para el correcto funcionamiento del supermercado se plantea el desarrollo de, al menos, los siguientes procedimientos de control interno:

1. Pago a proveedores.
2. Cobro de clientes.
3. Recepción de productos.
4. Atención al cliente.
5. Sistema informático.
6. Instalaciones (Clima, iluminación, comunicación, etc.)
7. Almacén robotizado.
8. Limpieza.
9. Seguridad.
10. Contratación.
11. Post venta - Reclamaciones.
12. Productos caducados.
13. Otros.

### **7.7. Sistemas de gestión interna**

Hemos mencionado ya en este plan de operaciones el sistema informático de gestión de clientes y sus pedidos, el cual debe soportar todo el proceso de compra y que será también el encargado de registrar y almacenar toda la información generada por los mismos y que dará salida a una gran cantidad de utilidades para la empresa.

En segundo lugar hemos mencionado que el almacén, por estar completamente automatizado, requerirá de un sistema informático que lo gestione y coordine, el cual será provisto por el propio fabricante del sistema de robotización y automatización y que modificará y personalizará convenientemente para ajustarse a las necesidades de la empresa.

En este apartado aparece el último sistema informático clave en el funcionamiento de la empresa y que se encargará de gestionar la empresa en su totalidad, sirviendo de nexo de unión entre los sistemas antes definidos y con unas características propias adicionales consecuencia de esta función de coordinador de los otros. Entre las funciones principales podemos enumerar:

1. Integrar la información procedente del sistema de gestión de cliente con el de gestión del almacén.
  2. Permitir el cambio en tiempo real de la información que aparece en la aplicación (producto ofrecido, precio, etc.) en función de la disponibilidad de productos en el almacén.
  3. Gestionar los inventarios y realizar el pedido a los distribuidores en función de la información procedente de las curvas de consumo de los clientes por tipo de producto, día de la semana y hora del día.
  4. Recopilar el Big Data generado por los clientes y por la gestión de almacén para hacer Business Intelligence que le permita a la empresa seguir siendo competitiva.
- Modelo de implantación

El sistema previsto considera que debe ser el tercero en implantarse en la empresa, toda vez que la operativa de la compra y de la automatización del almacén esté si bien no funcionando, al menos si perfilada. De esta forma será más sencillo definir en consecuencia la forma en la que se pretende gestionar este flujo de información entre diferentes sistemas, poniendo mayor énfasis en aquellas funcionalidades que optimicen la operativa del negocio.

Para desarrollar el sistema o su personalización en el caso de que se parta de un producto estándar, se solicitará apoyo y consulta a empresas especializadas en este tipo de aplicaciones dentro del sector retail y se crearán grupos de trabajo con el personal de los otros sistemas operativos para facilitar las sinergias y que el producto resultante sea lo más compacto posible.

También se contempla la posibilidad que la empresa encargada de desarrollar la aplicación para Smartphone o PC esté capacitada para realizar igualmente este software de gestión, en cuyo caso se facilitaría el trabajo y se produciría un ahorro en los costes.

- Elementos clave y operacionales críticos

Como elemento clave aquí se debe de conseguir una correcta integración de sistemas siendo el elemento operacional crítico (y que puede hacerse extensivo al resto del negocio) el propio sistema operativo de la empresa que aglutine, procese, integre y genere toda la información necesaria para el correcto funcionamiento.

### 7.8. Layout

La planta del proyecto corresponde a un rectángulo de 12x40 metros, lo que supone una superficie útil de 500 m<sup>2</sup>. Dicha planta se encuentra claramente dividida en dos zonas:

- Zona comercial – de 12x13 metros (156 m<sup>2</sup>) donde se sitúan los establecimientos de productos perecederos (4), el stand de trabajo de la azafata y el gerente del local, y la zona de recogida de la compra. Los establecimientos de productos perecederos quedan situados dos a dos en los laterales de la zona comercial. Dichos establecimientos se dimensionan con un frente de 5 m. y un fondo de 2 m. En el lado izquierdo según se entra se dispone de pescadería y carnicería, y en el lado opuesto la frutería y la panadería. En el fondo de esta zona se encuentra el stand de la azafata. En él se dispone de un ordenador por si algún cliente necesitase ayuda para realizar la compra. A ambos lados del stand, se encuentran las ventanillas de recogida de la compra, que son alimentadas por el robot industrial del almacén. Dichas ventanillas disponen encima de ellas de dos monitores que informan a los usuarios de la cesta de la compra que se va a poder recoger. Sobre éstos, se dispone a su vez de una batería de 2x12 pantallas que serán utilizadas para informar a los clientes sobre ofertas, descuentos, etc. Como curiosidad, se ha dispuesto de dos ventanas en los extremos donde los clientes pueden observar el picking que realiza el robot.



Figura 56. Zona Comercial

- Almacén robotizado – de 12x27 metros (324 m<sup>2</sup>) se encuentra a su vez subdividido en tres zonas:

1. Zona de descarga de mercancía y pre-almacén – de 12x5,4 metros (64,8 m<sup>2</sup>). En ella se descarga y almacena la mercancía hasta que es colocada correctamente en las estanterías industriales. Dispone de una zona para que el mozo de almacén archive albaranes y facturas, así como un ordenador desde donde poder gestionar el robot.
2. Almacén robotizado – de 12x15,6 metros (187,2 m<sup>2</sup>). En esta zona se disponen 5 filas de estanterías donde ubicar la mercancía. Entre las estanterías y para la circulación del robot se instalan un par de mini railes que permiten la circulan total del robot por dicha zona.
3. Zona de entrega de pedidos – de 12x6 metros (72 m<sup>2</sup>). En esta última zona se encuentran las cintas de transporte que se utilizan para sacar los pedidos de compra. En esta zona también se dispone de un acopio de gavetas para la utilización del robot en los pedidos de compra. Dispone de una puerta que comunica con la zona de tienda, de tal forma que a través de la misma se vuelven a introducir en el almacén las gavetas que ya han sido utilizadas.

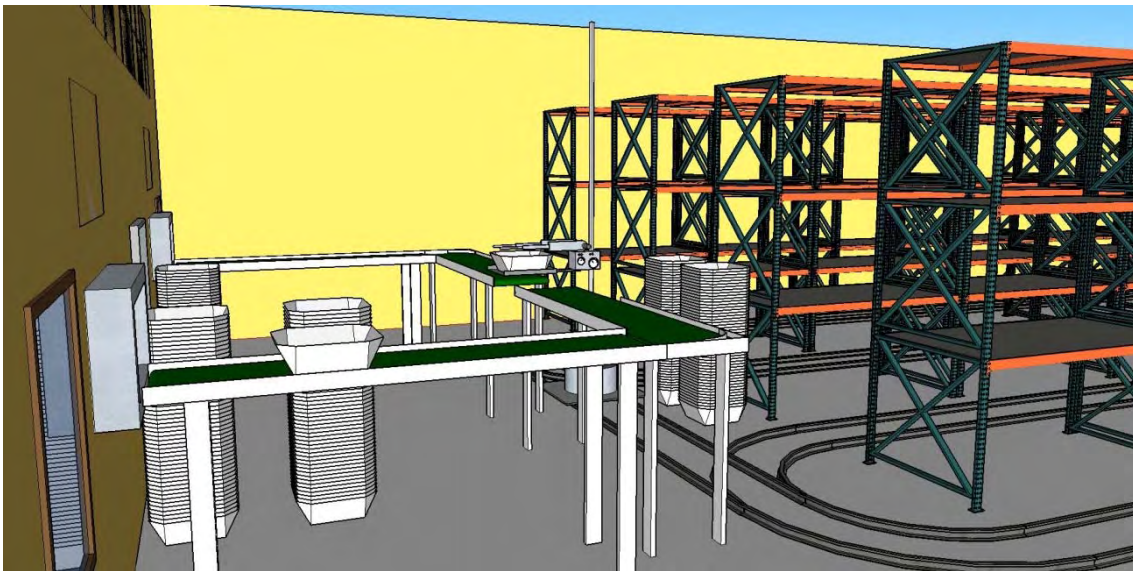
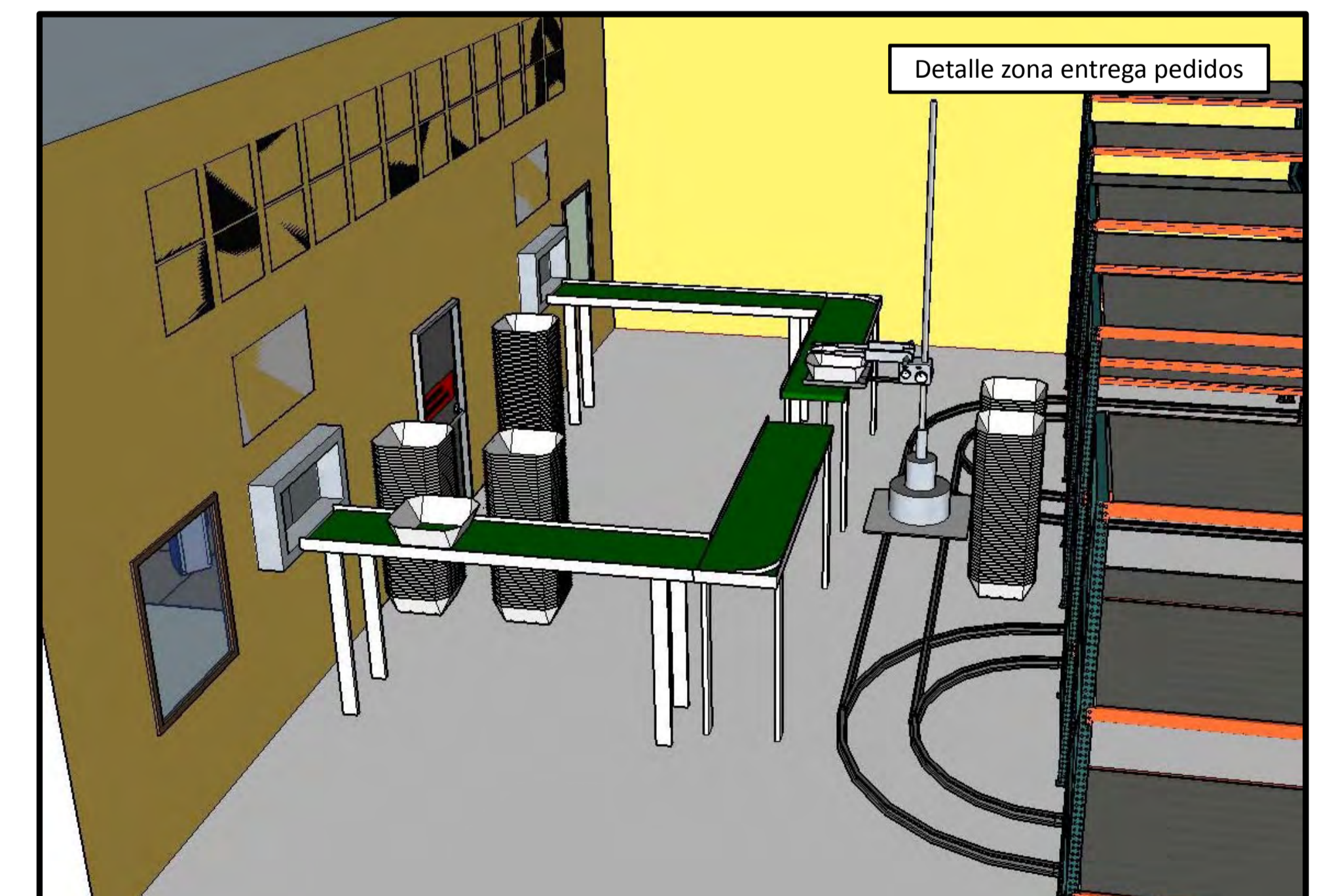
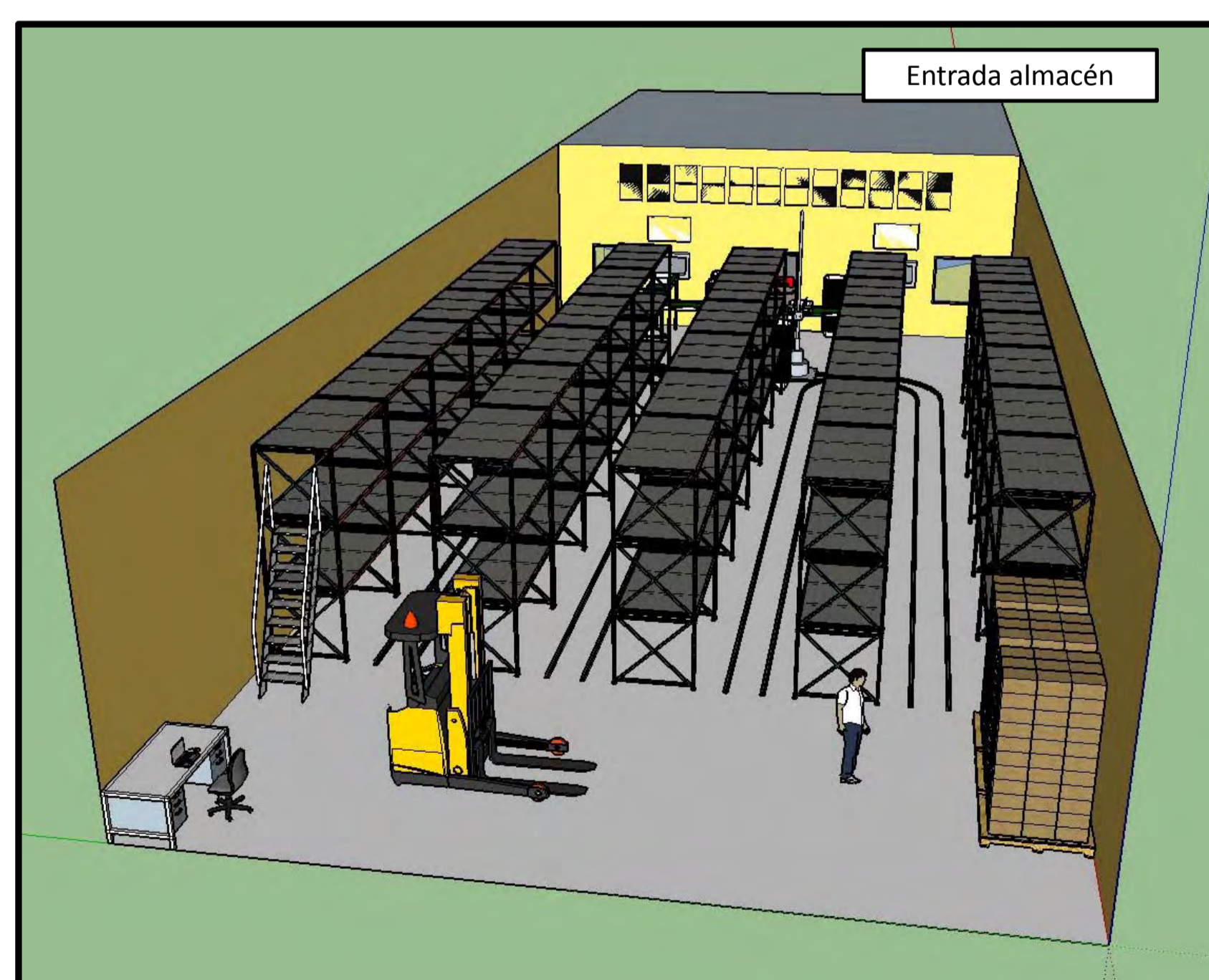
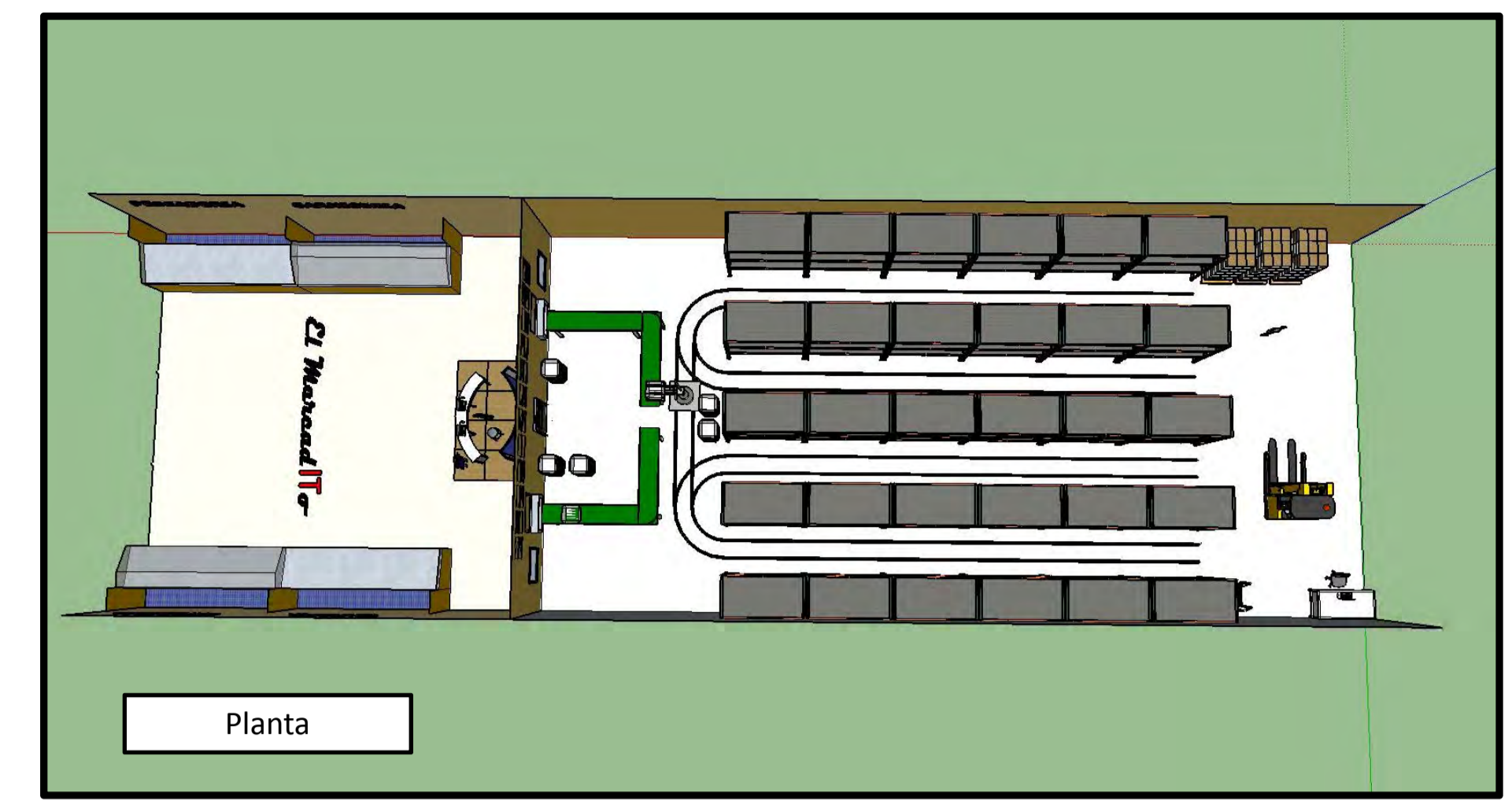
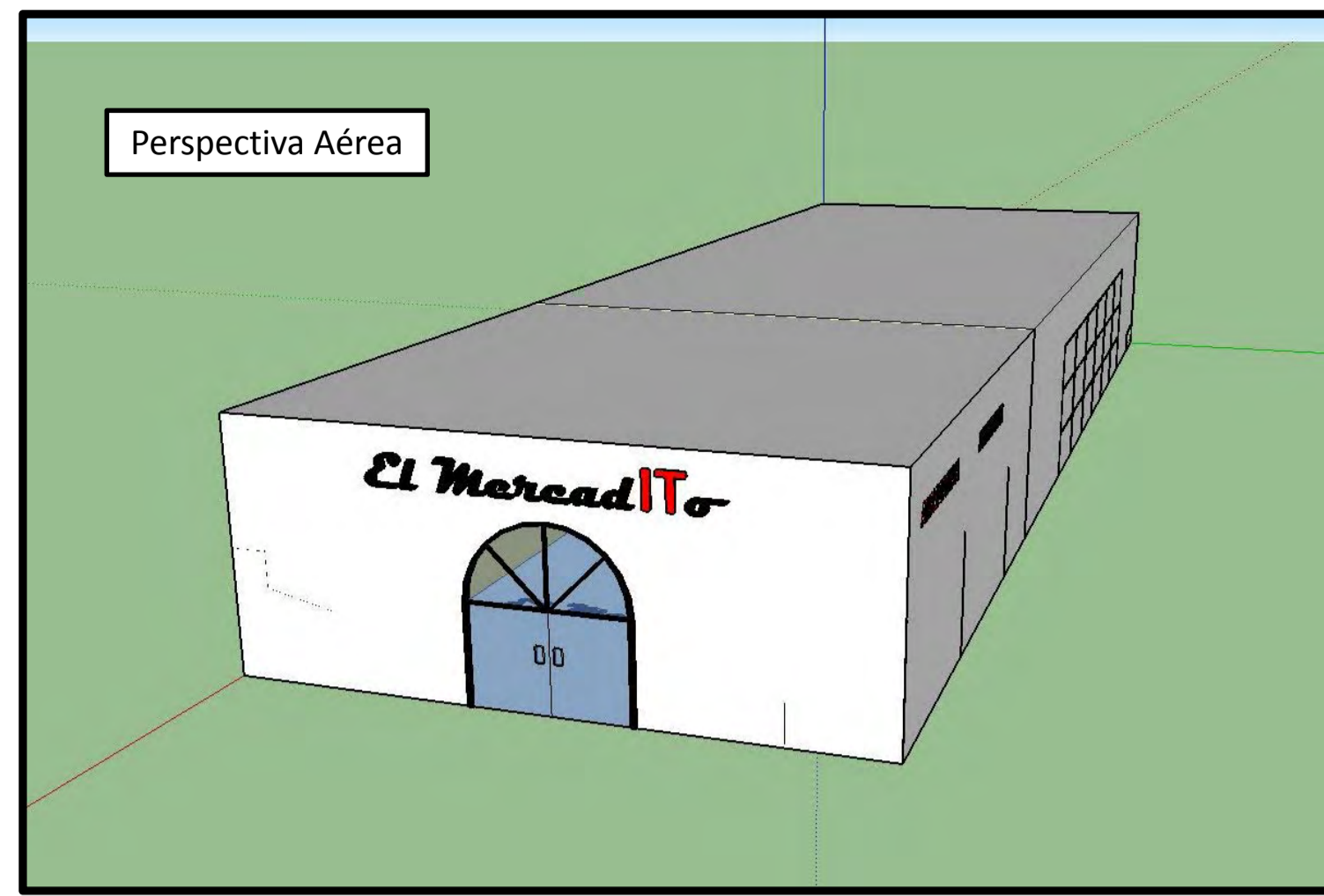


Figura57. Zona Almacén robotizado

Tanto la tienda como el almacén tienen una altura de 5 metros.



## 8. PLAN ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS

### 8.1. Programa de recursos humanos

El plan de recursos humanos sigue una estrategia en la que se incluye personal suficiente, en los puestos adecuados, con el grado adecuado de talento para cada puesto y con la motivación necesaria para realizar el trabajo en las mejores condiciones de efectividad. Esta planificación tiene en cuenta las características óptimas de personal, tanto en cualidades como en cantidad.

Para este Proyecto se requiere personal capacitado y motivado indispensablemente para lograr el éxito. El equipo humano ejerce un papel relevante en la planificación y desarrollo de este Proyecto, no sólo es importante la figura del equipo directivo sino también del resto de trabajadores que van a hacer posible desarrollar la nueva idea de negocio.

El paso previo a la planificación en la etapa de Selección y Reclutamiento del personal interno es la elaboración de la descripción de puestos de trabajo y el organigrama funcional.

La descripción de puestos contiene al menos la función principal, responsabilidades, personal a su cargo y ciertos requisitos de conocimientos, edad, experiencia, actitudes y habilidades.

- Descripción de puestos de trabajo

A continuación se van a describir los puestos de trabajo de mayor relevancia dentro de la organización, es decir, los puestos de mayor responsabilidad:

- Gerente o responsable de tienda

- Función principal

El Gerente es la persona que deberá dirigir y liderar en el Supermercado todas las acciones, decisiones y cambios generados internamente bajo las políticas y objetivos del sistema para lograr el éxito del mismo. Responderá directamente a la Junta Directiva.

Deberá supervisar las actividades de carácter financiero, contable y de mercadeo de la empresa, supervisando la contabilidad y el flujo de caja, además de supervisar las políticas de recursos humanos, Publicidad y Marketing, seguridad de la instalación y gestión del almacén.

- Responsabilidades



- Mantener informada en todo momento a la Junta Directiva.
  - Definir objetivos sociales y ambientales.
  - Diseñar políticas estratégicas con empresas asociadas.
  - Estudiar diferentes alternativas de inversión y su modo de financiación.
  - Mantener relaciones con entidades financieras.
  - Liderar el equipo humano a su cargo.
  - Evaluar productividad de la organización.
  - Supervisar y controlar la contabilidad general y de costos.
  - Supervisar planes de mercadeo.
  - Supervisar los sistemas de vigilancia y seguridad.
  - Supervisar el sistema de R.R.H.H.
  - Supervisar la gestión administrativa de personal.
  - Supervisar el sistema de Marketing.
  - Cumplir el presupuesto asignado.
- Personal a su cargo
    - Supervisores de Almacén.
    - Responsables de Atención al Cliente.
    - Administración Web y App: Sistema subcontratado.
    - Mantenimiento sistema Informático: Sistema subcontratado.
    - Mantenimiento sistema de Robotización: Sistema subcontratado.
    - Limpieza: Sistema subcontratado.
    - Publicidad y Marketing: Sistema subcontratado.
    - Gestoría: Sistema subcontratado.
    - Selección de R.R.H.H.: Sistema subcontratado.
    - Empresa de Seguridad: Sistema subcontratado.
- Requisitos
    - Título en Ingeniería Técnica Industrial, Ciencias Empresariales o Económicas, valorable EMBA.
- Conocimientos necesarios
    - Administración estratégica.
    - Contabilidad financiera y de costos.
    - Sistemas de salarios e incentivos.
    - Leyes laborales.
    - Aspectos ambientales.
    - Manejo de Recursos Humanos.
    - Técnicas de contratación.
- Edad y experiencia

- Edad Promedio: 35 años.
- Experiencia: 8 años.
  
- Actitudes y Habilidades
  - Habilidades directivas.
  - Iniciativa.
  - Liderazgo.
  - Buena comunicación Oral y escrita.
  - Discreto.
  - Paciente.
  - Honestidad.
  - Creatividad
  - Innovador.
  - Puntual.
  
- Salario
  - 22.000 € anuales más incentivos.
  
- Jornada de trabajo
  - 40 horas semanales distribuidas en 5 días.
  
- Tipo de contrato
  - Indefinido.
  
- Supervisor de almacén
  - Función principal
 

El Supervisor de Almacén deberá supervisar todas las actividades que tengan relación con el almacén. Será el responsable de que el almacén se encuentre en perfecto estado de funcionamiento, responsabilizándose de la carga y descarga de productos, limpieza y mantenimiento del mismo, especialmente del mantenimiento del sistema de robotización del almacén, además del correcto funcionamiento del mismo. Responderá directamente a la Gerencia.
  
  - Responsabilidades
    - Supervisar el correcto funcionamiento de los sistemas informáticos.
    - Supervisar el plan de mantenimiento de los sistemas informáticos.

- Supervisar el correcto funcionamiento del sistema de robotización del almacén.
- Supervisar el plan de mantenimiento del sistema de robotización del almacén.
- Carga y descarga de productos.
- Responsable del correcto funcionamiento del almacén.
- Cumplir el presupuesto asignado.
  
- Personal a su cargo
  - Ninguno.
  
- Requisitos
  - Título de Bachillerato o equivalente.
  
- Conocimientos necesarios
  - Manejo de Sistemas Informáticos relacionados con la gestión de almacenes.
  
- Edad y experiencia
  - Edad Promedio: 25 años.
  - Experiencia: 3 años.
  
- Actitudes y Habilidades
  - Organizado.
  - Buenas relaciones interpersonales.
  - Buena comunicación oral y escrita.
  - Paciente.
  - Honestidad.
  - Responsable.
  - Puntual.
  
- Salario
  - 15.000 € anuales más incentivos.
  
- Jornada de trabajo
  - 40 horas semanales distribuidas en 5 días.

- Tipo de contrato
  - Indefinido.
- Responsable de atención al cliente
  - Función principal

El Responsable de Atención al Cliente deberá supervisar las actividades de la propia tienda, ser el responsable frente al cliente en el momento anterior y posterior a la compra, responsable de que el cliente se encuentre cómodo a la hora de realizar la compra, ayudándole en todo lo necesario, tanto en el momento de realizar el pedido como en la recogida automática de la compra. Es el responsable frente al cliente de ofrecerle toda la ayuda necesaria, tanto en los productos propios o de las empresas concesionarias. Responderá directamente a la Gerencia.
  - Responsabilidades
    - Responsable de la compra frente al cliente.
    - Responsable de la atención al cliente dentro del supermercado.
    - Supervisar el trabajo de los puestos de productos frescos.
    - Supervisar el buen funcionamiento de toda la venta.
    - Cumplir el presupuesto asignado.
  - Personal a su cargo
    - Ninguno
  - Requisitos
    - Título de Bachillerato o equivalente.
  - Conocimientos necesarios
    - Conocimientos de ventas.
    - Conocimientos de trato con el cliente.
    - Conocimiento de técnicas de venta.
  - Edad y experiencia
    - Edad Promedio: 25 años.

- Experiencia: 3 años.
- Actitudes y Habilidades
  - Buenas relaciones interpersonales.
  - Buena comunicación oral y escrita.
  - Paciente.
  - Honestidad.
  - Responsable.
  - Puntual.
- Salario
  - 16.000 € anuales más incentivos.
- Jornada de trabajo
  - 40 horas semanales distribuidas en 5 días.
- Tipo de contrato
  - Indefinido.
- Reclutamiento externo del personal

Una vez descritos los puestos de trabajo, el reclutamiento externo de personal es la etapa a seguir para la elaboración del Plan de Recursos Humanos.

Se realizará un proceso de selección externo, mediante una empresa de Servicios. Este proceso se dividirá en tres fases:

- En la primera fase se seleccionará el Gerente del Supermercado, esta selección será supervisada por la Propia Junta Directiva. La empresa de Servicios contratada ofrecerá cinco candidatos que cumplen el perfil demandado.
- En una fase posterior, una vez contratado el Gerente de la empresa, se procederá, mediante esta u otra empresa de Selección, a seleccionar a los tres Responsables de Atención al Cliente y los dos Supervisores de Almacén del Supermercado, bajo la supervisión de éste. La empresa de Servicios contratada ofrecerá cinco candidatos por puesto que cumplen el perfil demandado.

Aunque esta labor inicialmente la realizará una empresa especializada, como una empresa de Servicios de Contratación y Selección de Personal, en la fase de contratación de los diferentes Responsables se puede contratar también una Empresa de Trabajo Temporal o directamente contactar con el Sistema Público de Empleo.

- Selección interna del personal

Después de terminar la etapa de Reclutamiento, el siguiente paso a seguir es el de la Selección del Personal. Esta etapa básicamente es un procedimiento que se emplea para decidir qué solicitantes deben ser contratados, el cual comienza con la entrevista y culmina con la decisión de contrato. Las diferentes empresas de Selección, bajo la supervisión de los responsables de la empresa, en cada una de las diferentes fases envían a dichos responsables una selección de posibles candidatos.

Una vez recibidos los candidatos los responsables de cada una de las fases selecciona el Candidato Idóneo para el puesto mediante una o varias entrevistas personales, así como pruebas de aptitud si el puesto lo requiere. Con el candidato elegido se negociarán las condiciones del contrato, las cuales han sido comentadas con candidato durante el proceso de selección.

La seguridad en sí mismo, la transparencia, la objetividad y el profesionalismo deben ser algunas de las características personales de quien esté a cargo de la entrevista personal, brindando así confianza y prestigio para quienes ocupen los cargos. Estos factores ayudarán a que el intercambio de información sea lo más eficiente posible.

Poco a poco se va reduciendo el número de alternativas entre las cuales se puede seleccionar a la persona idónea, es más, la evaluación se vuelve más compleja por lo que los clasificados cada vez empiezan a tener características más similares entre ellos.

Previamente a que el responsable de la selección tome la decisión sobre la elección del ganador de la vacante, se recomienda realizar todos los exámenes médicos recomendados. Finalmente, aprobados dichos exámenes, se tomará la decisión de quién es la persona más capacitada y precisa para ocupar el cargo.

- Programa de formación

El programa de formación planteado a continuación se refiere al conocimiento de la Filosofía de la Empresa por todos los empleados, así como a la formación específica en cada uno de los puestos de trabajo.

Por otro lado, todos los trabajadores contratados deben de conocer el funcionamiento Tecnológico de la empresa, las peculiaridades de la empresa, así como la diferenciación con el resto de las empresas del sector.

Mediante estos programas se pretende fortalecer habilidades y objetivos de quienes ocuparán los cargos en el programa. Es decir, este plan debe ser ejecutado previamente a la conformación, implementación y operación del programa.

La formación del equipo de trabajo se realizará a través de empresas especializadas, entre otras a través del gestor del sistema informático y del mantenedor del sistema de automatización del almacén, que son las principales bases de la empresa.

Toda la metodología empleada se realizará de la mejor manera de aprender lo teórico para luego aplicarlo en la práctica. El programa teórico se denomina Plan de Formación Académica y el práctico Plan de Ejecución.

- o Plan de formación académica

El plan de Formación Académica es individual para cada uno de los puestos de la organización, no obstante es necesario que todos los puestos a cubrir tengan una base idéntica sobre la Filosofía de la Empresa:

- Sesión 1: “Definición de misión y visión”.
- Sesión 2: “Metas a corto y largo plazo”.
- Sesión 3: “Compromiso del equipo para el éxito del Proyecto”.
- Sesión 4: “Incentivo a la mejora continua como responsabilidad de todo el personal”.
- Sesión 5: “Medidas de seguridad e higiene”.
- Sesión 6: “Pasión por el Cliente”.

Con posterioridad se procederá a la formación individual de cada uno de los puestos de trabajo a cubrir.

- o Plan de ejecución

El Plan de Ejecución es un programa en donde se pone en práctica lo que se aprendió en la teoría. Esta fase igualmente es individual para cada uno de los puestos de la organización. El plan se basa en una actividad denominada workshop la cual es similar a un taller teórico-práctico con la finalidad de reforzar conocimientos e involucrarse con la finalidad del Proyecto.

## 8.2. Organigrama

Se ha realizado un diseño gráfico de la estructura organizativa de la compañía. En el organigrama se observa que existe una sola Gerencia por supermercado, que depende directamente de la Junta Directiva, quien asume la responsabilidad total de la empresa. De la Gerencia dependen directamente cada uno de los departamentos, puestos, los cuales tienen una responsabilidad perfectamente definida.

Mediante el organigrama se trata de describir, de manera esquemática, los diferentes puestos de trabajo, así como el número de personas que entrarán a formar parte del Proyecto. De esta manera se pueden ver las diferentes relaciones laborales que existen entre los diferentes puestos de trabajo, relaciones horizontales y verticales entre ellos.

El organigrama de la empresa está condicionado por diversos factores como son: el sector al que pertenece la empresa, la naturaleza del negocio, el tamaño de la empresa, el ámbito en el que opera, etc. En dicho organigrama se puede observar:

- Programa de formación
- Los diferentes niveles jerárquicos.
- Las diferentes funciones o áreas de actividad.
- La agrupación de áreas o actividades relacionadas.
- Los distintos puestos de trabajo.

Las relaciones de dependencia jerárquica y funcional entre los diferentes puestos.



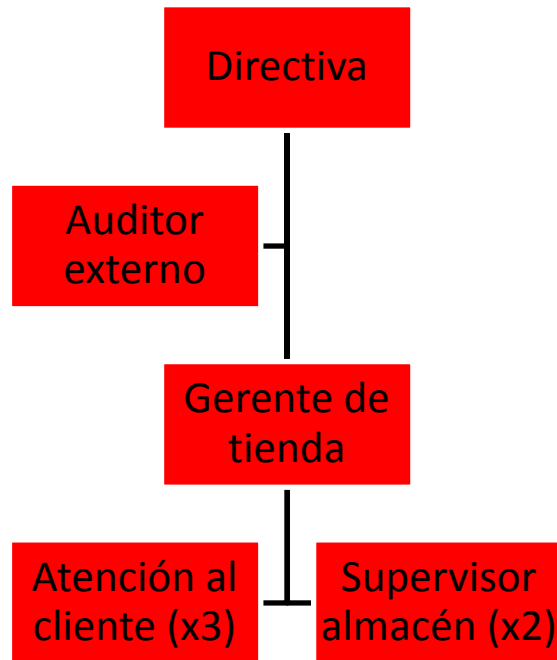


Figura 58. Organigrama

## 9. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

La estrategia del negocio consistirá en la apertura de un primer supermercado el primer año, en el que los seis primeros meses se dedicarán a aclimatar el local y realizar el resto de tareas de preparación previas a la apertura, comenzando las operaciones el segundo semestre de dicho año.

Esto se verá mejor en la tabla de tesorería mensualizada incluida más adelante en este documento.

Para elaborar la cuenta de resultados se ha partido de las siguientes hipótesis:

A. Importe de la cifra de negocios.

Los ingresos de la cuenta de resultados tienen varias procedencias.

1) Directa del supermercado.

A partir de la información obtenida en el plan comercial y de marketing; es decir, a partir de las personas por día que vienen al comercio, del porcentaje del total de la cesta de la compra que va a parar a productos de almacén y no perecederos, obtenemos la línea de ingresos.

2) Indirecta de productos perecederos.

Del porcentaje de la cesta de la compra que va a parar a los productos perecederos, nosotros recibimos el 5% de los ingresos totales en concepto de alquiler por el puesto a terceros. Como se ha comentado en otras ocasiones, esta cantidad aunque sea una partida menor en la cuenta de resultados, es muy importante como reclamo para que los clientes compren los productos al almacén ya que tienen que venir a recogerlos.

3) Directa BIG DATA.

Tal y como se ha comentado previamente en el plan comercial y de marketing, a partir del tercer año, de forma coincidente con la apertura del segundo supermercado, comenzaremos a ingresar dinero por la venta de informes de hábitos de clientes a los fabricantes. La estimación de ventas prevista es la siguiente:

BIG DATA	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
número de referencias (en super)	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Proveedores totales	250	250	250	250	250	250	250
% de proveedores que compran Big Data	0%	0%	20%	30%	40%	50%	60%
€ por informe entregado	0	0	400	410	420	430	440

En la tabla siguiente se puede apreciar cual es el importe de cada una de las partidas de ingresos detallada.

<b>(1) VENTAS</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>	<b>año 6</b>	<b>año 7</b>
Pax/día (semanal)	220	230	240	250	250	250	250
€ almacén	27	28	29	29	30	31	32
€ perecederos	12	11	12	11	12	12	12
€ cesta TOTAL (sin IVA)	39,13	39,60	40,19	40,92	41,78	42,70	43,76
<b>€ cesta TOTAL (con IVA)</b>	<b>44,96</b>	<b>45,50</b>	<b>46,18</b>	<b>47,01</b>	<b>48,00</b>	<b>49,06</b>	<b>50,28</b>

- Directa supermercado (€)							
día	6.026	6.467	6.849	7.365	7.520	7.685	7.877
mes	180.783	194.000	205.472	220.954	225.595	230.558	236.322
<b>año</b>	<b>1.099.761</b>	<b>2.360.338</b>	<b>2.499.906</b>	<b>2.688.279</b>	<b>2.744.733</b>	<b>2.805.117</b>	<b>2.875.245</b>
- Indirecta productos perecederos (€)							
margen perecederos	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
día	129	132	140	143	146	149	153
mes	3.874	3.962	4.196	4.296	4.387	4.483	4.595
<b>año</b>	<b>23.566</b>	<b>48.204</b>	<b>51.054</b>	<b>52.272</b>	<b>53.370</b>	<b>54.544</b>	<b>55.908</b>

- Directa BIG DATA (€)							
<b>año</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20.000</b>	<b>30.750</b>	<b>42.000</b>	<b>53.750</b>	<b>66.000</b>

<b>según el estudio de "distribución mes a mes" la proporción entre envasados y perecederos es:</b>							
envasados	70%	71%	71%	72%	72%	72%	72%
perecederos	30%	29%	29%	28%	28%	28%	28%

De esta forma queda cerrada la línea de ingresos de la cuenta de resultados, pasamos a continuación a los gastos.

B. Costes de ventas

1) Costes de venta directa del supermercado.

Los costes de ventas previstos se han obtenido a partir del margen que conseguimos sobre los productos que comercializamos tras negociar con la central de compras. Como se puede apreciar, este margen mejora con el paso de los años consecuencia, entre otras cosas, de la apertura de nuevos locales que nos hacen aumentar el volumen de compra y la capacidad de negociación por lo tanto. EN la siguiente tabla se puede apreciar la evolución prevista a través del concepto “MARGEN DE VENTAS”

<b>- costes de venta directa supermercado (2)</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>	<b>año 6</b>	<b>año 7</b>
MARGEN DE VENTAS	20%	20%	21%	23%	25%	27%	27%
aumento del margen por mejora de capacidad negociadora	0%	0%	1,0%	1,5%	2,0%	2,0%	0,0%

2) Pérdidas desconocidas.

Para las pérdidas desconocidas se ha considerado la siguiente tabla. Este concepto hace referencia a todos aquellos productos que por una u otra circunstancia no se han podido poner a la venta, ocasionando un coste a la empresa (productos deteriorados, pérdidas, robos...)

	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>	<b>año 6</b>	<b>año 7</b>
<b>(13) Pérdidas desconocidas</b>							
% sobre las venta	0,5%	0,4%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%

C. Costes operativos.

Los costes operativos aparecen desglosados en la siguiente página, con cada concepto detallado y calculado de forma anual. Todas las partidas ahí incluidas son inherentes al funcionamiento del negocio. Destacan entre otras las relativas a Marketing, alquileres y salarios como las más elevadas de todas.

Para realizar la proyección de los costes se han considerado dos variables sobre las que aumentan; el crecimiento previsto del IPC y un teórico aumento de tarifas en cada uno de los servicios que corresponda. A modo de resumen, están presentados en la siguiente tabla:

<b>HIPOTESIS</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>	<b>año 6</b>	<b>año 7</b>
<b>AUMENTO ANUAL TARIFAS PROVEEDORES-ACREEDORES</b>		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
<b>AUMENTO ANUAL IPC</b>		1,2%	1,5%	1,8%	2,1%	2,2%	2,5%

DESGLOSE COSTES OPERATIVOS	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
<b>(5) COMUNICACIONES</b>							
€/mes	100	102	105	108	111	115	119
meses	12	12	12	12	12	12	12
<b>Importe total</b>	<b>600</b>	<b>1.226</b>	<b>1.257</b>	<b>1.292</b>	<b>1.332</b>	<b>1.375</b>	<b>1.423</b>
<b>(4) SUELDOS Y SALARIOS</b>							
-							
- Horas funcionamiento super (8:00 a 0:00)	16	16	16	16	16	16	16
horas personal:							
Personal almacén	2	2	2	2	2	2	2
sueldo anual	15.000	15.180	15.408	15.685	16.014	16.367	16.776
sueldo total almacén y tienda	30.000	30.360	30.815	31.370	32.029	32.733	33.552
Personal atención al cliente	3	3	3	3	3	3	3
sueldo anual	16.000	16.192	16.435	16.731	17.082	17.458	17.894
sueldo total at. cliente	48.000	48.576	49.305	50.192	51.246	52.374	53.683
Responsable tienda	22.000	22.264	22.598	23.005	23.488	24.005	24.605
<b>TOTAL BRUTO (€/año)</b>	<b>50.000</b>	<b>101.200</b>	<b>102.718</b>	<b>104.567</b>	<b>106.763</b>	<b>109.112</b>	<b>111.839</b>
<b>Gastos de Seguridad Social</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>
<b>(6) ENERGIA LOCAL</b>							
precio Kwh	0,150	0,153	0,157	0,162	0,167	0,172	0,178
Horas func. Tienda	16	16	16	16	16	16	16
Horas func. Almacén	24	24	24	24	24	24	24
<i>ILUMINACIÓN</i>							
Consumo tienda	3	3	3	3	3	3	3
Consumo almacén	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Gasto Tienda	1.314	2.686	2.753	2.830	2.918	3.011	3.117
Gasto Almacén	986	2.014	2.065	2.123	2.188	2.258	2.337
<b>TOTAL GASTO ILUM</b>	<b>2.300</b>	<b>4.700</b>	<b>4.818</b>	<b>4.953</b>	<b>5.106</b>	<b>5.270</b>	<b>5.454</b>
<i>CLIMATIZACIÓN</i>							
Consumo Tienda	9	9	9	9	9	9	9
<b>TOTAL GASTO CLIMAT.</b>	<b>3.942</b>	<b>8.057</b>	<b>8.259</b>	<b>8.490</b>	<b>8.753</b>	<b>9.033</b>	<b>9.350</b>
<i>OTROS</i>							
Consumo CCTV y otros	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>TOTAL GASTOS OTROS</b>	<b>329</b>	<b>671</b>	<b>688</b>	<b>708</b>	<b>729</b>	<b>753</b>	<b>779</b>
<i>ROBOT</i>							
Consumo Robot (*)	5	5	5	5	5	5	5
<b>TOTAL GASTO ROBOT</b>	<b>2.190</b>	<b>4.476</b>	<b>4.588</b>	<b>4.717</b>	<b>4.863</b>	<b>5.019</b>	<b>5.194</b>
<b>(7) ALQUILERES</b>							
<i>SUP. SOLAR</i> <a href="http://www.segundamano.es/madrid/local-en-almagro-madrid-capital/a53007564/?ca=0_s&amp;st=a&amp;c=62">http://www.segundamano.es/madrid/local-en-almagro-madrid-capital/a53007564/?ca=0_s&amp;st=a&amp;c=62</a>							
Superficie (m²)	500	500	500	500	500	500	500
Coste (m²/mes) - (Calle Almagro)	25,00	25,30	25,68	26,14	26,69	27,28	27,96
<b>GASTO ANUAL ALQU.</b>	<b>75.000</b>	<b>151.800</b>	<b>154.077</b>	<b>156.850</b>	<b>160.144</b>	<b>163.667</b>	<b>167.759</b>
<i>PLAT. ANALÍTICA</i>							
meses	12	12	12	12	12	12	12
coste mantenimiento mensual	800	817,60	838,04	861,51	888,21	916,63	948,72
<b>Mantenimiento anual</b>	<b>4800,00</b>	<b>9811,20</b>	<b>10056,48</b>	<b>10338,06</b>	<b>10658,54</b>	<b>10999,61</b>	<b>11384,60</b>

DESGLOSE COSTES OPERATIVOS	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
<b>(8) SUBCONTRATAS</b>							
<i>LIMPIEZA</i>							
Coste horario	6	6,1	6,2	6,3	6,4	6,5	6,7
horas limpieza	4	4	4	4	4	4	4
<b>GASTO TOTAL LIMP.</b>	<b>4.380</b>	<b>8.865</b>	<b>8.998</b>	<b>9.160</b>	<b>9.352</b>	<b>9.558</b>	<b>9.797</b>
<i>SEGUROS</i>							
<b>Importe anual</b>	<b>2.000</b>	<b>2.024</b>	<b>2.054</b>	<b>2.091</b>	<b>2.135</b>	<b>2.182</b>	<b>2.237</b>
<i>GESTORÍA Y OTROS TRÁMITES</i>							
Anualidad Gestoría	3.600	3.643	3.698	3.764	3.843	3.928	4.026
Licencia de actividad	1.000	0	0	0	0	0	0
Visado de documentos	400	0	0	0	0	0	0
Proyecto de actividad	4.000	0	0	0	0	0	0
Constitución Sociedad	500	0	0	0	0	0	0
<b>Importe anual</b>	<b>9.500</b>	<b>3.643</b>	<b>3.698</b>	<b>3.764</b>	<b>3.843</b>	<b>3.928</b>	<b>4.026</b>
<i>SELECCIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL</i>							
<b>Importe anual</b>	<b>500</b>	<b>1022</b>	<b>1048</b>	<b>1077</b>	<b>1110</b>	<b>1146</b>	<b>1186</b>
<i>AUDITORÍA EXTERNA</i>							
Coste horario (€/h)	70	71,54	73,33	75,38	77,72	80,21	83,01
días	10	10	10	10	10	10	10
horas/día	8	8	8	8	8	8	8
<b>Importe total</b>	<b>5.600</b>	<b>5.723</b>	<b>5.866</b>	<b>6.031</b>	<b>6.217</b>	<b>6.416</b>	<b>6.641</b>
<b>(9) MANTENIMIENTO</b>							
<i>PLATAFORMA ANALÍTICA</i>							
Porcentaje sobre la inv.	20%	20,24%	20,54%	20,91%	21,35%	21,82%	22,37%
Inversión Software Plat.	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
<b>Importe anual</b>	<b>1.500</b>	<b>3.036</b>	<b>3.082</b>	<b>3.137</b>	<b>3.203</b>	<b>3.273</b>	<b>3.355</b>
<i>WEB APP</i>							
Porcentaje sobre la Inv.	20%	20,24%	20,54%	20,91%	21,35%	21,82%	22,37%
Inversión en WEB APP	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
<b>Importe anual</b>	<b>1.200</b>	<b>2.429</b>	<b>2.465</b>	<b>2.510</b>	<b>2.562</b>	<b>2.619</b>	<b>2.684</b>
<i>INST. GRALES</i>							
Porcentaje sobre Inv.	5%	5,06%	5,14%	5,23%	5,34%	5,46%	5,59%
Inversión en Instalac. Gral.	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
<b>Importe anual</b>	<b>2.250</b>	<b>4.554</b>	<b>4.622</b>	<b>4.706</b>	<b>4.804</b>	<b>4.910</b>	<b>5.033</b>
<i>ALMACÉN ROBOTIZADO</i>							
Porcentaje sobre el Adqu.	8%	8,10%	8,22%	8,37%	8,54%	8,73%	8,95%
Inversión en Adquisición	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
<b>Importe anual</b>	<b>16.000</b>	<b>32.384</b>	<b>32.870</b>	<b>33.461</b>	<b>34.164</b>	<b>34.916</b>	<b>35.789</b>
<i>SEG &amp; CCTV</i>							
<b>Importe anual</b>	<b>3.000</b>	<b>6.072</b>	<b>6.090</b>	<b>6.108</b>	<b>6.126</b>	<b>6.132</b>	<b>6.150</b>
<b>(11) Impuesto de Sociedades</b>							
	23%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
<b>(12) Otros costes</b>							
Auditorías de Calidad (mensual)	200	204	210	215	222	229	237
Impuestos Municipales (mensual)	200	202,40	205,44	209,13	213,53	218,22	223,68
<b>TOTAL</b>	<b>1.600,00</b>	<b>3.246,40</b>	<b>3.303,27</b>	<b>3.371,11</b>	<b>3.450,52</b>	<b>3.535,31</b>	<b>3.632,86</b>

La distribución de costes operativos a partir de la información descrita anteriormente presenta una proporción que puede verse en la siguiente figura número 59.

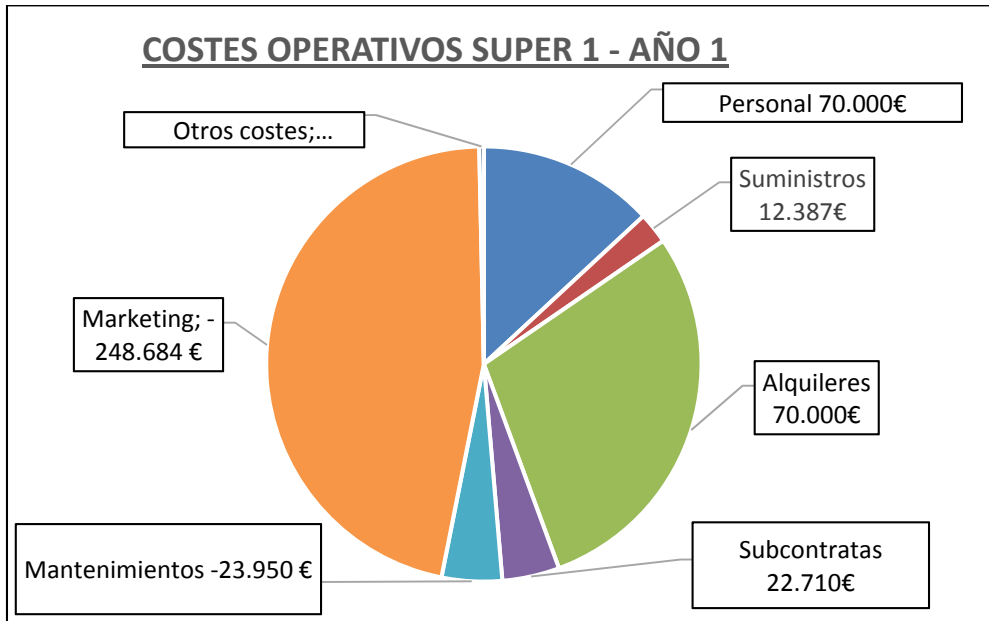


Figura 59. Costes Operativos. Super 1, año 1.

Definidos ya los ingresos y todos los gastos de este primer supermercado, podemos generar un primer escenario proyectado en el tiempo para estimar cual será el umbral de rentabilidad para el negocio. Si calculamos el Break Even point tal y como se muestra en la figura 60a, comprobamos como según nuestras previsiones, el punto de equilibrio se conseguirá entre los años dos y tres de funcionamiento.

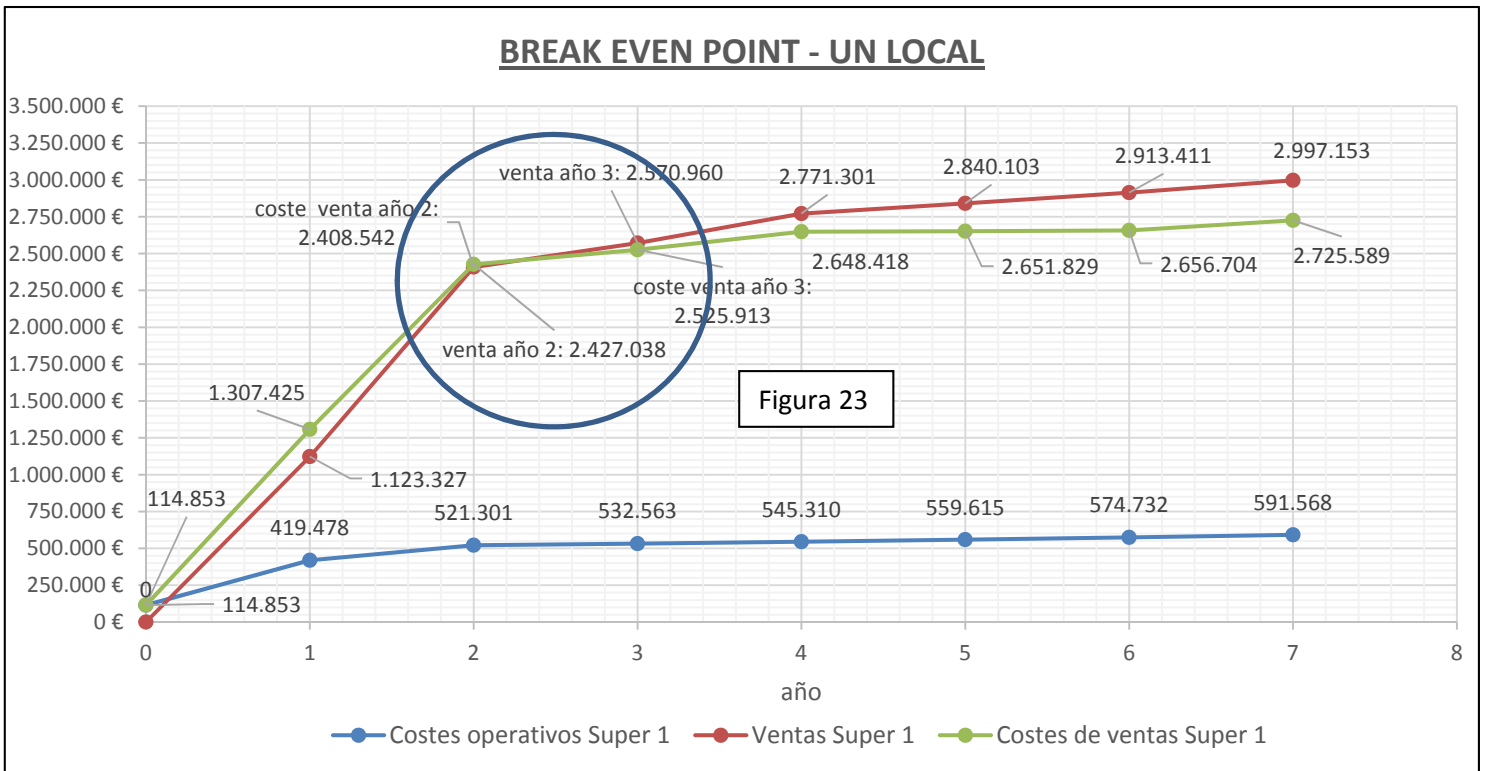


Figura 23

Entre los años dos y tres, se comprueba cómo se alcanza el equilibrio entre ingresos y costes, durante el tercer mes del segundo año de funcionamiento del negocio con una cantidad aproximada de 2.460.000€, tal y como puede verse en la figura 60b.

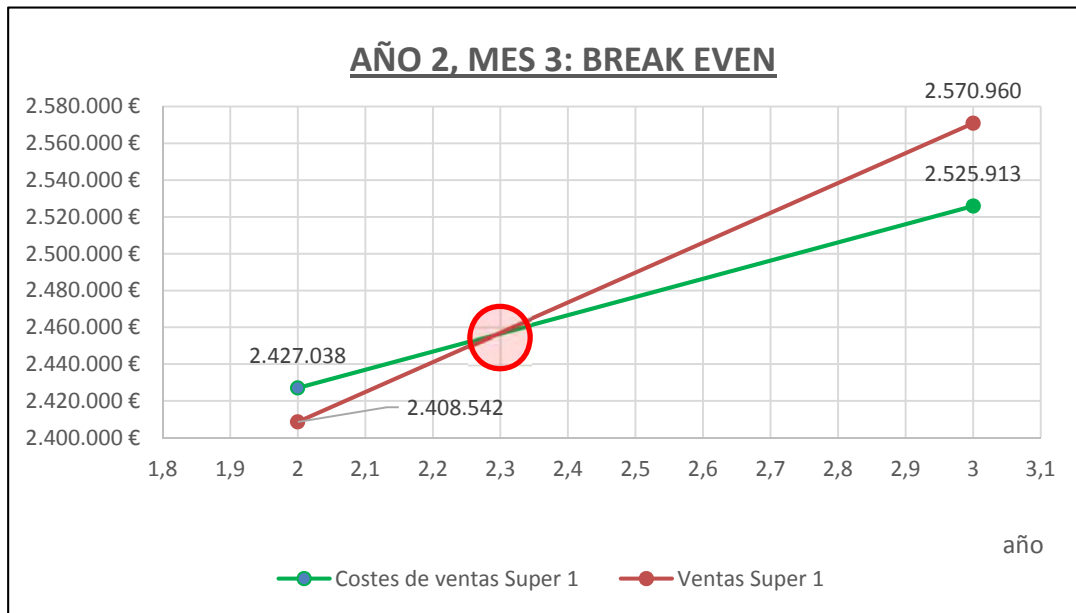


Figura 60b. Consecución Break even point

A continuación, y siguiendo por orden dentro de la cuenta de resultados, vamos a mostrar cuales son las inversiones que vamos a necesitar realizar para poner en marcha este primer local.

En la tabla adjunta se recogen el detalle de las cantidades necesarias en el concepto de inversiones, así como los años en los que se distribuye su amortización y depreciación acumulada.



INVERSIÓN ESPERADA	inversión (€)	plazo (años)	Amort. Anual	
Almacén robotizado	400.000	10	40.000	
Plataforma analítica	15.000	2	7.500	
Web App	12.000	2	6.000	
Acondicionamiento de local	90.000	10	9.000	
Desarrollo evolutivo SW (3º año)	5.000	2	2.500	33%
Desarrollo evolutivo Web App (3º año)	4.000	2	2.000	33%

DOTACIÓN DEPRECIACIÓN	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
Activo intangible (Plat Anal. + Web App)	13.500	13.500					
Acondicionamiento de local	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Almacén robotizado	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Desarrollo evolutivo Plat Anal. + Web App (3º año)			4.500	4.500			
<b>TOTAL</b>	62.500	62.500	53.500	53.500	49.000	49.000	49.000

VALOR NETO CONTABLE	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
Coste de adquisición	517.000	517.000	526.000	526.000	526.000	526.000	526.000
Depreciación acumulada	-62.500	-125.000	-178.500	-232.000	-281.000	-330.000	-379.000
<b>TOTAL</b>	454.500	392.000	347.500	294.000	245.000	196.000	147.000

FLUJO ANUAL DE INVERSIONES							
Capex	517.000		9.000				

Por otro lado, esta inversión tan fuerte necesitará de una la financiación inicial que nos permita simultáneamente arrancar el proyecto y soporte los resultados y el crecimiento previsto. Se contempla por lo tanto disponer al inicio de recursos propios como ajenos. La distribución e importe pueden verse en la figura 61.

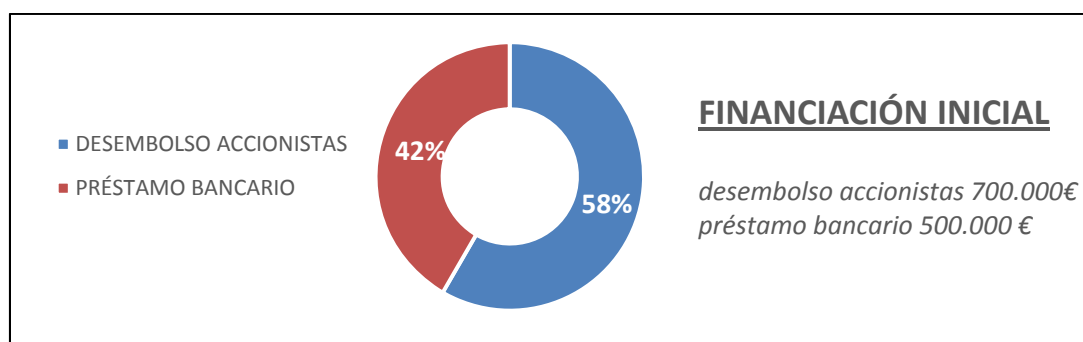


Figura 61. Financiación Inicia

Una vez que hemos definido completamente los ingresos y los gastos para este primer local y que sabemos cual será la inversión necesaria así como la financiación requerida, podemos elaborar los estados financieros de este primer local.

En las siguientes páginas se muestran además de la cuentas de resultados para este local, el balance de situación con todas las partidas (se ha considerado un stock de 12 días) y las dos tesorerías; por un lado la mensualizada del primer año donde se puede apreciar como el préstamo bancario se hace efectivo el quinto mes y como el flujo de caja de todos los meses es positivo y por otro lado la tesorería anualizada durante los siete años de estudio del negocio.

En este punto de la tesorería, es necesario mencionar que por la naturaleza del negocio, todos los pagos y cobros no se efectúan en el mismo momento y ha sido necesario realizar un desglose de ambas cuentas, siguiendo los criterios indicados en la siguiente tabla:

<b>PLAZOS EN LOS PAGOS / COBROS</b>	
<b>COBROS A ARRENDATARIOS/CLIENTES:</b>	
- PERECEDEROS	30
- BIG DATA	
<b>PAGO A &gt; MES VENCIDO (proveedores):</b>	
- Subcontratas (8)	60
- Mantenimientos (9)	
- Gastos de Marketing	
- Auditorías de Calidad	
<b>PAGO A MES VENCIDO (acreedores):</b>	
- Personal	30
- Suministros (Agua, Comunicaciones de voz y datos, energía local, iluminación, climatización, robot, otros; cctv)	
<b>PAGOS AL CONTADO (acreedores):</b>	
- Alquileres (7)	0
- Impuestos municipales (partida otros gastos)	

Asimismo, y como consecuencia de la variedad de productos comercializados en el almacén, cada uno con su correspondiente IVA dependiendo del tipo que sea, se ha realizado una ligera simplificación para facilitar los cálculos en las cuentas de proveedores y acreedores.

En este sentido se han analizado los diferentes tipos de IVA de los productos comercializados y con un pequeño muestreo se ha ponderado su peso en la cesta de la compra para trabajar con un único tipo de IVA.

TIPOS DE IVA	4%	10%	21%	IVA TOTAL CONSIDERADO PARA PRODUCTOS
% DE VENTAS DE PROD's CON ESE IVA	10%	40%	50%	
peso en cesta compra	0%	4%	11%	

CUENTA DE RESULTADOS LOCAL 1	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>Importe neto de la cifra de negocios (1)</b>	<b>1.123.327</b>	<b>2.408.542</b>	<b>2.570.960</b>	<b>2.771.301</b>	<b>2.840.103</b>	<b>2.913.411</b>	<b>2.997.153</b>
	- Directa supermercado (€)	1.099.761	2.360.338	2.499.906	2.688.279	2.744.733	2.805.117	2.875.245
	- Indirecta productos perecederos (€)	23.566	48.204	51.054	52.272	53.370	54.544	55.908
	- Directa BIG DATA (€)	-	-	20.000	30.750	42.000	53.750	66.000
<b>COSTES DE VENTAS</b>	<b>Costes de ventas</b>	<b>-887.947</b>	<b>-1.905.737</b>	<b>-1.993.350</b>	<b>-2.103.108</b>	<b>-2.092.214</b>	<b>-2.081.972</b>	<b>-2.134.021</b>
	- costes de venta directa supermercado (2)	-879.809	-1.888.271	-1.974.926	-2.083.416	-2.072.273	-2.061.761	-2.113.305
	Comisión TPV (0,3%)	-2.639	-5.665	-5.925	-6.250	-6.217	-6.185	-6.340
	- Pérdidas desconocidas (13)	-5.499	-11.802	-12.500	-13.441	-13.724	-14.026	-14.376
	- costes de venta puestos perecederos (3)	-	-	-	-	-	-	-
	Comisión TPV (0,7%)	-	-	-	-	-	-	-
<b>BENEFICIO BRUTO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>235.380</b>	<b>502.805</b>	<b>577.610</b>	<b>668.193</b>	<b>747.889</b>	<b>831.439</b>	<b>863.131</b>
	<b>Personal</b>	<b>-70.000</b>	<b>-141.680</b>	<b>-143.805</b>	<b>-146.394</b>	<b>-149.468</b>	<b>-152.756</b>	<b>-156.575</b>
	- Sueldos y salarios (4)	-50.000	-101.200	-102.718	-104.567	-106.763	-109.112	-111.839
	- Seguridad Social a cargo de la empresa	-20.000	-40.480	-41.087	-41.827	-42.705	-43.645	-44.736
	<b>Suministros</b>	<b>-12.387</b>	<b>-20.346</b>	<b>-20.828</b>	<b>-21.381</b>	<b>-22.009</b>	<b>-22.676</b>	<b>-23.430</b>
	Agua (servicios)	-700	-1.214	-1.218	-1.222	-1.225	-1.226	-1.230
	Comunicaciones de voz y datos (5)	-700	-1.226	-1.257	-1.292	-1.332	-1.375	-1.423
	Energía local (almacén + zona ventas) (6)	-10.987	-17.905	-18.353	-18.867	-19.452	-20.074	-20.777
	+ Iluminación	-3.449	-4.700	-4.818	-4.953	-5.106	-5.270	-5.454
	+ Climatización	-4.599	-8.057	-8.259	-8.490	-8.753	-9.033	-9.350
	+ Robot	-2.555	-4.476	-4.588	-4.717	-4.863	-5.019	-5.194
	+ Otros: CCTV, Incendios, stma informatico, etc	-383	-671	-688	-708	-729	-753	-779
	<b>Alquileres</b>	<b>-154.800</b>	<b>-161.611</b>	<b>-164.133</b>	<b>-167.188</b>	<b>-170.803</b>	<b>-174.667</b>	<b>-179.144</b>
	Superficie total del solar	-150.000	-151.800	-154.077	-156.850	-160.144	-163.667	-167.759
	Plataforma analítica	-4.800	-9.811	-10.056	-10.338	-10.659	-11.000	-11.385
<b>Gastos operativos y de administración</b>	<b>Subcontratas</b>	<b>-22.710</b>	<b>-21.278</b>	<b>-21.664</b>	<b>-22.123</b>	<b>-22.659</b>	<b>-23.231</b>	<b>-23.887</b>
	+ Limpieza (también almacén y posiblemente locales)	-5.110	-8.865	-8.998	-9.160	-9.352	-9.558	-9.797
	+ Seguro	-2.000	-2.024	-2.054	-2.091	-2.135	-2.182	-2.237
	+ Gestoría y otros trámites	-9.500	-3.643	-3.698	-3.764	-3.843	-3.928	-4.026
	+ Selección y formación Personal	-500	-1.022	-1.048	-1.077	-1.110	-1.146	-1.186
	+ Auditoría Externa	-5.600	-5.723	-5.866	-6.031	-6.217	-6.416	-6.641
	<b>Mantenimientos</b>	<b>-23.950</b>	<b>-48.475</b>	<b>-49.129</b>	<b>-49.922</b>	<b>-50.860</b>	<b>-51.850</b>	<b>-53.011</b>
	+ Plataforma analítica	-1.500	-3.036	-3.082	-3.137	-3.203	-3.273	-3.355
	+ Web App	-1.200	-2.429	-2.465	-2.510	-2.562	-2.619	-2.684
	+ Instalaciones Generales	-2.250	-4.554	-4.622	-4.706	-4.804	-4.910	-5.033
	+ Sistema robotizado	-16.000	-32.384	-32.870	-33.461	-34.164	-34.916	-35.789
	+ Seguridad y cctv	-3.000	-6.072	-6.090	-6.108	-6.126	-6.132	-6.150
	<b>Marketing</b>	<b>-248.684</b>	<b>-126.691</b>	<b>-131.758</b>	<b>-137.029</b>	<b>-142.510</b>	<b>-148.210</b>	<b>-154.139</b>
	<b>Otros costes</b>	<b>-1.800</b>	<b>-1.220</b>	<b>-1.245</b>	<b>-1.274</b>	<b>-1.307</b>	<b>-1.342</b>	<b>-1.383</b>
	+ Auditorías de Calidad	-600	-613	-629	-646	-666	-687	-712
	+ Impuestos Municipales	-1.200	-607	-616	-627	-641	-655	-671
	Costes operativos	<b>-534.331</b>	<b>-521.301</b>	<b>-532.563</b>	<b>-545.310</b>	<b>-559.615</b>	<b>-574.732</b>	<b>-591.568</b>
<b>EBITDA</b>		<b>-298.950</b>	<b>-18.496</b>	<b>45.047</b>	<b>122.883</b>	<b>188.274</b>	<b>256.707</b>	<b>271.564</b>
<b>amortizaciones</b>	<b>Dotación a la amortización</b>	<b>-62.500</b>	<b>-62.500</b>	<b>-53.500</b>	<b>-53.500</b>	<b>-49.000</b>	<b>-49.000</b>	<b>-49.000</b>
<b>BENEFICIO NETO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>MARGEN NETO</b>	<b>-361.450</b>	<b>-80.996</b>	<b>-8.453</b>	<b>69.383</b>	<b>139.274</b>	<b>207.707</b>	<b>222.564</b>
<b>EBIT (BAII)</b>	<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>-361.450</b>	<b>-80.996</b>	<b>-8.453</b>	<b>69.383</b>	<b>139.274</b>	<b>207.707</b>	<b>222.564</b>
<b>gastos financieros</b>	<b>Gastos financieros por deudas con terceros LP (10)</b>	<b>-19.424</b>	<b>-26.590</b>	<b>-52.377</b>	<b>-46.712</b>	<b>-67.303</b>	<b>-60.023</b>	<b>-52.295</b>
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI/BAT)</b>	<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS DE ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>	<b>-380.875</b>	<b>-107.586</b>	<b>-60.830</b>	<b>22.671</b>	<b>71.971</b>	<b>147.684</b>	<b>170.269</b>
<b>Impuesto de Sociedades</b>	<b>Gastos por impuestos sobre Sociedades (11)</b>	<b>87.601</b>	<b>24.745</b>	<b>13.991</b>	<b>-5.214</b>	<b>-16.553</b>	<b>-33.967</b>	<b>-39.162</b>
	- Gastos por impuesto sobre sociedades corriente	87.601	24.745	13.991	-5.214	-16.553	-33.967	-39.162
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-293.274</b>	<b>-82.841</b>	<b>-46.839</b>	<b>17.457</b>	<b>55.417</b>	<b>113.717</b>	<b>131.107</b>

CUADRO DE TESORERÍA PREVISIONAL – MENSUAL AÑO 1	TOTAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>2.483.586</b>	<b>700.000</b>	-	-	-	<b>500.000</b>	-	<b>94.772</b>	<b>96.911</b>	<b>128.501</b>	<b>255.577</b>	<b>321.609</b>	<b>386.216</b>
<i>Ingresos financieros</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Desembolso accionistas</i>	700.000	700.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Concesión del principal del préstamo (LP)</i>	500.000	-	-	-	-	500.000	-	-	-	-	-	-	-
<i>Cobros de clientes</i>	1.283.586	-	-	-	-	-	-	94.772	96.911	128.501	255.577	321.609	386.216
<i>Cobro de subvención (IVA a devolver si se solicitara)</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>1.733.509</b>	<b>19.844</b>	<b>15.720</b>	<b>57.223</b>	<b>113.965</b>	<b>120.536</b>	<b>87.396</b>	<b>101.816</b>	<b>184.417</b>	<b>224.315</b>	<b>218.526</b>	<b>243.753</b>	<b>345.998</b>
<i>Gastos financieros (LP)</i>	19.424	-	-	-	-	2.500	2.480	2.459	2.439	2.418	2.397	2.376	2.355
<i>Pago de dividendos</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Devolución principal del préstamo (LP)</i>	33.141	-	-	-	-	4.071	4.091	4.112	4.132	4.153	4.174	4.194	4.215
<i>CAPEX (pago de inversiones)</i>	625.570	-	-	36.300	98.245	98.245	61.945	61.945	53.778	53.778	53.778	53.778	53.778
<i>Pago a proveedores y acreedores (+ TPV)</i>	985.374	19.844	15.720	20.923	15.720	15.720	18.880	21.633	112.402	152.300	146.511	171.738	273.983
<i>Pago a empleados (sueldos, SS...)</i>	70.000	-	-	-	-	-	-	11.667	11.667	11.667	11.667	11.667	11.667
<i>Pagos por IVA (a ingresar)</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Pagos por IS</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Neto movimientos Tesorería</b>	<b>750.076</b>	<b>680.156</b>	<b>-15.720</b>	<b>-57.223</b>	<b>-113.965</b>	<b>379.464</b>	<b>-87.396</b>	<b>-7.044</b>	<b>-87.506</b>	<b>-95.814</b>	<b>37.050</b>	<b>77.856</b>	<b>40.218</b>
<b>Saldo Tesorería</b>	<b>750.076</b>	<b>680.156</b>	<b>664.436</b>	<b>607.213</b>	<b>493.248</b>	<b>872.712</b>	<b>785.316</b>	<b>778.272</b>	<b>690.766</b>	<b>594.952</b>	<b>632.002</b>	<b>709.858</b>	<b>750.076</b>

Figura 62. Flujo de tesorería mensualizado para el año 1 del negocio.

CUADRO DE TESORERÍA PREVISIONAL	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>2.483.586</b>	<b>2.774.116</b>	<b>2.956.095</b>	<b>3.188.099</b>	<b>3.267.868</b>	<b>3.352.830</b>	<b>3.449.811</b>
<i>Ingresos financieros</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Desembolso accionistas</i>	700.000	-	-	-	-	-	-
<i>Concesión del principal del préstamo (LP)</i>	500.000	-	-	-	-	-	-
<i>Cobros de clientes</i>	1.283.586	2.774.116	2.956.095	3.188.099	3.267.868	3.352.830	3.449.811
<i>Cobro de subvención (IVA a devolver si se solicitara)</i>	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>1.733.509</b>	<b>3.137.984</b>	<b>2.980.442</b>	<b>3.106.735</b>	<b>3.129.868</b>	<b>3.134.789</b>	<b>3.204.303</b>
<i>Gastos financieros (LP)</i>	19.424	26.590	23.367	19.945	16.312	12.455	8.359
<i>Gastos financieros (CP)</i>	-	-	-	-	-	-	1
<i>Pago de dividendos</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Devolución principal del préstamo (LP)</i>	33.141	52.259	55.482	58.904	62.537	66.394	70.489
<i>Devolución CAPEX (pago de inversiones)</i>	625.570	-	10.890	-	-	-	-
<i>Pago a proveedores y acreedores (+ TPV)</i>	985.374	2.917.455	2.746.898	2.881.493	2.901.551	2.903.184	2.968.879
<i>Pago a empleados (sueldos, SS...)</i>	70.000	141.680	143.805	146.394	149.468	152.756	156.575
<i>Pagos por IVA (a ingresar)</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Pagos por IS</i>	-	-	-	-	-	-	-
Neto movimientos Tesorería	<b>750.076</b>	<b>-363.867</b>	<b>-24.347</b>	<b>81.364</b>	<b>138.000</b>	<b>218.041</b>	<b>245.508</b>
Saldo Tesorería	<b>750.076</b>	<b>386.209</b>	<b>361.862</b>	<b>443.227</b>	<b>581.227</b>	<b>799.268</b>	<b>1.044.776</b>

Tesorería por años para el primero de los locales

BALANCE PREVISIONAL		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
	<b>Activo</b>	<b>1.536.934</b>	<b>1.138.618</b>	<b>1.082.800</b>	<b>1.090.267</b>	<b>1.132.778</b>	<b>1.227.242</b>	<b>1.343.581</b>
<b>Activo fijo</b>	Activos fijos (coste adquisición)	517.000	517.000	526.000	526.000	526.000	526.000	526.000
	Depreciación acumulada	-62.500	-125.000	-178.500	-232.000	-281.000	-330.000	-379.000
<b>Activo circulante</b>	Existencias	57.850	62.080	64.929	68.496	68.130	67.784	69.479
	Arrendatarios / Clientes	8.555	4.794	7.067	8.257	9.485	10.770	12.124
	HP IVA compensar / devolver	178.351	181.189	175.105	155.165	124.368	82.818	38.763
	Crédito fiscal	87.601	112.346	126.337	121.122	104.569	70.602	31.440
	Inversión financiera	0	0	0	0	0	0	0
	Tesorería	750.076	386.209	361.862	443.227	581.227	799.268	1.044.776
	<b>Pasivo</b>	<b>1.536.934</b>	<b>1.138.618</b>	<b>1.053.789</b>	<b>1.034.489</b>	<b>1.026.009</b>	<b>1.072.904</b>	<b>1.145.309</b>
<b>Recursos perm.</b>	Desembolso accionistas	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
	Reserva legal	0	0	0	0	0	0	0
	Reserva voluntaria	0	0	0	0	0	0	0
	Reparto dividendos	0	0	0	0	0	0	0
	Resultado del Ejercicio	-293.274	-82.841	-46.839	17.457	55.417	113.717	131.107
	Perdidas acumuladas	0	-293.274	-376.114	-422.953	-405.497	-350.079	-236.363
	Recursos ajenos LP	414.600	359.118	300.214	237.677	171.283	100.794	25.958
<b>Pasivo circul.</b>	Recursos ajenos CP	52.259	55.482	58.904	62.537	66.394	70.489	74.837
	Proveedores y acreedores	663.348	400.132	417.625	439.771	438.410	437.983	449.770
	HP acreedora IVA a ingresar	0	0	0	0	0	0	0
	HP acreedora por IS	0	0	0	0	0	0	0

Balance de situación total para el primero de los locale

Una vez comprobado el modelo de negocio y validado su operativa con el break even point y los resultados proyectados, estamos en condiciones de plantear el plan de expansión y crecimiento, lo que nos proporcionará entre otras ventajas la mejora de la capacidad negociadora con la central de compras reduciendo los costes de ventas.

La política de expansión y crecimiento prevista es como sigue:

- Apertura de un segundo local a los dos años de funcionamiento del primero (tercer año del negocio)
- Apertura de un tercer supermercado a los dos años del segundo (quinto año del negocio)
- Apertura de un cuarto supermercado, condicionada a los resultados obtenidos y progresión prevista del negocio, a los dos años del tercero (séptimo año del negocio).

De forma resumida, se puede ver en la figura 63.

	AÑO 1		AÑO 2	AÑO 3		AÑO 4	AÑO 5		AÑO 6	AÑO 7
<b>SUPER 1</b>	ACLIMATACIÓN LOCAL	COMIENZO VENTAS	VENTAS	VENTAS		VENTAS	VENTAS		VENTAS	VENTAS
<b>SUPER 2</b>				ACLIM. LOCAL	COMIENZO VENTAS	VENTAS	VENTAS		VENTAS	VENTAS
<b>SUPER 3</b>							ACLIM. LOCAL	COMIENZO VENTAS	VENTAS	VENTAS
<b>SUPER 4</b>										¿ APERTURA?

Figura 63. Plan de expansión

Al encontrarse esta última apertura del séptimo año muy lejos en el horizonte del estudio y estar sujeta a la evolución del negocio durante los años precedentes, y solo si se consiguen los objetivos de crecimiento previstos, su impacto no se ha considerado en el presente resumen ejecutivo, por lo que únicamente se contempla la apertura de tres locales.

Para elaborar los estados financieros consolidados se han realizado también los estados financieros de cada nueva apertura (incluyendo tesorería mensualizada). Para variables comunes a todos los supermercados se han considerado los criterios definidos en el plan de marketing y comercial y para las proyecciones de los gastos e ingresos se han empleado las mismas hipótesis que para la proyección del primero de ellos (todo esto es válido para las inversiones y costes estructurales).

Como resultado de repercutir en los estados financieros (cuentas de explotación, balances y flujos de caja) el impacto de la apertura del segundo local en el año tres y la apertura del tercer local en el año cinco, tal y como acabamos de mencionar, ya estamos en condiciones de obtener nuevamente el punto de equilibrio del negocio a partir de los ingresos y gastos, pero ya considerando la expansión del negocio prevista.

En la figura 64 se muestra la evolución de ingresos y gastos previsto, y se desprende que no será hasta mediados del año tres de funcionamiento del negocio (cuando estén abiertos el primer y segundo locales), en el que los ingresos y los costes se igualen.

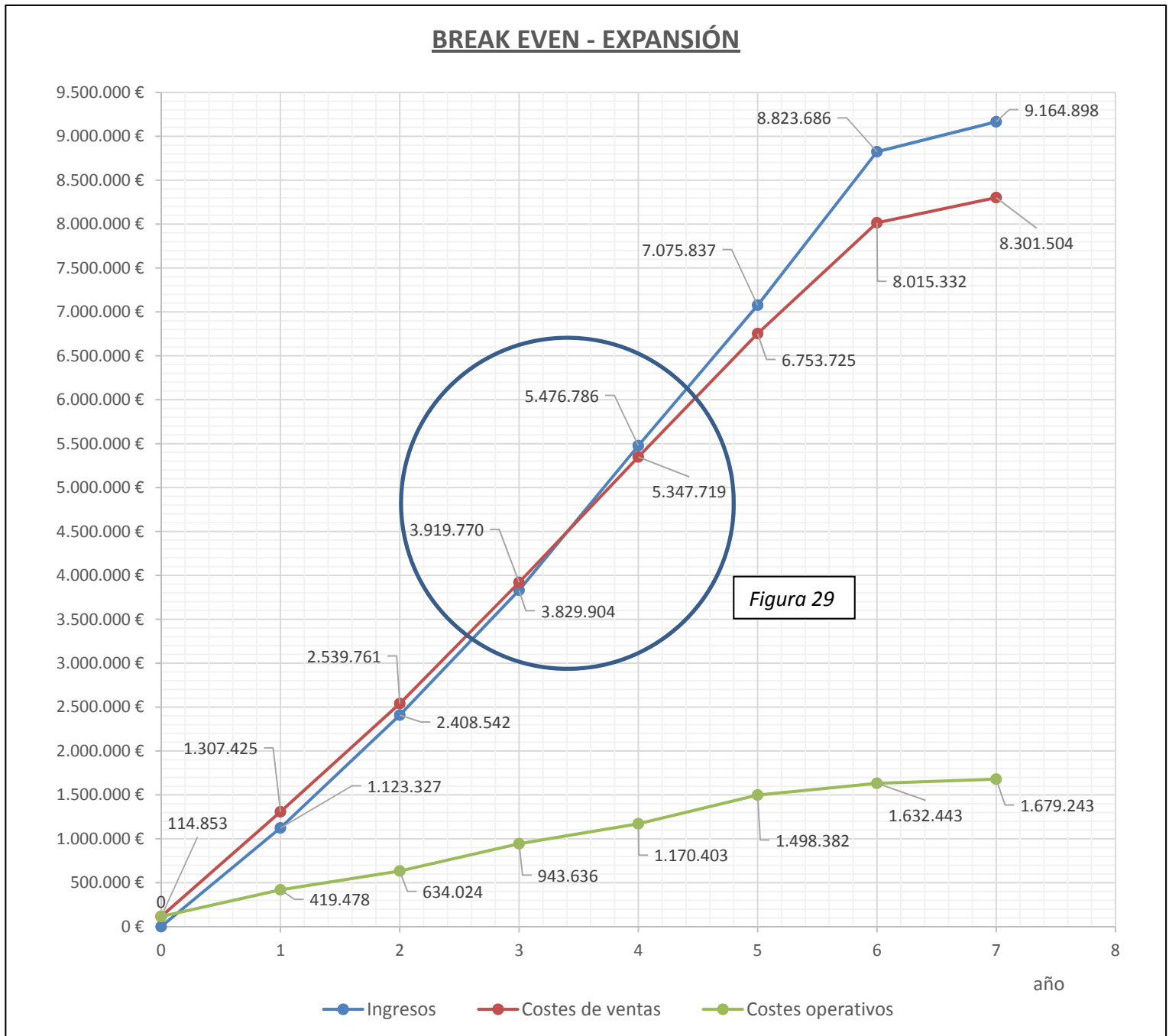


Figura 64. Break even point – expansión del negocio

Si prestamos más atención al momento exacto de la ampliación en la que se alcanza esa equidad entre ingresos y gastos, nos encontramos con que el cuarto mes del tercer año es cuando se igualan gastos e ingresos en una cantidad aproximada de 4.500.000€, tal y como se aprecia en la figura 65.

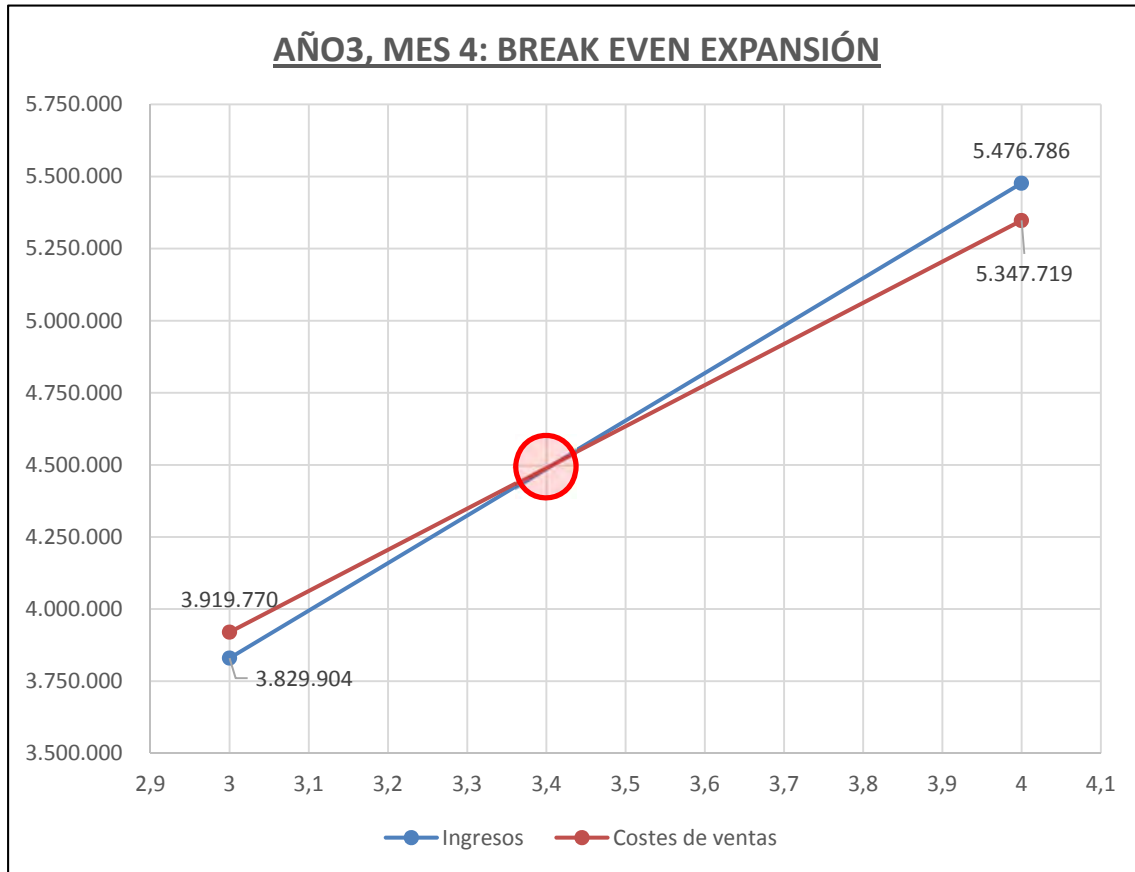


Figura 65 Break even point – expansión del negocio

Con este break even point se puede decir que la estrategia de expansión es la correcta, porque muestra que tanto la apertura del segundo como del tercer supermercado no perjudican significativamente el EBITDA, permitiendo dicha expansión. En otras palabras, los beneficios de los supermercados existentes en funcionamiento nos ayudarán a absorber parte de costes originados por la apertura de los nuevos establecimientos.

Para poder alcanzar y mantener este ritmo de crecimiento, se hace necesario revisar la financiación prevista para la apertura del primero de los locales. En particular, se decide solicitar dos ampliaciones del préstamo inicial de forma coincidente cada una, con las inversiones necesarias para lanzar la apertura de los dos siguientes locales en los años tres y cinco.

En la figura 66 se puede apreciar cual será la estructura del préstamo bancario como consecuencia de los planes de expansión para los años tres y cinco y cual es la distribución del capital pendiente por pagar cada año (no se han considerado en la figura los intereses financieros a los que hay que hacer frente).



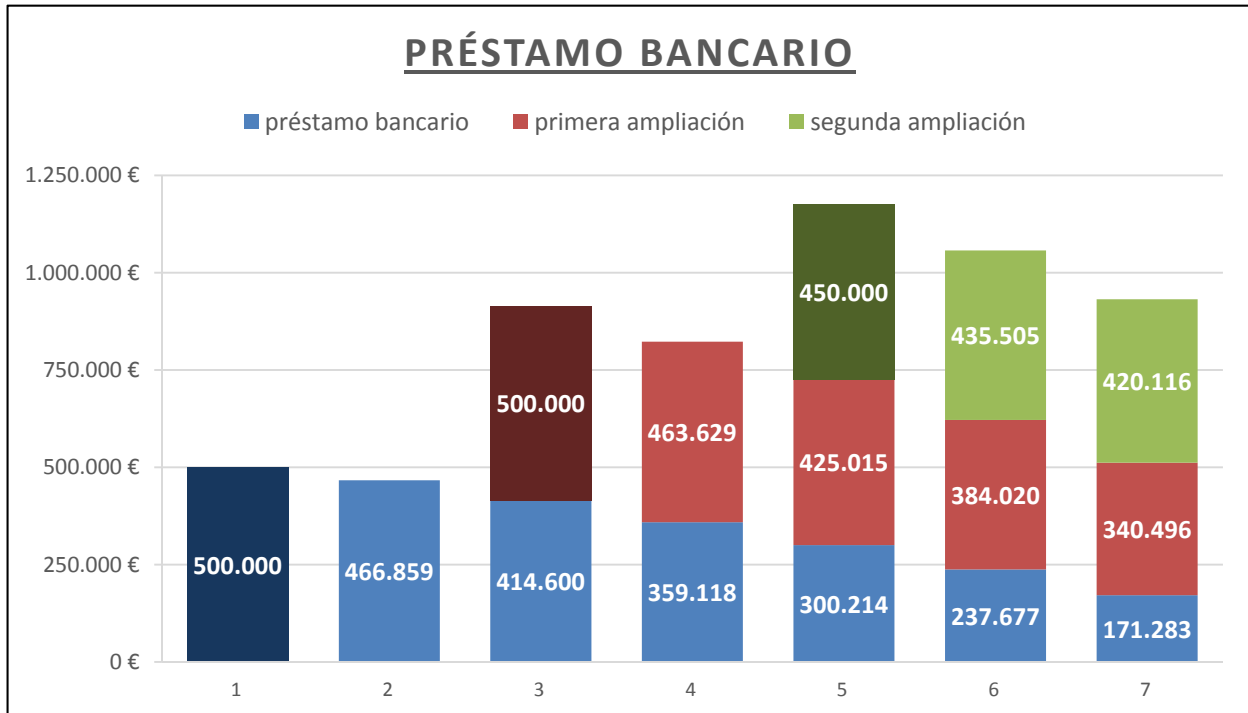


Figura 66. Ampliación del préstamo bancario.

Esta cantidad de dinero necesaria solicitada en cada ampliación, así como su proporción entre fondos propios y ajenos, ha venido impuesta para conseguir un correcto funcionamiento del negocio en los primeros años con unos niveles de liquidez y solvencia aceptables, pero que a su vez nos permitiera continuar con los planes de expansión y crecimiento previstos.

Como resumen de todo lo visto anteriormente presentamos en la figura 67, el EBITDA, EBIT y beneficio neto, donde se puede confirmar lo que hemos venido diciendo hasta el momento, que no será hasta cuarto año en el que el EBITDA sea positivo, de igual forma que sucede con el beneficio neto y el EBIT.

Todo esto se produce entre otras cosas como consecuencia del plan de expansión y crecimiento previstos los años tres y cinco. En la figura se puede apreciar claramente como los resultados esos años se resienten significativamente, debido entre otras cosas a que es necesario realizar fuertes inversiones con la apertura de cada uno de los locales, necesitado por extensión una fuerte financiación ajena que nos ayude a realizarla generando como consecuencia cargas financieras que nos lastran el resultado final.

No obstante, a partir del quinto año se puede comprobar también como la previsión de crecimiento es estable y nos permite asegurar una mejora del margen de beneficios.

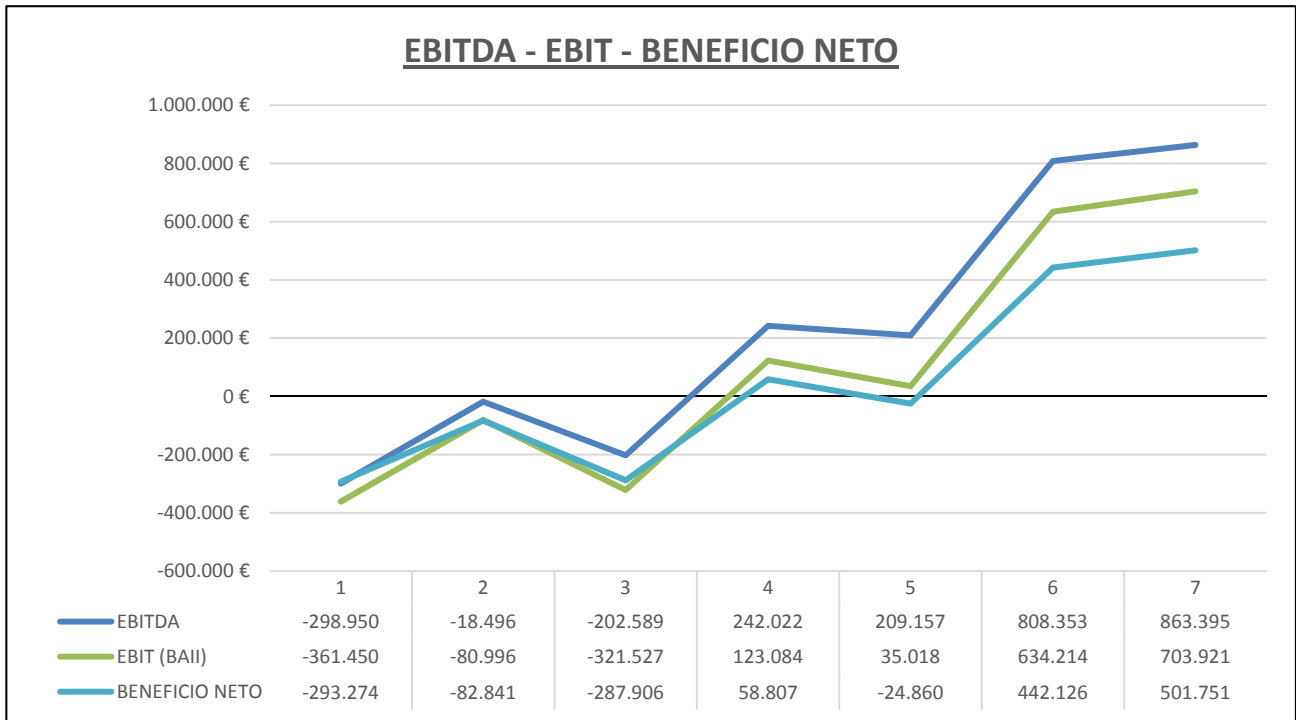


Figura 67. Beneficio neto y EBITDA.

**LIQUIDEZ**

Pese a estar arrancando el negocio y realizando la expansión casi de forma paralela, la financiación ajena prevista nos asegura una estabilidad en aras de asegurar una correcta liquidez durante todos los años de funcionamiento del negocio tal y como se ve en la figura 68.

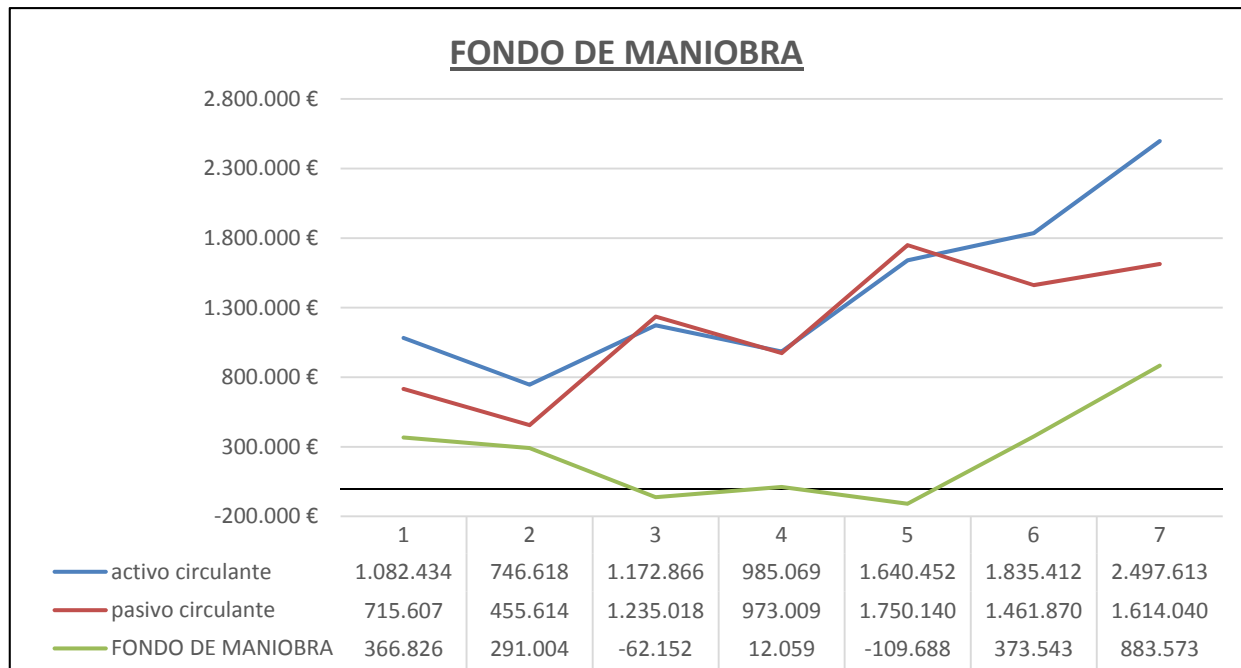


Figura 68 Fondo de maniobra.

En dicha figura, que muestra la evolución del fondo de maniobra con los años, se puede apreciar como para los años tres y cinco correspondientes con la expansión del negocio y la apertura de dos centros más, estos son los únicos en los que dicho fondo de maniobra es negativo pero de un orden de magnitud muy pequeño (en el año tres un 5% y en el año cinco un 7% del total del pasivo circulante).

Lo que significa que para esos años en los que este fondo es negativo, el que sea de un orden de magnitud tan pequeño nos permite negociar en buenas condiciones con los proveedores el retraso del pago puntualmente, algo que no debería ser un problema porque el resto de años de funcionamiento del negocio los pagos de todas las cantidades se realizan correctamente y generamos la confianza necesaria para poder realizar dicha solicitud.

**SOLVENCIA.**

Para evitar caer en quiebra, y redundando en las ampliaciones del préstamo solicitadas, se han previsto una estructura financiera que nos permite hacer frente a todos los pagos a largo plazo. Aunque los años más sensibles y de mayor expansión del negocio el valor del patrimonio neto desciende notablemente, tal y como se puede comprobar en la figura 69, a partir del quinto año la previsión es la de recuperar una estructura muy sólida con buenas perspectivas para continuar con la expansión prevista.

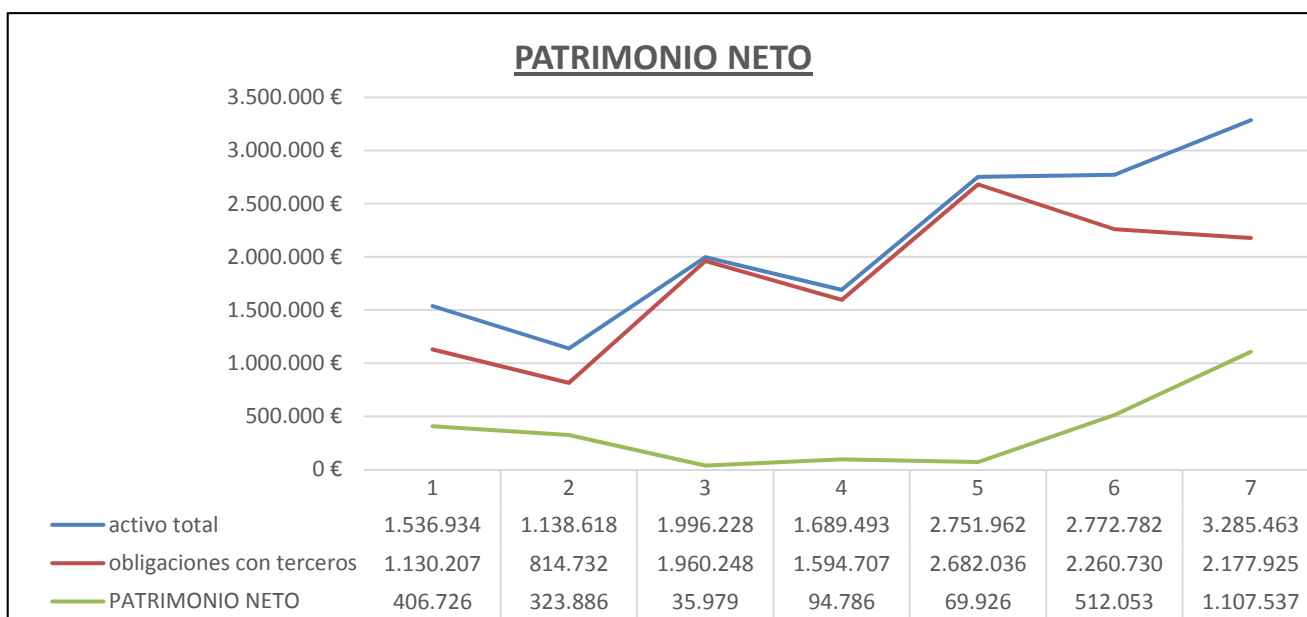


Figura 69. Patrimonio neto.

**TESORERIA**

Los flujos de tesorería presentados en la figura 33, muestran como las cuentas de proveedores lastran los años siguientes a la apertura de cada local. El año dos (tras la apertura del primer local el primer año) y el año cuatro (tras la apertura del segundo local el año tres) se puede apreciar en la figura como cae el saldo neto de tesorería y como las entradas y salidas de efectivo en esos años son de neto negativo.

El motivo es que al estar funcionando ese local por seis meses durante su primer año de apertura, la cantidad que se le acumula en la cuenta de proveedores es elevada. Bueno, pues pese a esa caída de tesorería se puede apreciar en dicha figura 70 como el saldo es todos los años positiva, asegurando un correcto funcionamiento de los flujos de caja y evitando tener un exceso de tesorería.

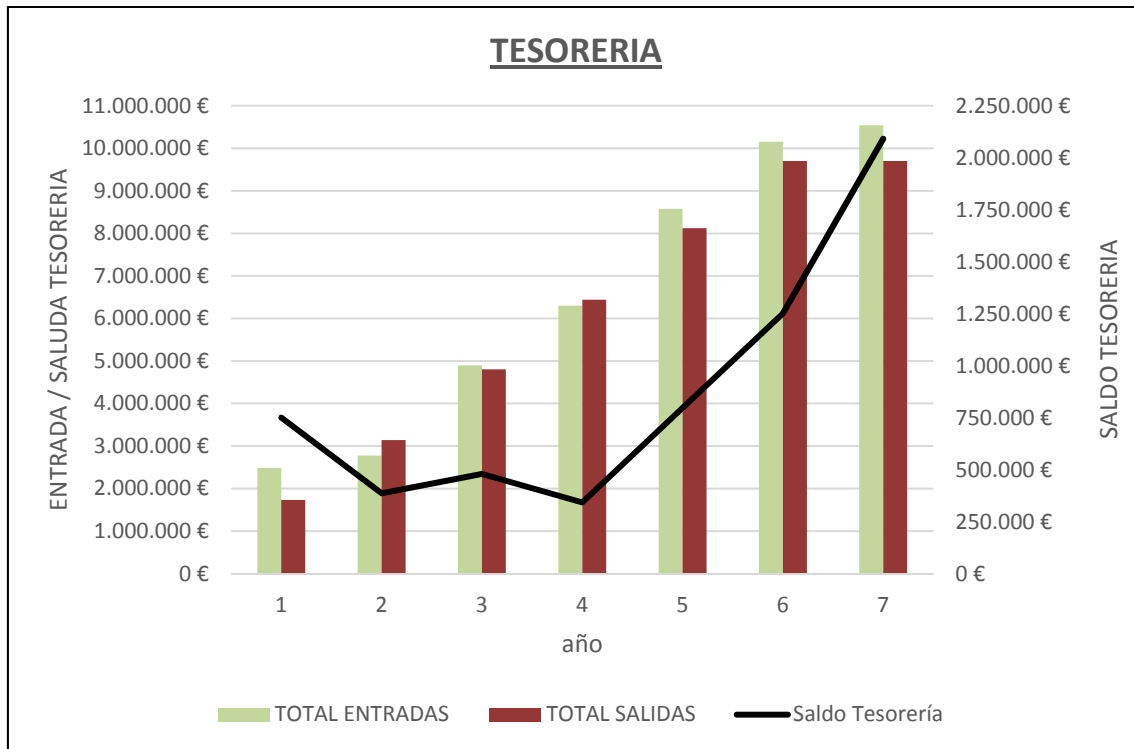


Figura 70. Tesorería.

#### CUENTAS CONSOLIDADAS.

Se incluyen a continuación los estados financieros proyectados con información más detallada (figuras 71 a 73, ambas incluidas).

Es necesario recalcar en este punto que el último de los años de dicho estado (el séptimo) es una de las posibilidades que se nos plantean, las cuales serían:

- Continuar con la expansión y haber abierto un cuarto supermercado.
- Cancelar parte de la deuda financiera.
- Retribuir a los accionistas.

Al final nos hemos decantado por esta última opción, ya que con los beneficios obtenidos podemos generar la reserva legal obligatoria en su totalidad (20%) y a generar la reserva voluntaria. Igual de válido hubiera sido el continuar con la expansión o el cancelar parte de la deuda, pero ante lo lejano de dicho horizonte, se ha decidido optar por esta solución a expensas de ver como se comporta el negocio.

También se ha incluido la tesorería mensualizada del primer año, con los flujos de caja, donde se puede apreciar que en ningún momento el saldo de tesorería es negativo.

	CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA TOTAL	año 1 (SUPER 1)	año 2	año 3 (SUPER 2)	año 4	año 5 (SUPER 3)	año 6	año 7	CAGR (3 últ. años)
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>1.123.327</b>	<b>2.408.542</b>	<b>3.829.904</b>	<b>5.476.786</b>	<b>7.075.837</b>	<b>8.823.686</b>	<b>9.164.898</b>	<b>5,3%</b>
	- Directa supermercado	1.099.761	2.360.338	3.732.438	5.339.617	6.894.378	8.599.901	8.922.415	5,3%
	- Indirecta productos perecederos	23.566	48.204	77.466	106.419	139.458	170.034	176.484	4,8%
	- Directa BIG DATA	-	-	20.000	30.750	42.000	53.750	66.000	9,5%
<b>COSTES DE VENTAS</b>	<b>Costes de ventas</b>	<b>-887.947</b>	<b>-1.905.737</b>	<b>-2.976.134</b>	<b>-4.177.316</b>	<b>-5.255.343</b>	<b>-6.382.890</b>	<b>-6.622.261</b>	<b>4,7%</b>
	- costes de venta directa supermercado	-879.809	-1.888.271	-2.948.626	-4.138.203	-5.205.256	-6.320.927	-6.557.975	4,7%
	comisión TPV (0,3%)	-2.639	-5.665	-8.846	-12.415	-15.616	-18.963	-19.674	4,7%
	- Pérdidas desconocidas	-5.499	-11.802	-18.662	-26.698	-34.472	-43.000	-44.612	5,3%
	- Aumento o disminución del stock	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>BENEFICIO BRUTO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>235.380</b>	<b>502.805</b>	<b>853.770</b>	<b>1.299.470</b>	<b>1.820.494</b>	<b>2.440.796</b>	<b>2.542.638</b>	<b>6,9%</b>
<b>COSTES OPERATIVOS Y DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>Costes Operativos</b>	<b>-534.331</b>	<b>-521.301</b>	<b>-1.056.359</b>	<b>-1.057.449</b>	<b>-1.611.336</b>	<b>-1.632.443</b>	<b>-1.679.243</b>	<b>0,8%</b>
	<b>Personal</b>	<b>-70.000</b>	<b>-141.680</b>	<b>-213.805</b>	<b>-288.914</b>	<b>-364.981</b>	<b>-444.550</b>	<b>-455.372</b>	<b>4,5%</b>
	- Sueldos y salarios	-50.000	-101.200	-152.718	-206.367	-260.701	-317.536	-325.266	4,5%
	- Seguridad Social a cargo de la empresa	-20.000	-40.480	-61.087	-82.547	-104.280	-127.014	-130.106	4,5%
	<b>Suministros</b>	<b>-12.387</b>	<b>-20.346</b>	<b>-33.770</b>	<b>-42.762</b>	<b>-57.694</b>	<b>-68.027</b>	<b>-70.245</b>	<b>4,0%</b>
	Agua (servicios)	-700	-1.214	-1.918	-2.443	-3.150	-3.679	-3.688	3,2%
	Comunicaciones de voz y datos	-700	-1.226	-1.990	-2.585	-3.442	-4.125	-4.266	4,4%
	Energía local (almacén + zona ventas)	-10.987	-17.905	-29.862	-37.734	-51.102	-60.223	-62.291	4,0%
	+ Iluminación	-3.449	-4.700	-8.431	-9.905	-14.042	-15.809	-16.351	3,1%
	+ Climatización	-4.599	-8.057	-13.077	-16.980	-22.613	-27.100	-28.031	4,4%
	+ Robot	-2.555	-4.476	-7.265	-9.433	-12.563	-15.056	-15.573	4,4%
	+ Otros: CCTV, Incendios, stma informatico	-383	-671	-1.090	-1.415	-1.884	-2.258	-2.336	4,4%
	<b>Alquileres</b>	<b>-154.800</b>	<b>-161.611</b>	<b>-319.162</b>	<b>-330.227</b>	<b>-492.697</b>	<b>-509.303</b>	<b>-522.031</b>	<b>1,2%</b>
	Superficie total del solar	-150.000	-151.800	-304.077	-309.550	-466.051	-476.304	-487.899	0,9%
	Plataforma analítica	-4.800	-9.811	-15.085	-20.676	-26.646	-32.999	-34.132	5,1%
	<b>Subcontratas</b>	<b>-22.710</b>	<b>-21.278</b>	<b>-34.837</b>	<b>-34.347</b>	<b>-48.561</b>	<b>-48.641</b>	<b>-49.929</b>	<b>0,6%</b>
	+ Limpieza (también almacén y posiblemente locales)	-5.110	-8.865	-14.247	-18.320	-24.160	-28.675	-29.372	4,0%
	+ Seguro	-2.000	-2.024	-4.054	-4.127	-6.214	-6.351	-6.505	0,9%
	+ Gestoría y otros trámites	-9.500	-3.643	-9.098	-3.764	-9.243	-3.928	-4.026	-15,3%
	+ Selección y formación Personal	-500	-1.022	-1.571	-2.105	-2.725	-3.272	-3.384	4,4%
	+ Auditoría Externa	-5.600	-5.723	-5.866	-6.031	-6.217	-6.416	-6.641	1,3%
<b>Mantenimientos</b>	<b>-23.950</b>	<b>-48.475</b>	<b>-71.237</b>	<b>-94.933</b>	<b>-119.890</b>	<b>-145.965</b>	<b>-149.114</b>	<b>4,5%</b>	
+ Plataforma analítica	-1.500	-3.036	-3.082	-3.137	-3.203	-3.273	-3.355	0,9%	
+ Web App	-1.200	-2.429	-2.465	-2.510	-2.562	-2.619	-2.684	0,9%	
+ Instalaciones Generales	-2.250	-4.554	-6.978	-9.502	-12.190	-15.001	-15.366	4,7%	
+ Sistema robotizado	-16.000	-32.384	-49.622	-67.568	-86.683	-106.676	-109.271	4,7%	
+ Seguridad y cctv	-3.000	-6.072	-9.090	-12.216	-15.252	-18.396	-18.438	3,9%	
<b>Gastos de Marketing</b>	<b>-248.684</b>	<b>-126.691</b>	<b>-380.442</b>	<b>-263.719</b>	<b>-522.952</b>	<b>-411.930</b>	<b>-428.407</b>	<b>-3,9%</b>	
<b>Otros costes</b>	<b>-1.800</b>	<b>-1.220</b>	<b>-3.106</b>	<b>-2.547</b>	<b>-4.561</b>	<b>-4.026</b>	<b>-4.145</b>	<b>-1,9%</b>	
+ Auditorías de Calidad	-600	-613	-1.257	-1.292	-1.998	-2.062	-2.133	1,3%	
+ Impuestos Municipales	-1.200	-607	-1.849	-1.255	-2.562	-1.964	-2.012	-4,7%	
<b>EBITDA</b>	<b>-298.950</b>	<b>-18.496</b>	<b>-202.589</b>	<b>242.022</b>	<b>209.157</b>	<b>808.353</b>	<b>863.395</b>	<b>32,8%</b>	
<b>amortizaciones</b>	<b>Dotación a la amortización</b>	<b>-62.500</b>	<b>-62.500</b>	<b>-118.938</b>	<b>-118.938</b>	<b>-174.140</b>	<b>-174.140</b>	<b>-159.474</b>	<b>-1,7%</b>
<b>EBIT (BAII)</b>	<b>BENEF. ANTES DE INT. E IMP.</b>	<b>-361.450</b>	<b>-80.996</b>	<b>-321.527</b>	<b>123.084</b>	<b>35.018</b>	<b>634.214</b>	<b>703.921</b>	<b>82,2%</b>
<b>gastos financieros</b>	<b>Gastos financieros por deudas con terceros</b>	<b>-19.424</b>	<b>-26.590</b>	<b>-52.377</b>	<b>-46.712</b>	<b>-67.303</b>	<b>-60.023</b>	<b>-52.295</b>	
<b>BAI/BAT</b>	<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS DE ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>	<b>-380.875</b>	<b>-107.586</b>	<b>-373.904</b>	<b>76.372</b>	<b>-32.285</b>	<b>574.190</b>	<b>651.626</b>	
<b>Impuesto de Sociedades</b>	<b>Gastos por impuestos sobre Sociedades</b>	<b>87.601</b>	<b>24.745</b>	<b>85.998</b>	<b>-17.566</b>	<b>7.426</b>	<b>-132.064</b>	<b>-149.874</b>	
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-293.274</b>	<b>-82.841</b>	<b>-287.906</b>	<b>58.807</b>	<b>-24.860</b>	<b>442.126</b>	<b>501.752</b>	

CUADRO DE TESORERÍA PREVISIONAL	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>2.483.586</b>	<b>2.774.116</b>	<b>4.896.309</b>	<b>6.302.543</b>	<b>8.579.265</b>	<b>10.155.392</b>	<b>10.543.400</b>
Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-	-
Desembolso accionistas	700.000	-	-	-	-	-	-
Concesión del principal del préstamo (LP)	500.000	-	-	-	-	-	-
Concesión de la ampliación del préstamo	-	-	500.000	-	450.000	-	-
Cobros de clientes	1.283.586	2.774.116	4.396.309	6.302.543	8.129.265	10.155.392	10.543.400
Cobro de subvención (IVA a devolver si se solicitara)	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>1.733.509</b>	<b>3.137.984</b>	<b>4.802.973</b>	<b>6.439.742</b>	<b>8.124.034</b>	<b>9.702.416</b>	<b>9.702.533</b>
Gastos financieros (LP)	19.424	26.590	52.377	46.712	67.303	60.023	52.295
Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-	-
Devolución principal del préstamo (LP)	33.141	52.259	91.852	97.518	118.027	125.307	133.036
Devolución	-	-	-	-	-	-	-
CAPEX (pago de inversiones)	625.570	-	665.862	-	703.282	-	12.044
Pago a proveedores y acreedores (+ TPV)	985.374	2.917.455	3.779.077	6.006.599	6.870.440	9.072.535	9.049.784
Pago a empleados (sueldos, SS...)	70.000	141.680	213.805	288.914	364.981	444.550	455.372
Pagos por IVA (a ingresar)	-	-	-	-	-	-	-
Pagos por IS	-	-	-	-	-	-	-
Neto movimientos Tesorería	<b>750.076</b>	<b>-363.867</b>	<b>93.336</b>	<b>-137.200</b>	<b>455.231</b>	<b>452.976</b>	<b>840.867</b>
Saldo Tesorería	<b>750.076</b>	<b>386.209</b>	<b>479.545</b>	<b>342.345</b>	<b>797.577</b>	<b>1.250.553</b>	<b>2.091.420</b>

Figura 72. Flujo de tesorería.

BALANCE PREVISIONAL		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
<b>Activo</b>		<b>1.536.934</b>	<b>1.138.618</b>	<b>1.996.228</b>	<b>1.689.493</b>	<b>2.751.962</b>	<b>2.772.782</b>	<b>3.285.463</b>
<b>Activo fijo</b>	Activos fijos (coste adquisición)	517.000	517.000	1.067.299	1.067.299	1.648.524	1.648.524	1.658.478
	Depreciación acumulada	-62.500	-125.000	-243.938	-362.875	-537.015	-711.154	-870.628
<b>Activo circulante</b>	Existencias	57.850	62.080	128.953	136.051	204.253	207.811	215.605
	Arrendatarios / Clientes	8.555	4.794	14.990	13.642	25.582	22.256	24.116
	HP IVA compensar / devolver	178.351	181.189	351.034	312.253	424.837	298.652	166.472
	Crédito fiscal	87.601	112.346	198.344	180.778	188.204	56.140	0
	Inversión financiera	0	0	0	0	0	0	0
	Tesorería	750.076	386.209	479.545	342.345	797.577	1.250.553	2.091.420
<b>Pasivo</b>		<b>1.536.934</b>	<b>1.138.618</b>	<b>1.996.228</b>	<b>1.689.493</b>	<b>2.751.962</b>	<b>2.772.782</b>	<b>3.285.463</b>
<b>Recursos perm.</b>	Desembolso accionistas	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
	Capital Social	0	0	0	0	0	0	0
	Reserva legal	0	0	0	0	0	0	140.000
	Reserva voluntaria	0	0	0	0	0	0	105.000
	Reparto dividendos	0	0	0	0	0	0	0
	Resultado del Ejercicio	-293.274	-82.841	-287.906	58.807	-24.860	442.126	256.752
	Perdidas acumuladas	0	-293.274	-376.114	-664.021	-605.214	-630.074	-187.947
	Recursos ajenos LP	414.600	359.118	725.230	621.697	931.896	798.860	657.619
<b>Pasivo circul.</b>	Recursos ajenos CP	52.259	55.482	97.518	103.532	125.307	133.036	141.241
	Proveedores y acreedores	663.348	400.132	1.137.501	869.477	1.624.833	1.328.834	1.379.064
	HP acreedora IVA a ingresar	0	0	0	0	0	0	0
	HP acreedora por IS	0	0	0	0	0	0	93.734

Figura 73. Balance de situación.

Por último, incluiremos a continuación algunos ratios calculados tanto del análisis económico como del financiero realizado para comprobar si los resultados obtenidos en la proyección, son realistas y si denotan un correcto funcionamiento y estructura del negocio.

**RATIOS ECONÓMICOS**

En los siguientes ratios podemos comprobar la buena la rentabilidad y el buen rendimiento del negocio los últimos años cuando los resultados son positivos.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
<i>Break even point</i>	2.550.036	2.497.140	4.738.694	4.456.754	6.262.891	5.901.420	6.052.806
<i>Cobertura</i>	0,44	0,96	0,81	1,23	1,13	1,50	1,51
<i>Caída ventas permitada</i>	-	-	-	18,62%	11,49%	33,12%	33,96%

Figura 74. Ratios económicos

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
<i>Rendimiento (ROI,ROA)</i>	-	-	-	7,29%	1,27%	22,87%	21,43%
<i>Rentabilidad (ROE)</i>	-	-	-	62,04%	-	86,34%	49,49%
<i>Margen</i>	-	-	-	2,25%	0,49%	7,19%	7,68%
<i>Rotación</i>	73,09%	211,53%	191,86%	324,17%	257,12%	318,22%	278,95%
<i>Apalancamiento</i>	3,78	3,52	55,48	17,82	39,36	5,42	3,24
<i>(BAI/BAII)x(Activo/Recursos Propios)</i>	3,98	4,67	64,52	11,06	-36,28	4,90	3,00

Figura 75. Ratios económicos

**RATIOS FINANCIEROS**

Con el cálculo de los siguientes ratios, se ha pretendido obtener una idea más precisa de la solvencia y liquidez del negocio y como resultamos de la comparación de la competencia.

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	REF.
<i>Ratio de Liquidez</i>	1,51	1,64	0,95	1,01	0,94	1,26	<b>1,55</b>	1,5 - 2
<i>Ratio de tesorería</i>	1,43	1,50	0,85	0,87	0,82	1,11	<b>1,41</b>	1,00
<i>Acid Test</i>	1,05	0,85	0,39	0,35	0,46	0,86	<b>1,30</b>	0,30
<i>Endeudamiento</i>	0,74	0,72	0,98	0,94	0,97	0,82	<b>0,69</b>	0,4 - 0,6
<i>Autonomía</i>	0,36	0,40	0,02	0,06	0,03	0,23	<b>0,45</b>	0,7 - 1,5
<i>Garantía</i>	1,36	1,40	1,02	1,06	1,03	1,23	<b>1,45</b>	>1
<i>Calidad de la Deuda</i>	0,63	0,56	0,63	0,61	0,65	0,65	<b>0,71</b>	"bajo"
<i>Peso Fondos Propios</i>	26%	28%	2%	6%	3%	18%	<b>31%</b>	40% - 50%

Figura 76. Ratios financieros.

De la figura 76 se puede observar que con el paso de los años en el negocio, nos vamos acercando a la situación ideal de los ratios, pese a que estos ratios sean ideales y no representen la realidad del sector.

Por este motivo, hemos calculado también cuales son los ratios financieros de la competencia directa en el sector de los supermercados de proximidad (aun sin ser el mismo tipo de negocio) y lo que se desprende de la figura 77 es que incluso dentro del sector, la dispersión de valores es tan alta que es difícil de sacar resultados en primer momento, debiendo de hacerse un análisis más pormenorizado estudiando no ya empresas competidoras dentro del sector, si no aquellas cuyo modelo de gestión es el que más pueda parecerse al llevado a cabo por nuestro negocio.

	COMPETIDORES		
	CARREFOUR EXPRESS	SABECO (SIMPLY)	DIA
Ratio de Liquidez	0,80	0,52	0,46
Ratio de tesorería	0,48	0,26	0,24
Acid Test	0,29	0,08	0,12
Endeudamiento	0,83	0,77	0,93
Autonomía	0,20	0,30	0,07
Garantía	1,20	1,30	1,07
Calidad de la Deuda	0,81	0,87	0,79
Peso Fondos Propios	0,17	0,23	0,07

Figura 77. Ratios financieros de la competencia.

También hemos calculado la tasa de retorno y el VAN, obteniendo en ambos casos un resultado positivo.

Al ser el VAN mayor que cero, la inversión en el negocio producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida, que en este caso se ha tomado 6%, que coincide con lo que nos está costando el capital al realizar el préstamo bancario en el proyecto. Para calcular este VAN se ha tomado un coste de capital del 6% (se ha considerado este valor para el coste del capital como media de tomar una prima de riesgo del mercado de valores de entre el 4% y 5%).

Para la TIR, el valor obtenido del 8% supone que además de igualarse los flujos de caja positivos y negativos, hacen que la inversión sea rentable.

Tasa de descuento tomada	6%	VAN	TIR
		173.180 €	8,0%

Figura 78.VAN y TIR.



Por último, cerraremos las comparativas y el estudio financiero, poniendo de manifiesto la ventaja competitiva que supone nuestro modelo de negocio y gestión con respecto a la competencia en la figura 79.

Si calculamos las ventas por metro cuadrado, por empleado y el margen bruto, se ponen de manifiesto que prácticamente desde el principio de la apertura de cada local, y sin necesidad de esperar a tener un grado de madurez del mismo, estamos mejorando estos valores con respecto a la competencia. Es de esperar además, que con el paso de los años esta diferencia se acentue, cuando se haya alcanzado la madurez de nuestro negocio como sucede con las empresas con las que nos comparamos y podamos mejorar las condiciones de compra con la central de compras por ejemplo.

SUPER 1								media
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	
vtas / m <sup>2</sup>	2.247 €	4.817 €	5.142 €	5.543 €	5.680 €	5.827 €	5.994 €	5.036 €
vtas / empleado	224.665 €	481.708 €	765.981 €	1.095.357 €	1.415.167 €	1.764.737 €	1.832.980 €	1.082.942 €
M. Bruto	21%	21%	22%	24%	26%	29%	29%	25%

SUPER 2								media
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	
vtas / m <sup>2</sup>	2.518 €	5.411 €	5.746 €	5.949 €	6.092 €	6.244 €	6.406 €	5.481 €
vtas / empleado	251.789 €	541.097 €	574.558 €	594.898 €	609.176 €	624.405 €	640.640 €	548.080 €
M. Bruto	22%	23%	25%	27%	27%	27%	27%	26%

SUPER 3								media
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	
vtas / m <sup>2</sup>	2.726 €	5.872 €	6.244 €	6.724 €	6.899 €	7.085 €	7.283 €	6.119 €
vtas / empleado	272.588 €	587.157 €	624.373 €	672.388 €	689.870 €	708.497 €	728.335 €	611.887 €
M. Bruto	25%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%

El mercadITo	Media sector (*)
5.545 €	4.850 €
747.637 €	228.630 €
26%	18-22%

Figura 79.Comparativa sector.

## 10. ANALISIS DE SENSIBILIDAD MEDIANTE SIMULACIÓN DE MONTE CARLO

### 10.1. El Método de Monte Carlo

El método de Monte Carlo es un método no determinista o estadístico numérico, usado para aproximar expresiones matemáticas complejas y costosas de evaluar con exactitud. El método se llamó así en referencia al Casino de Monte Carlo (Principado de Mónaco) por ser “la capital del juego de azar”, al ser la ruleta un generador simple de números aleatorios. El nombre y el desarrollo sistemático de los métodos de Monte Carlo datan aproximadamente de 1944 y se mejoraron enormemente con el desarrollo de la computadora.

El uso de los métodos de Monte Carlo como herramienta de investigación, proviene del trabajo realizado en el desarrollo de la bomba atómica durante la Segunda Guerra Mundial en el Laboratorio Nacional de Los Álamos en EE. UU. Este trabajo conllevaba la simulación de problemas probabilísticos de hidrodinámica concernientes a la difusión de neutrones en el material de fisión. Esta difusión posee un comportamiento eminentemente aleatorio. En la actualidad es parte fundamental de los algoritmos de Raytracing para la generación de imágenes 3D.

En la primera etapa de estas investigaciones, John von Neumann y Stanislaw Ulam refinaron esta ruleta rusa y los métodos "de división" de tareas. Sin embargo, el desarrollo sistemático de estas ideas tuvo que esperar al trabajo de Harris y Herman Kahn en 1948. Aproximadamente en el mismo año, Enrico Fermi, Nicholas Metropolis y Ulam obtuvieron estimadores para los valores característicos de la ecuación de Schrödinger para la captura de neutrones a nivel nuclear usando este método.

El método de Monte Carlo proporciona soluciones aproximadas a una gran variedad de problemas matemáticos posibilitando la realización de experimentos con muestreos de números pseudoaleatorios en una computadora. El método es aplicable a cualquier tipo de problema, ya sea estocástico o determinista. A diferencia de los métodos numéricos que se basan en evaluaciones en N puntos en un espacio M-dimensional para producir una solución aproximada, el método de Monte Carlo tiene un error absoluto de la estimación que decrece como  $1/\sqrt{N}$  en virtud del teorema del límite central.

### 10.2. Cómo funciona la simulación Monte Carlo

La simulación Monte Carlo realiza el análisis de riesgo con la creación de modelos de posibles resultados mediante la sustitución de un rango de valores —una distribución de probabilidad— para cualquier factor con incertidumbre inherente. Luego, calcula los resultados una y otra vez, cada vez usando un grupo diferente de valores aleatorios de las funciones de probabilidad. Dependiendo del número de incertidumbres y de los rangos especificados, para completar una simulación Monte Carlo puede ser necesario realizar miles o decenas de miles de

recálculos. La simulación Monte Carlo produce distribuciones de valores de los resultados posibles.

El análisis de riesgo se puede realizar cualitativa y cuantitativamente. El análisis de riesgo cualitativo generalmente incluye la evaluación instintiva o “por corazonada” de una situación, y se caracteriza por afirmaciones como “Eso parece muy arriesgado” o “Probablemente obtendremos buenos resultados”. El análisis de riesgo cuantitativo trata de asignar valores numéricos a los riesgos, utilizando datos empíricos o cuantificando evaluaciones cualitativas. Vamos a concentrarnos en el análisis de riesgo cuantitativo.

Mediante el uso de distribuciones de probabilidad, las variables pueden generar diferentes probabilidades de que se produzcan diferentes resultados. Las distribuciones de probabilidad son una forma mucho más realista de describir la incertidumbre en las variables de un análisis de riesgo. Las distribuciones de probabilidad más comunes son:

- Normal – O “curva de campana”. El usuario simplemente define la media o valor esperado y una desviación estándar para describir la variación con respecto a la media. Los valores intermedios cercanos a la media tienen mayor probabilidad de producirse. Es una distribución simétrica y describe muchos fenómenos naturales, como puede ser la estatura de una población. Ejemplos de variables que se pueden describir con distribuciones normales son los índices de inflación y los precios de la energía.
- Lognormal – Los valores muestran una clara desviación; no son simétricos como en la distribución normal. Se utiliza para representar valores que no bajan por debajo del cero, pero tienen un potencial positivo ilimitado. Ejemplos de variables descritas por la distribución lognormal son los valores de las propiedades inmobiliarias y bienes raíces, los precios de las acciones de bolsa y las reservas de petróleo.
- Uniform – Todos los valores tienen las mismas probabilidades de producirse; el usuario sólo tiene que definir el mínimo y el máximo. Ejemplos de variables que se distribuyen de forma uniforme son los costos de manufacturación o los ingresos por las ventas futuras de un nuevo producto.
- Triangular – El usuario define los valores mínimo, más probable y máximo. Los valores situados alrededor del valor más probable tienen más probabilidades de producirse. Las variables que se pueden describir con una distribución triangular son el historial de ventas pasadas por unidad de tiempo y los niveles de inventario.
- PERT – El usuario define los valores mínimo, más probable y máximo, como en la distribución triangular. Los valores situados alrededor del más probable tienen más probabilidades de producirse. Sin embargo, los valores situados entre el más probable y los extremos tienen más probabilidades de producirse que en la distribución triangular; es decir, los extremos no tienen tanto peso. Un ejemplo de uso de la distribución

PERT es la descripción de la duración de una tarea en un modelo de gestión de un proyecto.

- Discrete – El usuario define los valores específicos que pueden ocurrir y la probabilidad de cada uno. Un ejemplo podría ser los resultados de una demanda legal: 20% de posibilidades de obtener un veredicto positivo, 30% de posibilidades de obtener un veredicto negativo, 40% de posibilidades de llegar a un acuerdo, y 10% de posibilidades de que se repita el juicio.

Durante una simulación Monte Carlo, los valores se muestrean aleatoriamente a partir de las distribuciones de probabilidad introducidas. Cada grupo de muestras se denomina iteración, y el resultado correspondiente de esa muestra queda registrado. La simulación Monte Carlo realiza esta operación cientos o miles de veces, y el resultado es una distribución de probabilidad de posibles resultados. De esta forma, la simulación Monte Carlo proporciona una visión mucho más completa de lo que puede suceder. Indica no sólo lo que puede suceder, sino la probabilidad de que suceda.

La simulación Monte Carlo proporciona una serie de ventajas sobre el análisis determinista o “estimación de un solo punto”:

- Resultados probabilísticos. Los resultados muestran no sólo lo que puede suceder, sino lo probable que es un resultado.
- Resultados gráficos. Gracias a los datos que genera una simulación Monte Carlo, es fácil crear gráficos de diferentes resultados y las posibilidades de que sucedan. Esto es importante para comunicar los resultados a otras personas interesadas.
- Análisis de sensibilidad. Con sólo unos pocos resultados, en los análisis deterministas es más difícil ver las variables que más afectan el resultado. En la simulación Monte Carlo, resulta más fácil ver qué variables introducidas tienen mayor influencia sobre los resultados finales.
- Análisis de escenario. En los modelos deterministas resulta muy difícil modelar diferentes combinaciones de valores de diferentes valores de entrada, con el fin de ver los efectos de situaciones verdaderamente diferentes. Usando la simulación Monte Carlo, los analistas pueden ver exactamente los valores que tienen cada variable cuando se producen ciertos resultados. Esto resulta muy valioso para profundizar en los análisis.
- Correlación de variables de entrada. En la simulación Monte Carlo es posible modelar relaciones interdependientes entre diferentes variables de entrada. Esto es importante para averiguar con precisión la razón real por la que, cuando algunos factores suben, otros suben o bajan paralelamente.

### **10.3. Aplicación de la Simulación de Monte Carlo para el cálculo de los posibles escenarios**

Para la aplicación del Método de Monte Carlo se han considerado las 3 variables que más afectan al modelo económico y que presentan mayor grado de incertidumbre. Dichas variables son:

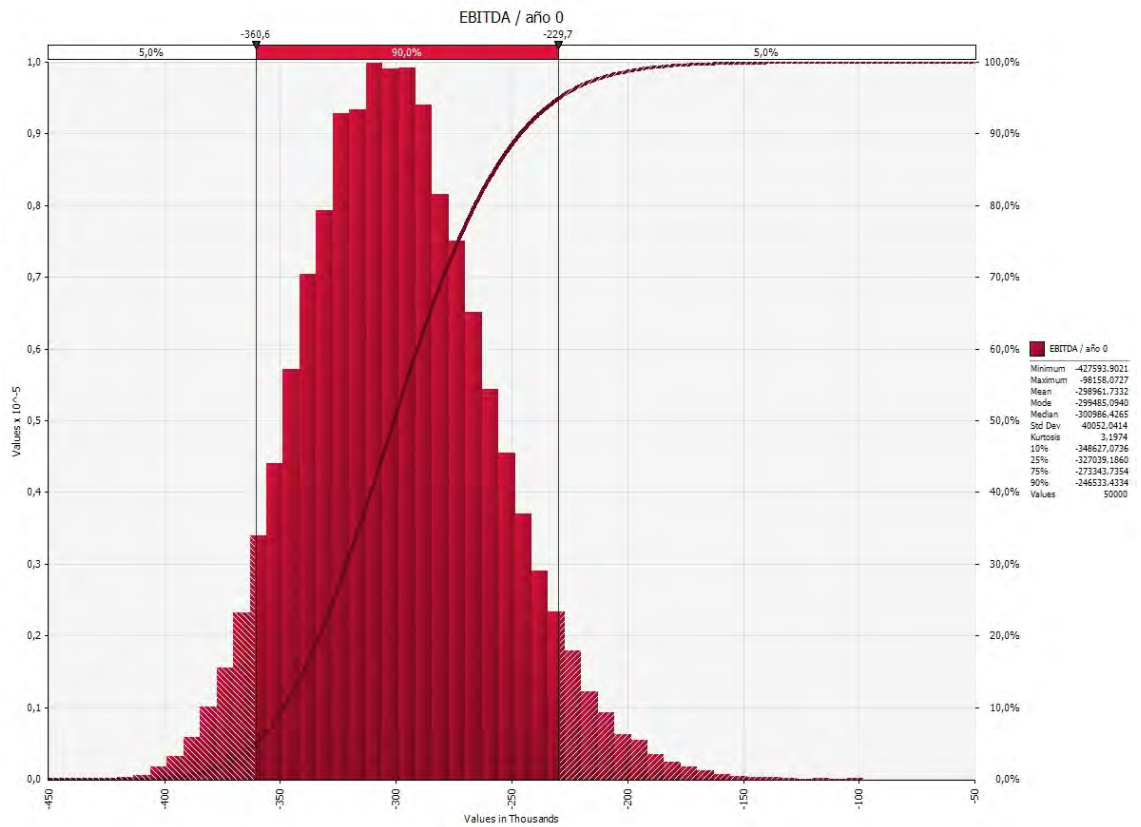
- Margen.
- Personas.
- Valor de la cesta de la compra.

Dichas variables se ha comprobado además que son altamente sensibles sobre el modelo, es decir, pequeñas variaciones sobre cualquiera de una de ellas produce grandes alteraciones aguas abajo en el modelo.

Estas variables se han sustituido por una distribución de probabilidad Normal, en la que como valor medio se ha utilizado el valor esperado para realizar el modelo y como desviación estándar se ha tomado un 10% respecto a este valor esperado. Los percentiles finales del 5% se desechan para el análisis de resultados. Para que el modelo converja se han utilizado 50.000 iteraciones sobre las distribuciones aplicadas.

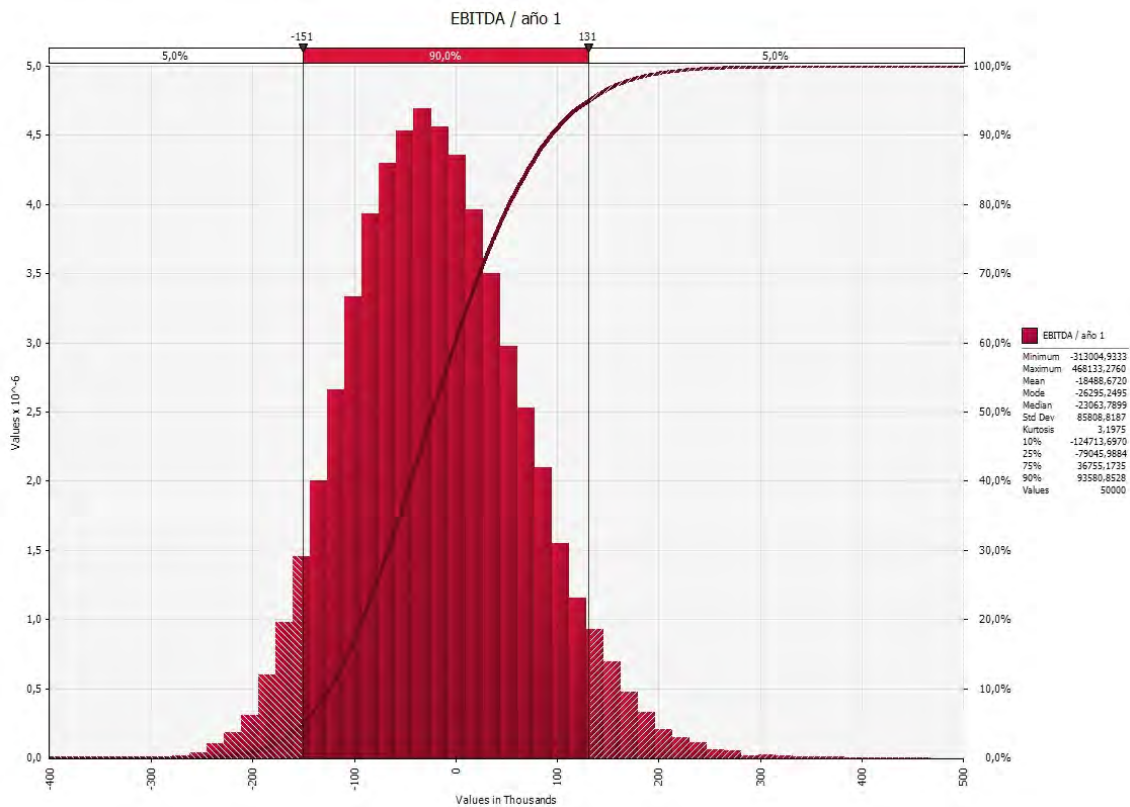
El estudio de la simulación se ha realizado sobre el resultado que define el EBITDA, que desde el punto de vista de la excelencia del negocio, es la variable que mejor puede representarlo.

### **10.4. Resultados obtenidos**



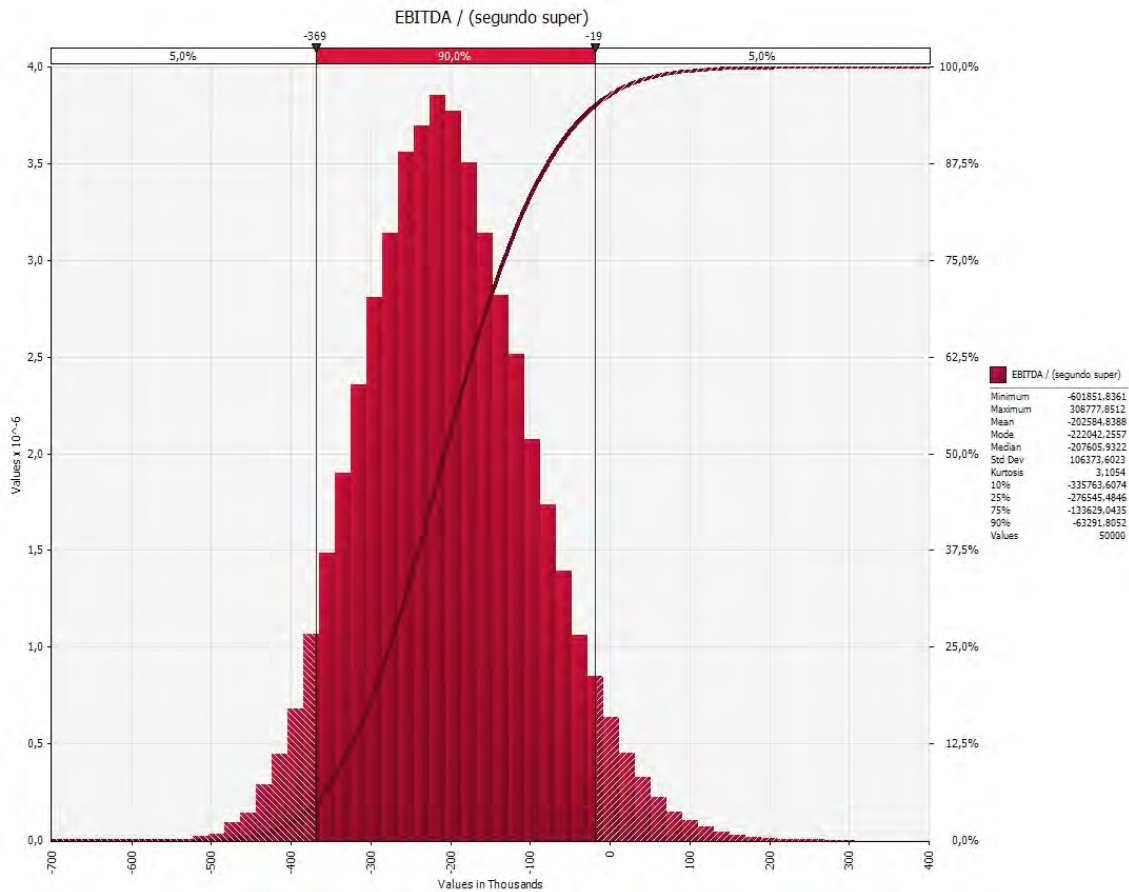
Summary Statistics for EBITDA / año 0		
Statistics	Percentile	
Minimum	-427.594	5% -360.621
Maximum	-98.158	10% -348.627
Mean	-298.962	15% -340.155
Std Dev	40.052	20% -333.111
Variance	1604166023	25% -327.039
Skewness	0,336010229	30% -321.592
Kurtosis	3,197391568	35% -316.150
Median	-300.986	40% -311.053
Mode	-299.485	45% -306.046
Left X	-360.621	50% -300.986
Left P	5%	55% -296.056
Right X	-229.746	60% -290.878
Right P	95%	65% -285.535
Diff X	130.876	70% -279.734
Diff P	90%	75% -273.344
#Errors	0	80% -266.136
Filter Min	Off	85% -257.417
Filter Max	Off	90% -246.533
#Filtered	0	95% -229.746

Figura 80. Resultados año 0



Summary Statistics for EBITDA / año 1			
Statistics		Percentile	
Minimum	-313.005	5%	-150.872
Maximum	468.133	10%	-124.714
Mean	-18.489	15%	-106.439
Std Dev	85.809	20%	-91.837
Variance	7363153366	25%	-79.046
Skewness	0,326553619	30%	-66.505
Kurtosis	3,19749588	35%	-55.708
Median	-23.064	40%	-44.624
Mode	-26.295	45%	-33.860
Left X	-150.872	50%	-23.064
Left P	5%	55%	-12.108
Right X	130.741	60%	-1.075
Right P	95%	65%	10.561
Diff X	281.613	70%	23.082
Diff P	90%	75%	36.755
#Errors	0	80%	52.150
Filter Min	Off	85%	70.606
Filter Max	Off	90%	93.581
#Filtered	0	95%	130.741

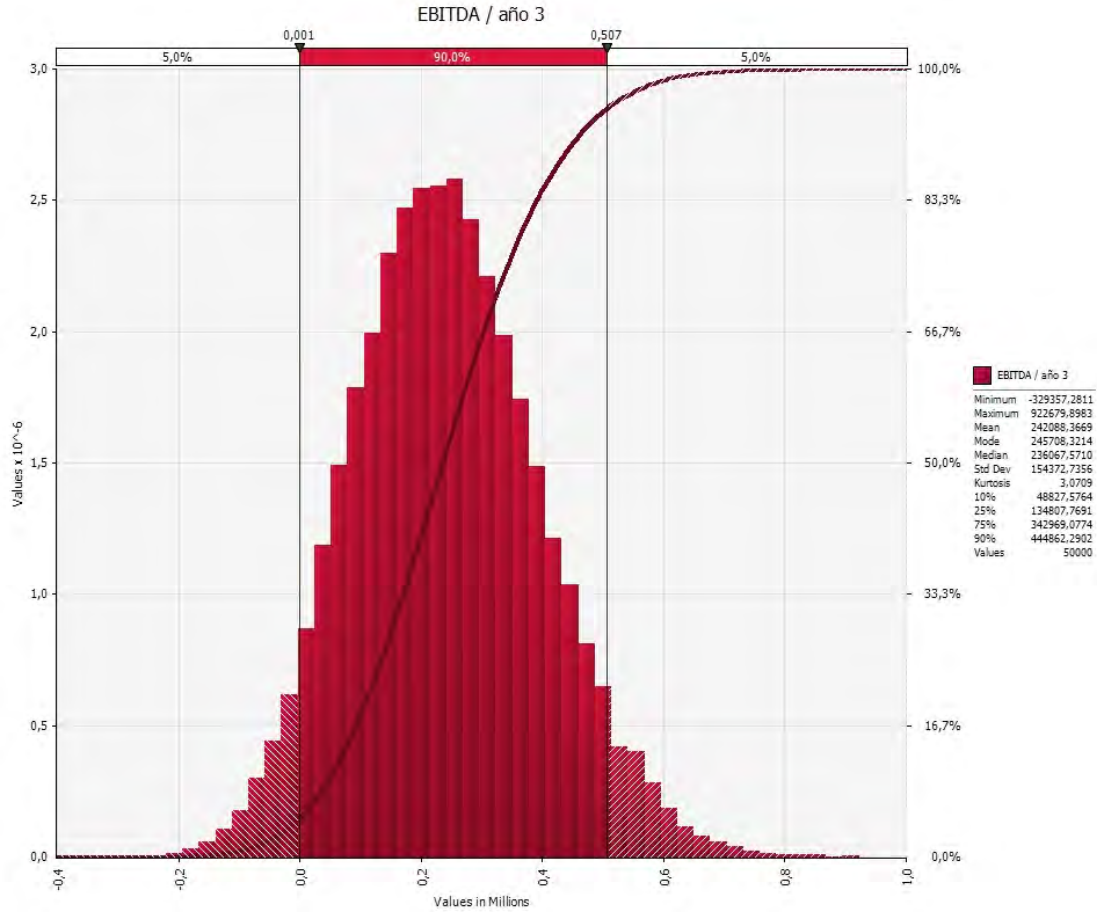
Figura 81. Resultados año 1



Summary Statistics for EBITDA / (segundo super)		
Statistics		Percentile
Minimum	-601.852	5% -368.922
Maximum	308.778	10% -335.764
Mean	-202.585	15% -312.530
Std Dev	106.374	20% -293.699
Variance	11315343273	25% -276.545
Skewness	0,275802936	30% -261.379
Kurtosis	3,10541061	35% -247.400
Median	-207.606	40% -233.612
Mode	-222.042	45% -220.808
Left X	-368.922	50% -207.606
Left P	5%	55% -194.563
Right X	-18.859	60% -180.836
Right P	95%	65% -166.405
Diff X	350.063	70% -150.924
Diff P	90%	75% -133.629
#Errors	0	80% -114.895
Filter Min	Off	85% -91.963
Filter Max	Off	90% -63.292
#Filtered	0	95% -18.859

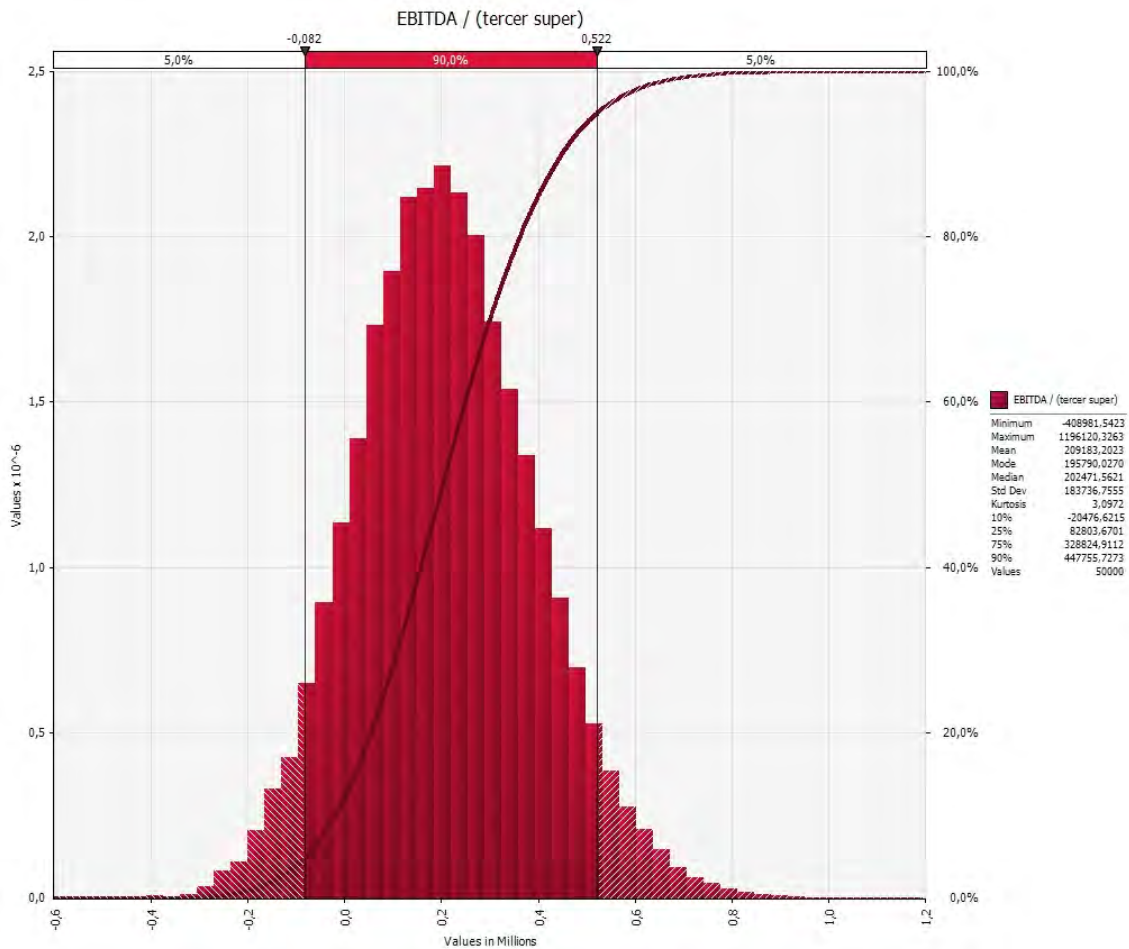
Figura 82. Resultados año 2





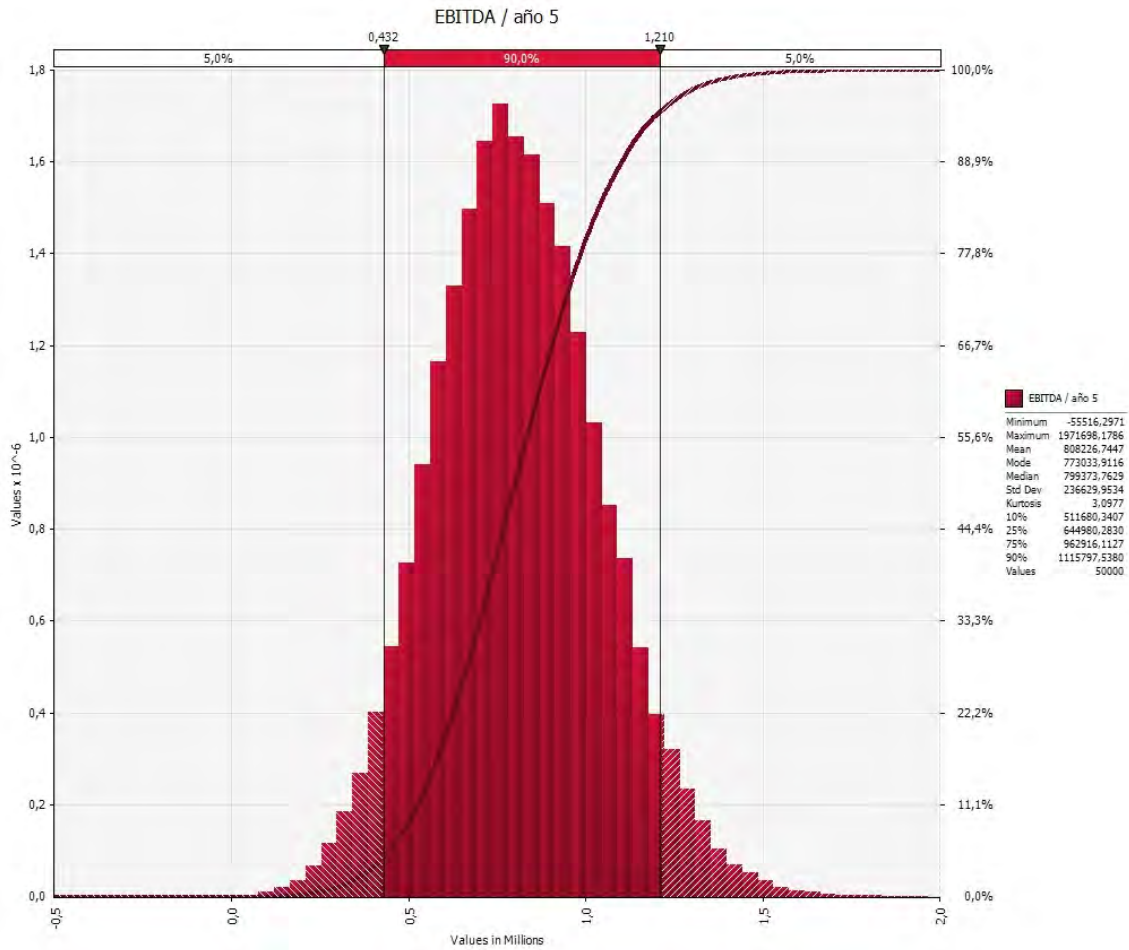
Summary Statistics for EBITDA / año 3		
Statistics	Percentile	
Minimum	-329.357	5% 612
Maximum	922.680	10% 48.828
Mean	242.088	15% 82.324
Std Dev	154.373	20% 109.726
Variance	23830941493	25% 134.808
Skewness	0,245912251	30% 156.398
Kurtosis	3,070858648	35% 177.011
Median	236.068	40% 196.714
Mode	245.708	45% 216.464
Left X	612	50% 236.068
Left P	5%	55% 255.256
Right X	507.041	60% 275.016
Right P	95%	65% 295.709
Diff X	506.429	70% 317.969
Diff P	90%	75% 342.969
#Errors	0	80% 369.979
Filter Min	Off	85% 402.280
Filter Max	Off	90% 444.862
#Filtered	0	95% 507.041

Figura 83. Resultados año 3



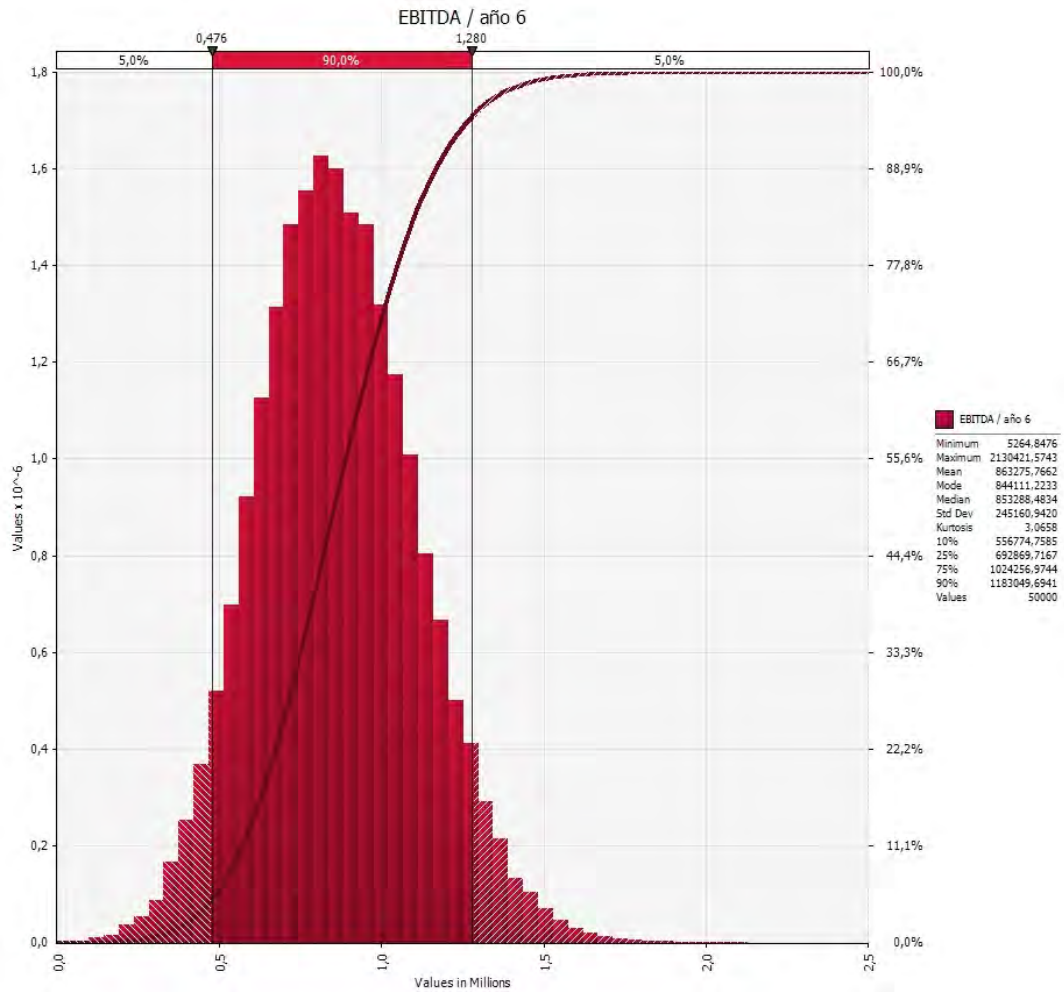
Summary Statistics for EBITDA / (tercer super)		
Statistics	Percentile	
Minimum	-408.982	5% -81.510
Maximum	1.196.120	10% -20.477
Mean	209.183	15% 20.888
Std Dev	183.737	20% 54.360
Variance	33759195329	25% 82.804
Skewness	0,216738106	30% 109.134
Kurtosis	3,097166285	35% 133.472
Median	202.472	40% 156.441
Mode	195.790	45% 179.600
Left X	-81.510	50% 202.472
Left P	5%	55% 225.258
Right X	521.766	60% 248.649
Right P	95%	65% 273.201
Diff X	603.275	70% 299.595
Diff P	90%	75% 328.825
#Errors	0	80% 361.853
Filter Min	Off	85% 399.770
Filter Max	Off	90% 447.756
#Filtered	0	95% 521.766

Figura 84. Resultados año 4



Summary Statistics for EBITDA / año 5		
Statistics		Percentile
Minimum	-55.516	5%
Maximum	1.971.698	10%
Mean	808.227	15%
Std Dev	236.630	20%
Variance	55993734858	25%
Skewness	0,196537831	30%
Kurtosis	3,097671644	35%
Median	799.374	40%
Mode	773.034	45%
Left X	431.680	50%
Left P	5%	55%
Right X	1.209.914	60%
Right P	95%	65%
Diff X	778.234	70%
Diff P	90%	75%
#Errors	0	80%
Filter Min	Off	85%
Filter Max	Off	90%
#Filtered	0	95%

Figura 85. Resultados año 5



Summary Statistics for EBITDA / año 6			
Statistics	Percentile		
Minimum	5.265	5%	476.054
Maximum	2.130.422	10%	556.775
Mean	863.276	15%	611.126
Std Dev	245.161	20%	655.117
Variance	60103887466	25%	692.870
Skewness	0,21206753	30%	727.734
Kurtosis	3,065762124	35%	760.344
Median	853.288	40%	791.995
Mode	844.111	45%	822.668
Left X	476.054	50%	853.288
Left P	5%	55%	885.195
Right X	1.280.392	60%	917.482
Right P	95%	65%	951.117
Diff X	804.339	70%	986.622
Diff P	90%	75%	1.024.257
#Errors	0	80%	1.067.660
Filter Min	Off	85%	1.117.430
Filter Max	Off	90%	1.183.050
#Filtered	0	95%	1.280.392

Figura 86. Resultados año 6

### 10.5. Conclusiones

Sobre la base de estos resultados se definen 5 escenarios posibles:

- Muy pesimista
- Pesimista
- Normal
- Optimista
- Muy optimista

El escenario “muy pesimista” lo representa para cada año el percentil 5%, y el “pesimista” el percentil 25%.

El escenario Normal coincide con el valor medio de la simulación.

Los escenarios “optimista” y “muy optimista” lo representan los percentiles 75 y 95% respectivamente.

El siguiente cuadro resumen muestra los resultados una vez depurados:

ESTUDIO SOBRE EBITDA		AÑO						
		0	1	2	3	4	5	6
<b>ESCENARIO</b>	MUY PESIMISTA (5%)	-360.621	-150.872	-368.922	612	-81.510	431.680	476.054
	PESIMISTA (25%)	-327.039	-79.046	-276.545	134.808	82.804	644.980	692.870
	NORMAL	-298.962	-18.489	-202.585	242.088	209.183	808.227	863.276
	OPTIMISTA (75%)	-273.344	36.755	-133.629	342.969	328.825	962.916	1.024.257
	MUY OPTIMISTA (95%)	-229.746	130.741	-18.859	507.041	521.766	1.209.914	1.280.392

Dicho cuadro será utilizado como KPI del negocio en general.

## **MODELO DE GESTIÓN**

### **11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El modelo de gestión nos permitirá darle un seguimiento al desarrollo del negocio. Dicho seguimiento se hará posible gracias al control de los elementos claves.

El control es un proceso continuado, que comienza en el momento de la definición de los objetivos. Realizando un seguimiento de los Key Performance Indicators (KPI's), se puede identificar las

desviaciones con respecto a las previsiones. Determinaremos las posibles causas y definiremos medidas de mitigación y planes de actuación para corregir dichas desviaciones. Se contemplan los tres escenarios posibles: esperado, pesimista y optimista.



#### **11.1. Escenario esperado**

En este escenario no será necesario tomar ninguna medida adicional ni acción correctiva para encauzar nuestro plan de negocio ya que todo ha sido elaborado en base a este caso previsto. Se definen las métricas que utilizaremos, sus valores considerados (objetivos) y elementos en los cuales nos apoyaremos para el control de los KPI's.

KPI	Elemento de medición	Valor esperado Año 0	Valor esperado Año 1	Valor esperado Año 2	Valor esperado Año 3	Valor esperado Año 4	Valor esperado Año 5	Valor esperado Año 6
<b>Ventas [€]</b>	Iremos controlando toda la facturación del negocio mensualmente para poder comprobar la factibilidad del cumplimiento del objetivo que hemos marcado. Junto con la previsión/forecast podremos dar un seguimiento semanal a esta métrica. El objetivo fijado es para el final del año. Las variables fundamentales para el cumplimiento serán los clientes/día y el valor medio de la cesta de la compra.	1.123.327	2.408.542	3.829.904	5.476.786	7.075.837	8.823.686	9.164.898
<b>Margen Bruto [%]</b>	Al igual que con la cifra de negocio haremos un seguimiento mensual de esta métrica cuyo resultado vendrá determinado por los costes variables del negocio y principalmente por las compras de los productos a comercializar en el supermercado.	21%	21%	22%	24%	26%	28%	28%
<b>Beneficio neto [€]</b>	Otro indicador importante de la cuenta de P&G. La medición será anual. En esta métrica se incluyen ingresos y gastos totales del negocio. Las partidas más importantes que se añaden a los dos KPI's anteriores son: costes fijos, amortizaciones, actividad financiera e impuesto de sociedades.	-293.274	-82.841	-287.906	58.807	-24.860	442.126	501.751
<b>Working Capital [€]</b>	Métrica que nos permitirá evaluar la liquidez de la compañía. Se monitorizará y controlará mensualmente.	366.826	291.004	-62.152	12.059	-109.688	373.543	883.573
<b>Cash Flow [€]</b>	Indicador que completa el control de los tres grandes estados financieros de la empresa. Tendrá también un seguimiento mensual.	750.076	386.209	479.545	342.345	797.577	1.250.553	2.091.420
<b>Satisfacción Cliente [%]</b>	Utilizaremos encuestas de satisfacción para nuestros clientes. Queremos ofrecer una experiencia única. La encuesta nos indicará a qué % de nuestros clientes les hemos superado las expectativas con la compra en el mercadITO.	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%

**11.2. Escenario pesimista**

Para este escenario sí que debemos de considerar planes de actuación y medidas correctivas. La tabla de abajo nos muestra, para los distintos KPI's, los valores límite para los cuales deberemos de actuar en consecuencia. También hemos identificado las posibles causas del incumplimiento de cada métrica y el plan de contingencia y/o mitigación que llevaremos a cabo. En caso de sufrir este escenario, los objetivos serán reformulados convenientemente.



KPI	Valor negativo	Causas	Acciones
<b>Cifra de negocio [€]</b>	-4%	- Prolongación de la crisis económica y que sea el precio el factor decisivo de la compra - Promoción inefectiva	- Controlar los precios de la competencia y revisar la política de precios - Revisar la estrategia de comunicación - Estudio de mercado
<b>Margen Bruto [%]</b>	-2%	- La central de compras tiene menos poder de negociación del esperado.	- Reunión con la central de compras para revisar todo el proceso de aprovisionamiento y planteamiento de posibles soluciones al problema - Revisión del acuerdo marco con la central de compras - Búsqueda de otra central de compras como alternativa
<b>Beneficio neto [€]</b>	-1,5%	- Hemos superado los costes fijos considerados en el presupuesto	- Analizar la estructura de costes en detalle - Revisar el plan de MK - Revisar la política de rotación y margen del mercadITo - Revisar el plan de RRHH - Reunión con la gestoría para asesoramiento fiscal específico
<b>Working Capital [€]</b>	-5%	- Desequilibrio financiero inesperado	- Ampliación de capital - Reducción de pagos de dividendos - Aumento de la autofinanciación - Reconversión de deuda a corto plazo a largo plazo - Transformar en efectivo activos circulantes
<b>Cash Flow [€]</b>	-5%	- Retrasos en los cobros - Adelantos en los pagos	- Renegociar la forma de pago de los contratos con los diferentes suministradores y central de compras - Revisar el plan de expansión
<b>Satisfacción Cliente [%]</b>	< 60%	- Nuestros clientes no consideran la compra en el mercadITo una experiencia única	- Innovación - Analizar en detalle las encuestas de satisfacción a los clientes para identificar posibles causas y obrar en consecuencia



### 11.3. Escenario optimista

Este escenario también es de vital importancia para el buen desarrollo del negocio. Deberemos ser capaces de reaccionar en el caso de no poder satisfacer a la demanda de nuestros clientes por exceso de ventas. Una muerte por éxito, podría llegar a ser más frustrante que por fracaso. En



este escenario, sólo consideraremos las métricas de la cifra de negocio, cash flow y el fondo de maniobra ya que el resto de KPI's o están relacionados directamente con las ventas o la superación de los valores previamente fijados no suponen ningún riesgo para MercadITo.

KPI	Valor positivo	Acciones
<b>Cifra de negocio [€]</b>	+20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceleración del plan expansivo</li> <li>- Análisis económico/financiero exhaustivo</li> <li>- Priorizar adecuadamente</li> <li>- Aumentar el precio de la cesta de la compra</li> </ul>
<b>Working Capital [€]</b>	+10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis del grado de utilización que la empresa hace de los activos circulantes</li> <li>- Posibilidad de reducción de stock y de caja</li> </ul>
<b>Cash Flow [€]</b>	+10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la reserva legal</li> <li>- Retribución a los accionistas</li> <li>- Incrementar la reserva voluntaria</li> </ul>

# ANEJOS A LA MEMORIA

# El MercadITo

Estamos realizando un proyecto fin de Máster en la Escuela de Organización Industrial (EOI) sobre la integración en los supermercados de nuevas tecnologías que hagan la compra mas ágil, cómoda y sencilla. Para conocer la opinión de los usuarios, nos gustaría que nos dedicase unos cuantos minutos de su tiempo y que participe en una encuesta.

Las respuestas son totalmente anónimas y solamente se utilizarán para el fin indicado.

Muchas gracias

**\*Obligatorio**

**Sexo \***

- Hombre
- Mujer

**Edad \***

- De 20 a 30
- De 31 a 35
- De 36 a 40
- De 41 a 45
- De 46 a 55

**¿Cuál es el rango salarial de su unidad familiar?**

- Hasta 30.000 € brutos/año
- De 30.000 € brutos/año a 40.000 € brutos/año
- De 40.000 € brutos/año a 50.000 € brutos/año
- Más de 50.000 € brutos/año

**¿Realiza habitualmente usted la compra para toda la familia? \***

En el caso de que la compra no la realice usted, indique en la casilla "Otro" la persona encargada de realizarla.

- Si
- No
- Otro:

¿Cuántas personas incluye su unidad familiar? \*

- 1
- 2
- 3
- 4 o más

¿Con que frecuencia se realiza en su domicilio la compra principal (de mayor tamaño)? \*

Dentro de esta compra se encuentra englobado todo tipo de productos, no solo alimentación.

- cada semana
- cada dos semanas
- cada tres semanas
- una vez al mes
- cada mes y algo

¿Dónde realiza su compra principal (o de mayor tamaño)? \*

Marque tantas opciones como considere oportuno.

- Ultramarinos
- Mercado Municipal
- Supermercado (superficie de venta de 400 a 2.500 m2)
- Hipermercado (superficie de venta de más de 2.500 m2)
- Online

En el caso de haber marcado mas de una casilla en la pregunta anterior, indique brevemente que busca en cada tipo de comercio.

¿Le gusta comprar siempre en los mismos establecimientos? \*

- Si
- No
- No sabe / No contesta

**En caso de haber respondido "Sí", marque todos aquellos motivos por los que compra en esos establecimientos.**

Si su respuesta ha sido "No", pase a la siguiente pregunta.

- Mejor precio
- Mejor atención
- Variedad de productos
- Proximidad
- Otro:

**Al seleccionar el producto, tiene en cuenta que el establecimiento disponga de... \***

Marque tantas opciones como considere oportuno.

- Su propia marca blanca
- La marca líder del mercado
- La marca de precio mas barato
- Mucha variedad de marcas
- Me da igual la marca que tenga
- Otro:

**Puntúe por orden de importancia (9 más importante y 1 menos importante) los siguientes motivos para elegir su lugar de compra habitual: \***

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Proximidad al domicilio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las ofertas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El surtido es muy amplio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad para hacer la compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez para hacer la compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amabilidad y trato al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me lo llevan a casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si en la pregunta anterior ha seleccionado "Otros servicios" indique brevemente cuales son.

¿Cuánto suele gastar en su compra principal (o de mayor tamaño)? \*

- de 0 a 49 €
- de 50 a 99 €
- de 100 a 149 €
- de 150 a 199 €
- más de 200 €

¿Cuánto tiempo dedica de media en realiza dicha compra principal? \*

- Menos de 1 hora
- De 1 a 2 horas
- Más de 2 horas

¿Le gustaría invertir más tiempo del que actualmente emplea en la realización de la compra? \*

- Si
- No
- No sabe / No contesta

¿Conoce algún establecimiento físico que incorpore en el proceso de compra medios digitales (tablet, smartphone) u otras tecnologías? \*

- Si
- No
- No sabe / No contesta

Valore de "poco o nada beneficioso" a "muy beneficioso" hacer la compra por medios digitales (tablet o smartphone) u otras tecnologías dentro del establecimiento? \*

Por ejemplo, seleccionando los productos a partir de fotografías en la estanterías donde habría una unidad de dicho producto, con toda la información disponible de los mismos.

- Poco o nada beneficioso
- Algo beneficioso
- Bastante beneficioso
- Muy beneficioso

Valore de "poco o nada interesante" a "muy interesante" NO usar un carro ni en echar en él los productos seleccionados, empleando en cambio para ello los medios digitales antes

mencionados, siéndoles entregados los productos al pagar en caja. \*

- Poco o nada interesante
- Algo interesante
- Bastante interesante
- Muy interesante

**Valore de "poco o nada interesante" a "muy interesante" que el establecimiento le envíe ofertas personalizadas a estos dispositivos (tablet o smartphone) mientras está realizando la compra? \***

Por ejemplo, las ofertas irían orientadas a los productos que componen su cesta de la compra habitual u otros productos similares.

- Poco o nada interesante
- Algo interesante
- Bastante interesante
- Muy interesante

**Valore de "poco o nada interesante" a "muy interesante" que el establecimiento le informe sobre su historial de compras mientras realiza la nueva compra. \***

La información que podría visualizar en su smartphone o tablet sería la relativa al desglose de su gasto habitual, productos adquiridos con anterioridad, frecuencia de adquisición, etc...

- Poco interesante
- Algo interesante
- Bastante interesante
- Muy interesante

**Valore de "poco o nada interesante" a "muy interesante" comparar en el establecimiento el producto seleccionado con otros similares y ver que opiniones tienen del mismo otros usuarios. \***

Dentro de la aplicación con la que se realiza la compra en la tablet o smartphone, aparecerá esta información de producto.

- Poco o nada interesante
- Algo interesante
- Bastante interesante
- Muy interesante

**¿Qué tipo de productos NO compraría ayudándose de estos medios digitales (tablet o smartphone)? \***

//

**Enviar**

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

**100%: has terminado.**



© 2014 Google Inc. Todos los derechos reservados. Política de Privacidad - Condiciones de Servicio - Otros términos

[Informar sobre abusos](#) [Condiciones del servicio](#) [Otros términos](#)

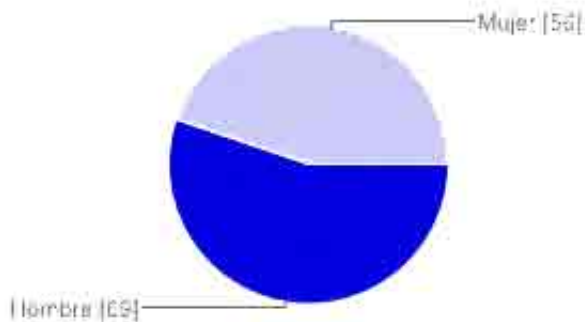


# 125 respuestas

[Ver todas las respuestas](#)

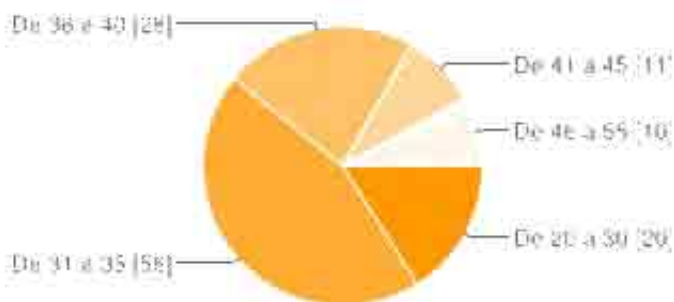
## Resumen

### Sexo



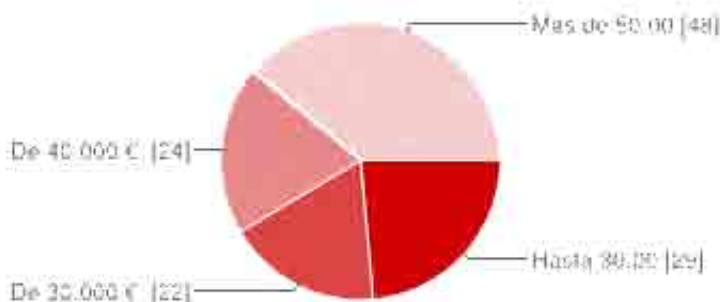
Hombre	69	55%
Mujer	56	45%

### Edad



De 20 a 30	20	16%
De 31 a 35	58	45%
De 36 a 40	28	22%
De 41 a 45	11	9%
De 46 a 55	10	8%

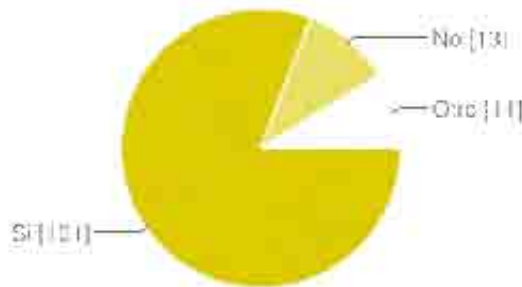
### ¿Cuál es el rango salarial de su unidad familiar?



Hasta 30.000 € brutos/año	29	23%
De 30.000 € brutos/año a 40.000 € brutos/año	22	18%

De 40.000 € brutos/año a 50.000 € brutos/año	24	19%
Más de 50.000 € brutos/año	49	38%

### ¿Realiza habitualmente usted la compra para toda la familia?



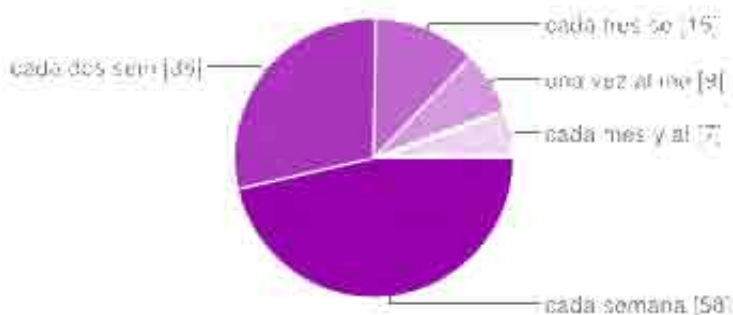
SI	101	81%
No	13	10%
Otro	11	9%

### ¿Cuántas personas incluye su unidad familiar?



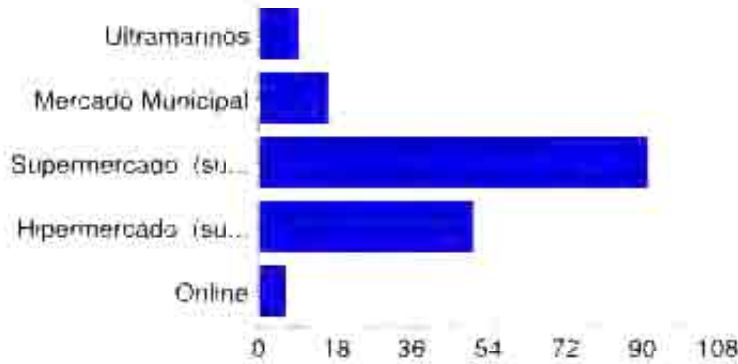
1	33	26%
2	37	30%
3	21	17%
4 o más	34	27%

### ¿Con que frecuencia se realiza en su domicilio la compra principal (de mayor tamaño)?



cada semana	58	48%
cada dos semanas	38	28%
cada tres semanas	15	12%
una vez al mes	9	7%
cada mes y algo	7	6%

## ¿Dónde realiza su compra principal (o de mayor tamaño)?



Ultramarinos	9	7%
Mercado Municipal	16	13%
Supermercado (superficie de venta de 400 a 2.500 m2)	91	73%
Hipermercado (superficie de venta de más de 2.500 m2)	50	40%
Online	6	5%

**En el caso de haber marcado mas de una casilla en la pregunta anterior, indique brevemente que busca en cada tipo de comercio.**

En el mercado: fruta, verdura, carne y pescado de mas calidad. En el hipermercado la compra grande de cosas basicas como bebidas, limpieza... Y en el supermercado reponer las cosas que se terminan de la comprar mensual.

Supermercado: La mezcla de variedad de productos y cercanía con el hogar.

Hipermercado: Posibilidad de hacer una compra más completa, de encontrar artículos menos habituales en los supermercados de cercanía.

asdf

Mercado - Fruta y verdura, carne y pescado Supermercado - todo lo demas

Fruta y verdura en la tienda de barrio, el resto en el lidal.

Producto local Pequeño comercio Precio justo

En el mercado, productos frescos (panadería, pescadería, carnicería, charcutería y frutería) y legumbre. En el supermercado, productos de limpieza, higiene, lácteos, bebidas, congelados, envasados...

Mercado. Variedad, calidad, precio y atención personalizada. Hiper. Comodidad variedad calidad y precio

En mercado municipal: carne, pescado, fruta y verdura Supermercado: el resto

Ultramarinos cercanía y calidad de productos.

de unos sitios me gustan sus marcas blancas y de otros la diversidad de marcas.

Supermercado, precio, variedad y reparto a domicilio. Mercado y ultramarinos, calidad de

productos frescos y cercanía

Si dispongo de tiempo prefiero comprar fruta, pescado o carnes en otras superficies que no sean supermercados, aunque no siempre es así. También el pan u otros productos específicos de limpieza.

Encuentras todo en el mismo local, toda la gama de productos de alimentación. Si vas siempre al mismo, es muy rápido porque sabes dónde está cada cosa y vas directo.

Comodidad, precio, variedad

Mercado municipal: frutas y verduras Supermercados: el resto de la compra; alimentación y limpieza

Mercado Municipal: Pescado, Frutas Supermercado: Resto

Atención personalizada y buenos precios

Es donde se encuentran mayor numero y variedad de productos y servicios.

Online-busco que traigan comida que se consume diariamente y con fecha de caducidad larga, de modo que se pueda comprar para mucho tiempo y evitar viajes. (Leche, bebidas, limpieza...etc)

Online que lleven a casa `productos de más peso. Supermercado lo habitual, verdura-fruta. ! vez al mes en hipermercado variedad.

Cercanía y calidad

En el mercado busco la calidad de los productos frescos. En los hiper busco rapidez y comodidad

Dependiendo del momento, realizo la compra en un tipo de establecimiento. Es independiente del producto.

Mercado: productos frescos Supermercado: demás productos

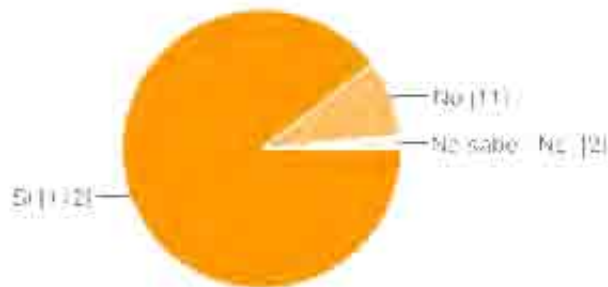
Normalmente Mercadona, esporádicamnete Hipercor para aquellos productos/marcas que no existen en Mercadona

Frutas y verduras en tiendas de barrio o mercado. Lo demás en super

No ir a comprar

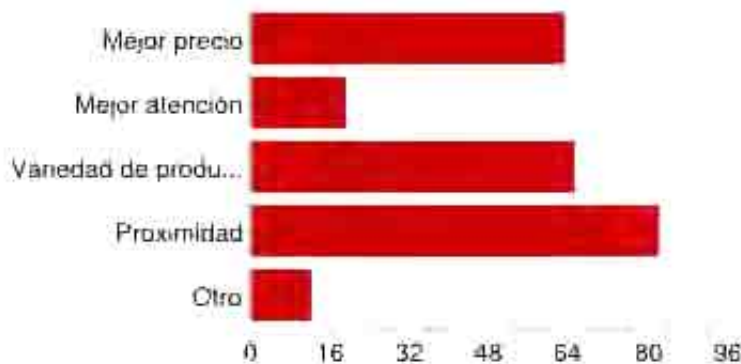
Los productos frescos mejor en el mercado Los productos de droguería o limpieza en el supermercado o hipermercado El resto de productos de alimentación en supermercados Perder el menor tiempo posible y no dejarme llevar por ofertas engañosas.

**¿Le gusta comprar siempre en los mismos establecimientos?**



<b>SI</b>	<b>112</b>	<b>90%</b>
<b>No</b>	<b>11</b>	<b>9%</b>
<b>No sabe / No contesta</b>	<b>2</b>	<b>2%</b>

**En caso de haber respondido "SI", marque todos aquellos motivos por los que compra en esos establecimientos.**



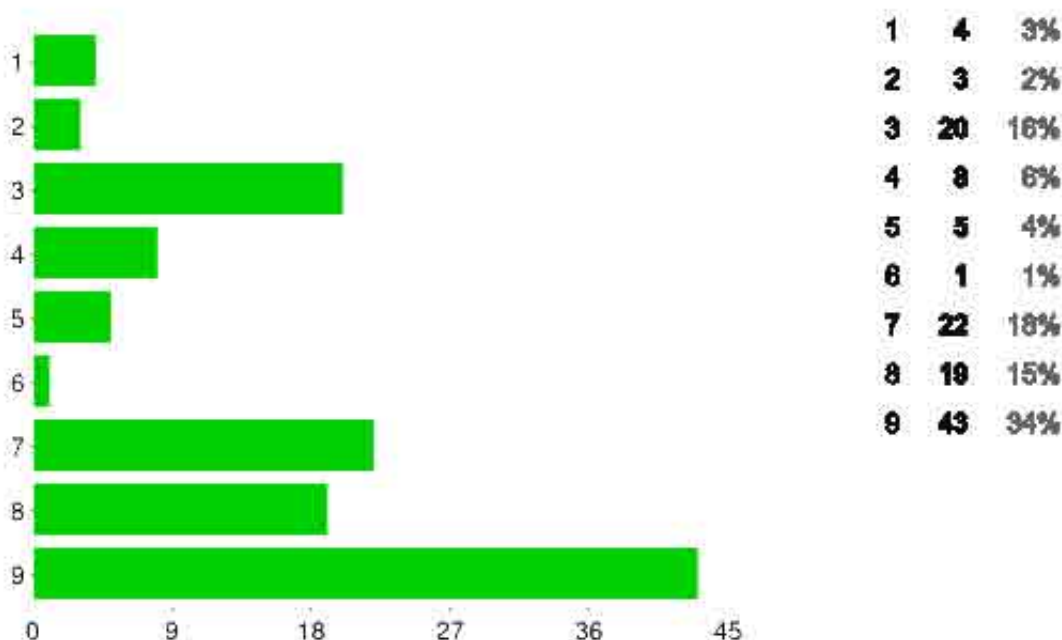
<b>Mejor precio</b>	<b>63</b>	<b>50%</b>
<b>Mejor atención</b>	<b>19</b>	<b>15%</b>
<b>Variedad de productos</b>	<b>65</b>	<b>52%</b>
<b>Proximidad</b>	<b>82</b>	<b>66%</b>
<b>Otro</b>	<b>12</b>	<b>10%</b>

**Al seleccionar el producto, tiene en cuenta que el establecimiento disponga de...**

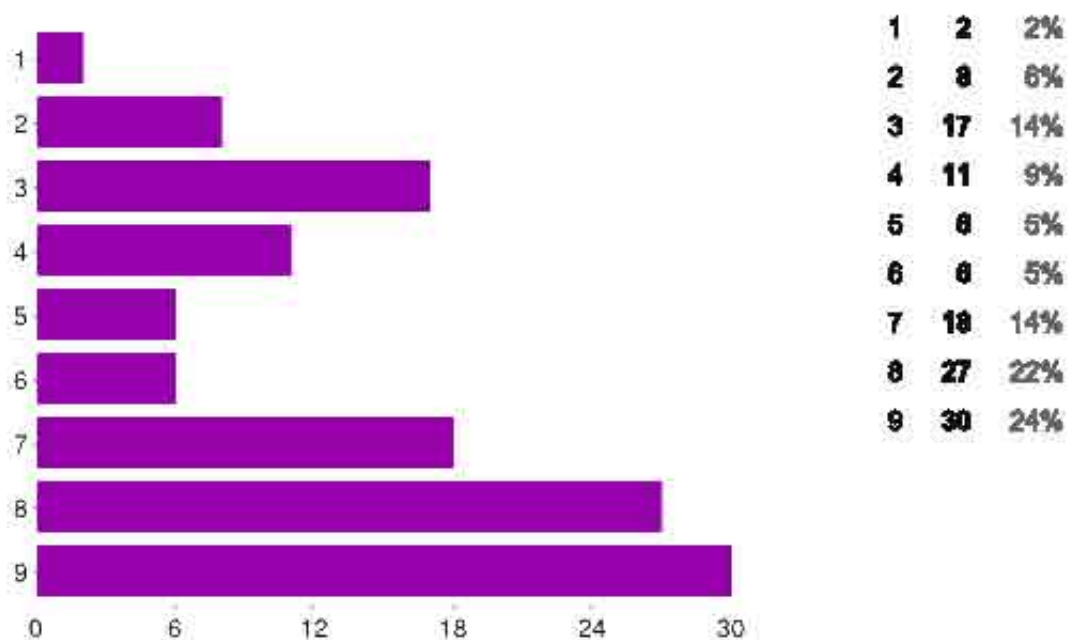


<b>Su propia marca blanca</b>	<b>54</b>	<b>43%</b>
<b>La marca líder del mercado</b>	<b>31</b>	<b>25%</b>
<b>La marca de precio más barato</b>	<b>31</b>	<b>25%</b>
<b>Mucha variedad de marcas</b>	<b>82</b>	<b>66%</b>
<b>Me da igual la marca que tenga</b>	<b>13</b>	<b>10%</b>
<b>Otro</b>	<b>5</b>	<b>4%</b>

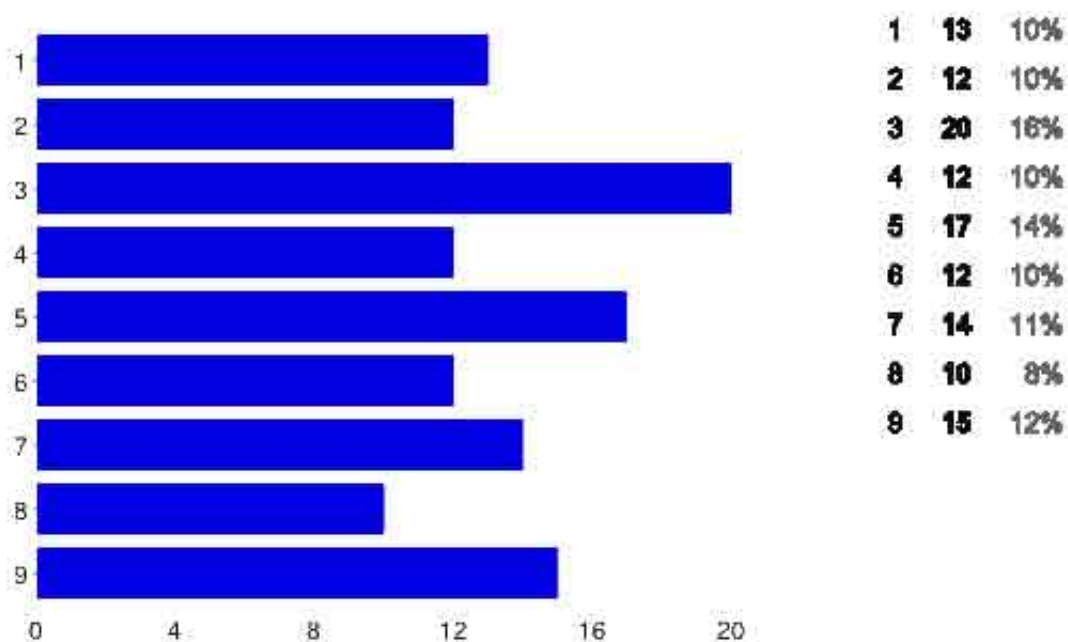
**Proximidad al domicilio [Puntúe por orden de importancia (9 más importante y 1 menos importante) los siguientes motivos para elegir su lugar de compra habitual:]**



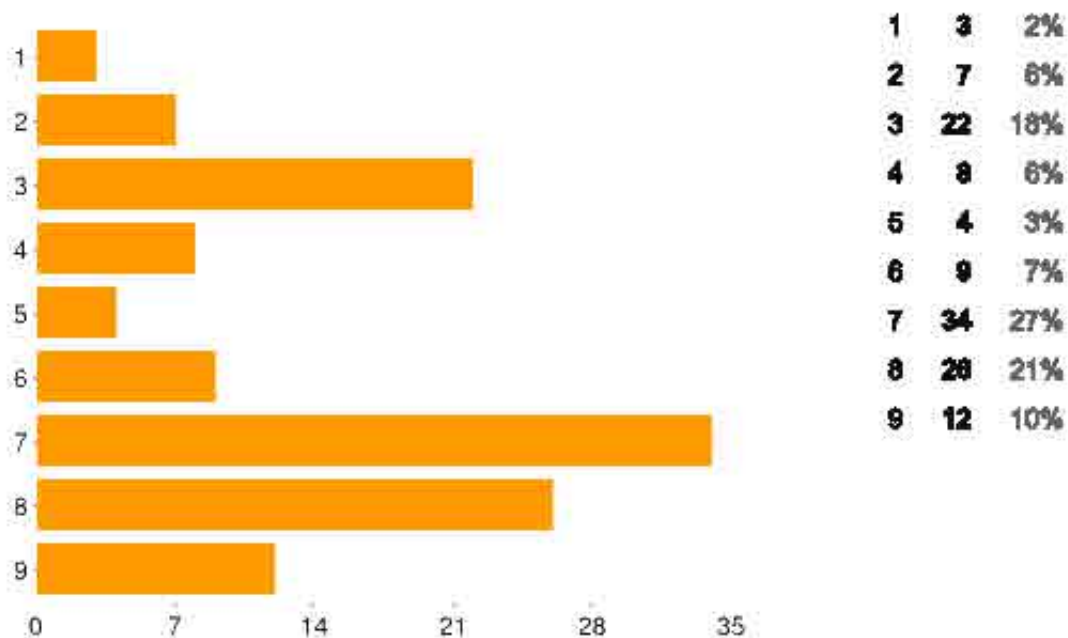
**Precios [Puntúe por orden de importancia (9 más importante y 1 menos importante) los siguientes motivos para elegir su lugar de compra habitual:]**



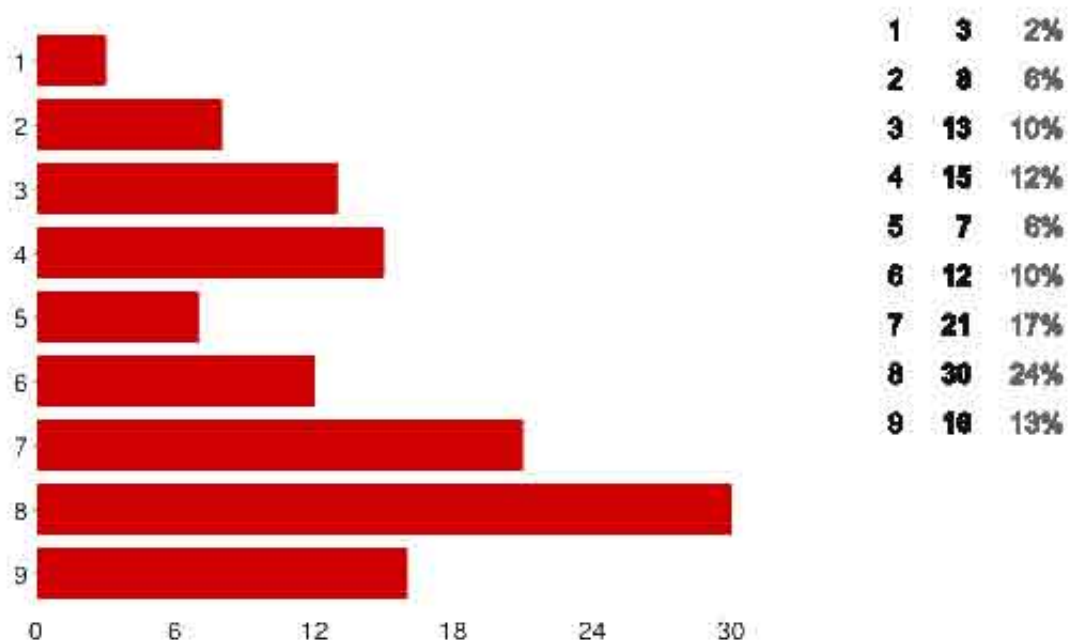
**Las ofertas [Puntúe por orden de importancia (9 más importante y 1 menos importante) los siguientes motivos para elegir su lugar de compra habitual:]**



**El surtido es muy amplio [Puntúe por orden de importancia (9 más importante y 1 menos importante) los siguientes motivos para elegir su lugar de compra habitual:]**

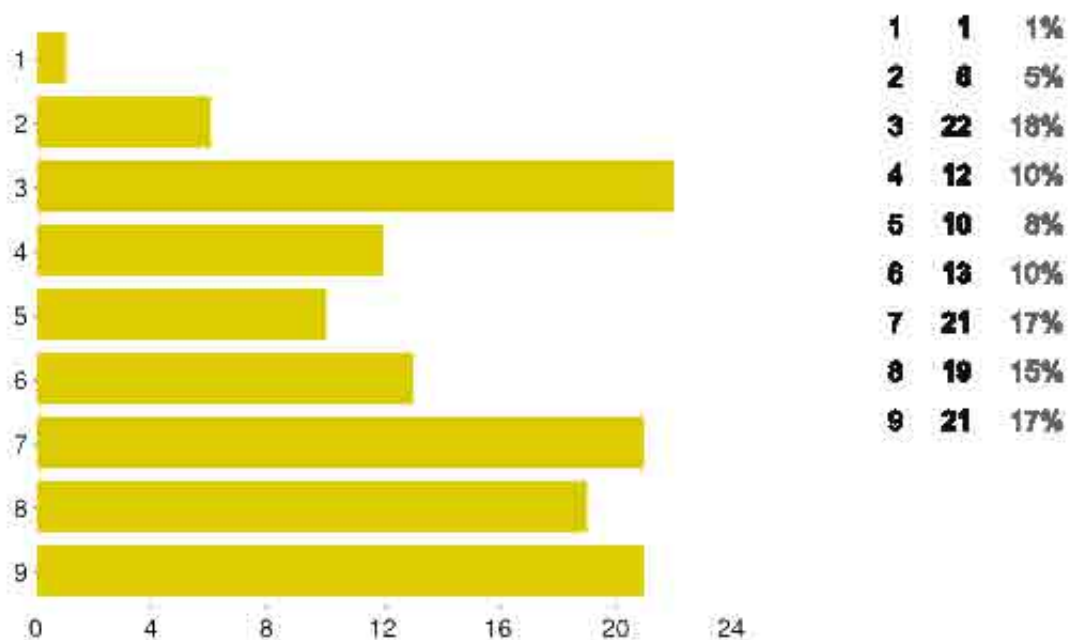


**Facilidad para hacer la compra [Puntúe por orden de importancia (9 más importante y 1 menos importante) los siguientes motivos para elegir su lugar de compra habitual:]**

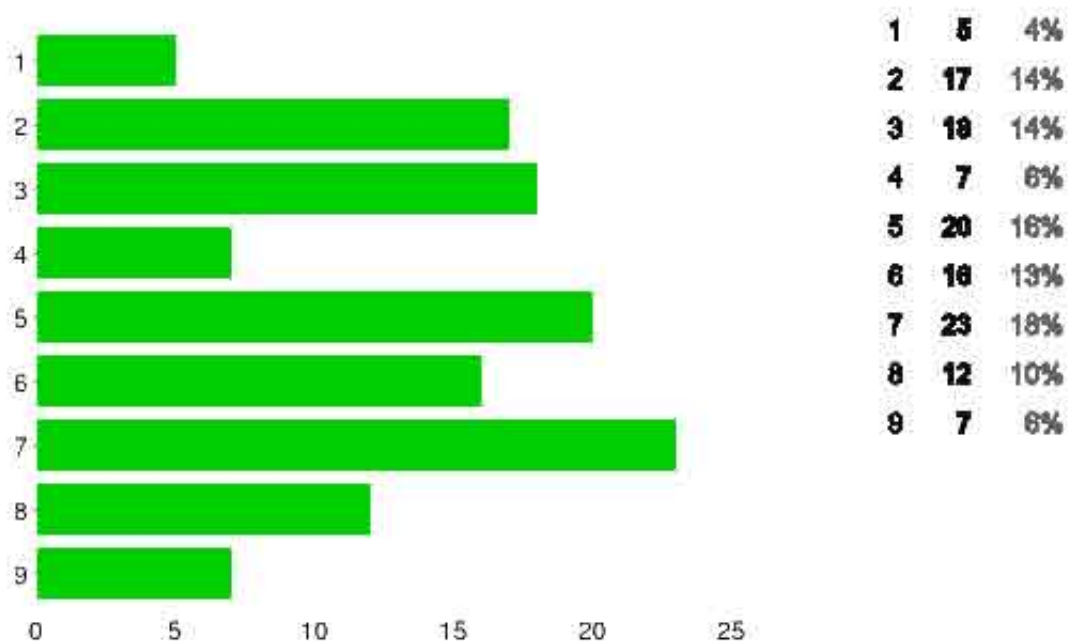


**Rapidez para hacer la compra [Puntúe por orden de importancia (9 más importante y 1 menos importante) los siguientes motivos para elegir su lugar de compra habitual:]**

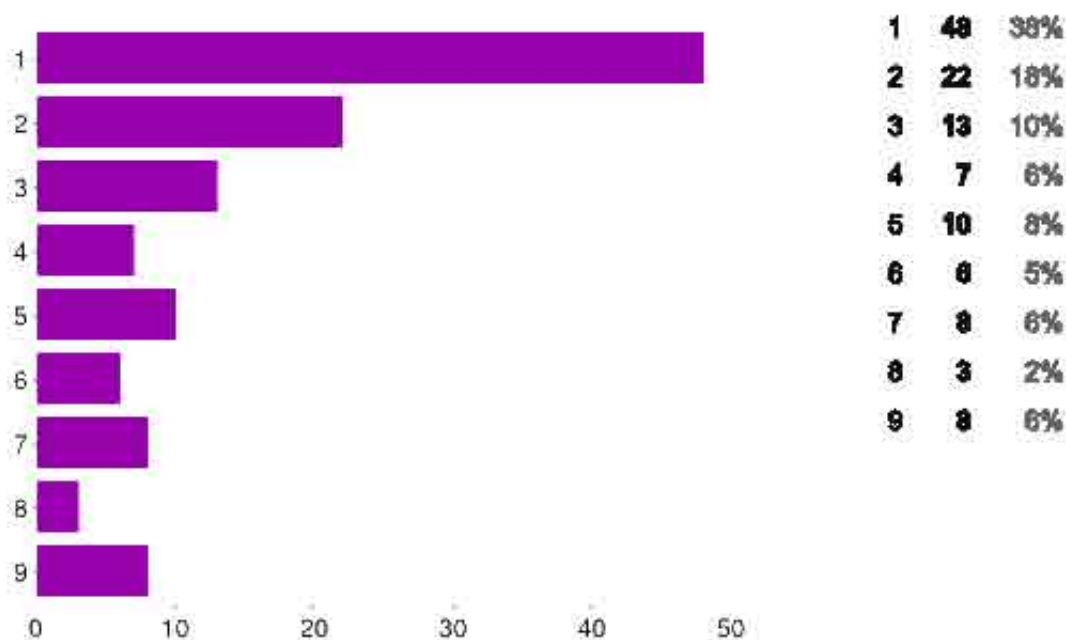




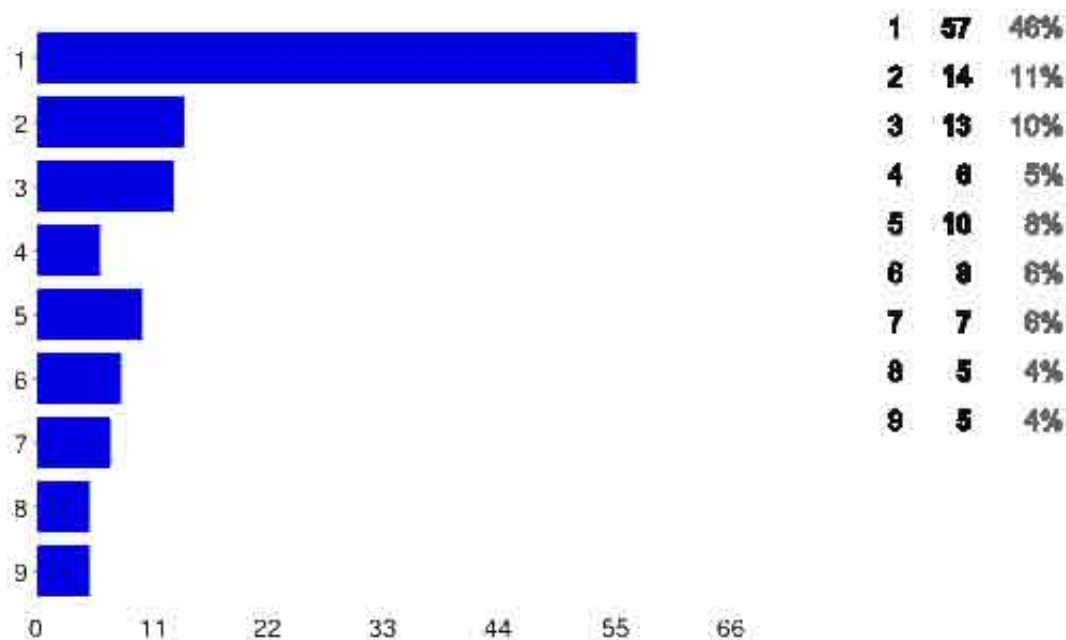
**Amabilidad y trato al cliente [Puntúe por orden de importancia (9 más importante y 1 menos importante) los siguientes motivos para elegir su lugar de compra habitual:]**



**Me lo llevan a casa [Puntúe por orden de importancia (9 más importante y 1 menos importante) los siguientes motivos para elegir su lugar de compra habitual:]**



**Otros servicios [Puntúa por orden de importancia (9 más importante y 1 menos importante) los siguientes motivos para elegir su lugar de compra habitual:]**



**Si en la pregunta anterior ha seleccionado "Otros servicios" indique brevemente cuales son.**

aparcamiento cómodo

Calidad del producto

parking, otros productos además de comida

Parking

asdf

Limpieza y orden

parquin

.

-

Calidad

calidad y productos frescos

Orden y limpieza

horario

facilidad para encontrar otros productos

descuentos, facilidades de pago, reserva de productos etc

productos frescos de calidad

Me he equivocado

tarjeta cliente

Aparcamiento

No se

Parafarmacia

ed

amabilidad

comodidad

Pago tarjeta

calidad de lo que venden fresco

comercio pequeño

Estado local

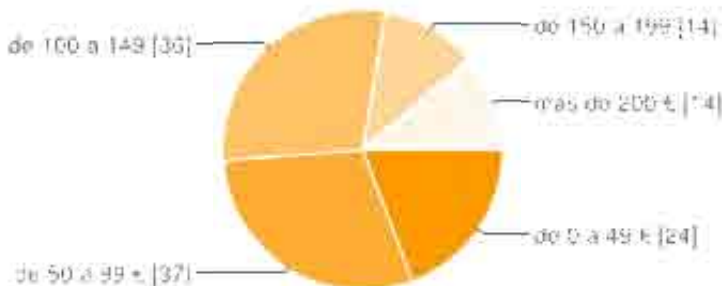
La he marcado porque es obligatoria. Pero no busco nada más.

no lo se

xx

Aparcamiento gratuito

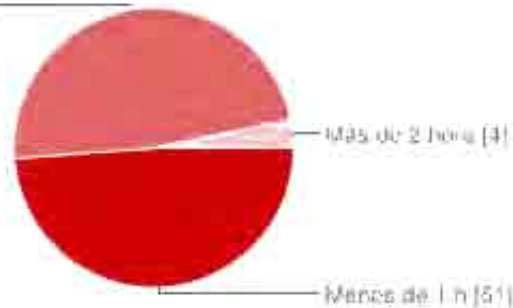
**¿Cuánto suele gastar en su compra principal (o de mayor tamaño)?**



de 0 a 49 €	24	19%
de 50 a 99 €	37	30%
de 100 a 149 €	38	29%
de 150 a 199 €	14	11%
más de 200 €	14	11%

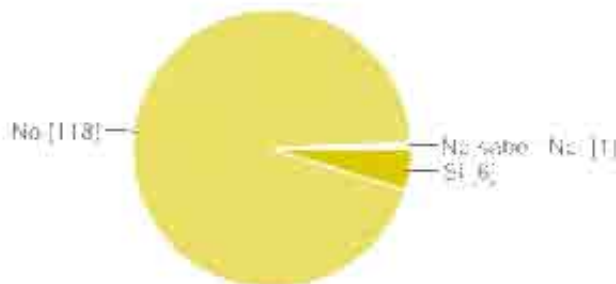
### ¿Cuánto tiempo dedica de media en realiza dicha compra principal?

De 1 a 2 hor (60)



Menos de 1 hora	51	49%
De 1 a 2 horas	60	48%
Más de 2 horas	4	3%

### ¿Le gustaría invertir más tiempo del que actualmente emplea en la realización de la compra?



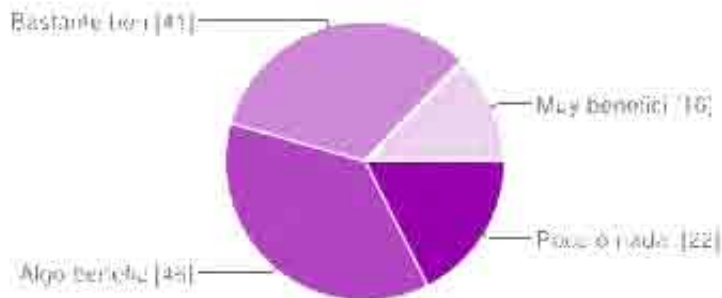
Si	6	5%
No	118	94%
No sabe / No contesta	1	1%

### ¿Conoce algún establecimiento físico que incorpore en el proceso de compra medios digitales (tablet, smartphone) u otras tecnologías?



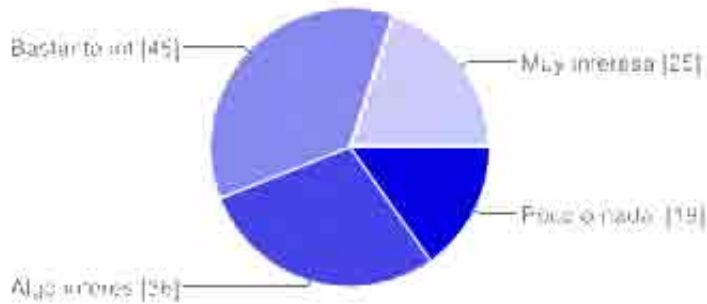
<b>Si</b>	<b>30</b>	<b>24%</b>
<b>No</b>	<b>89</b>	<b>71%</b>
<b>No sabe / No contesta</b>	<b>6</b>	<b>5%</b>

**Valore de "poco o nada beneficioso" a "muy beneficioso" hacer la compra por medios digitales (tablet o smartphone) u otras tecnologías dentro del establecimiento?**



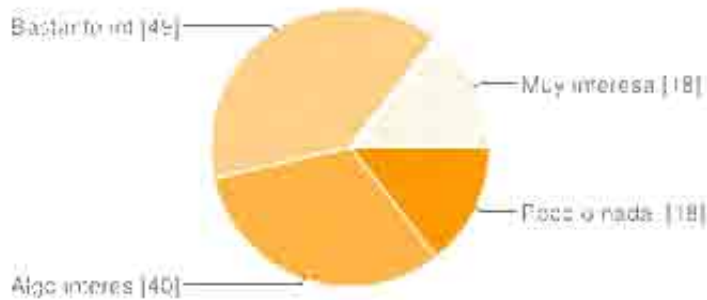
<b>Poco o nada beneficioso</b>	<b>22</b>	<b>18%</b>
<b>Algo benéfico</b>	<b>48</b>	<b>37%</b>
<b>Bastante benéfico</b>	<b>41</b>	<b>33%</b>
<b>Muy benéfico</b>	<b>16</b>	<b>13%</b>

**Valore de "poco o nada interesante" a "muy interesante" NO usar un carro ni en echar en él los productos seleccionados, empleando en cambio para ello los medios digitales antes mencionados, siéndoles entregados los productos al pagar en caja.**



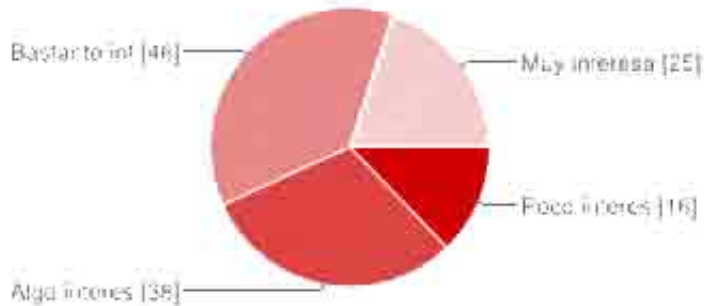
Poco o nada interesante	19	15%
Algo interesante	36	29%
Bastante interesante	45	36%
Muy interesante	25	20%

**Valore de "poco o nada interesante" a "muy interesante" que el establecimiento le envía ofertas personalizadas a estos dispositivos (tablet o smartphone) mientras está realizando la compra?**



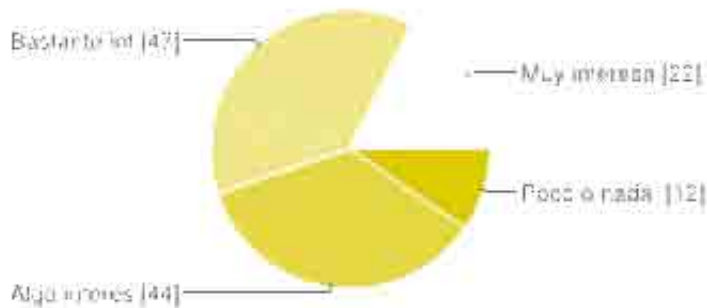
Poco o nada interesante	18	14%
Algo interesante	40	32%
Bastante interesante	49	39%
Muy interesante	18	14%

**Valore de "poco o nada interesante" a "muy interesante" que el establecimiento le informe sobre su historial de compras mientras realiza la nueva compra.**



Poco interesante	16	13%
Algo interesante	38	30%
Bastante interesante	46	37%
Muy interesante	25	20%

**Valore de "poco o nada interesante" a "muy interesante" comparar en el establecimiento el producto seleccionado con otros similares y ver que opiniones tienen del mismo otros usuarios.**



Poco o nada interesante	12	10%
Algo interesante	44	35%
Bastante interesante	47	38%
Muy interesante	22	18%

**¿Qué tipo de productos NO compraría ayudándose de estos medios digitales (tablet o smartphone)?**

la fruta , la carne, el pescado .

Allimentos frescos, verduras frutas pescado...

Carne, pescado, pollo, lambr, en general los q requieren presencia física del dependiente

frescos, ofertas, embutidos y encurtidos

De mercado, frutería, etc

Fruta ,verdura,pescado y carne.

Carnes y pescados frescos. Fruta.

Fruta, pescado

Pescado,carne,fruta y verdura

Productos frescos y perecederos

Los veo util para cualquier compra de un gran establecimiento

Productos frescos

Fruta

Alimentos frescos

asdf

Cosmeticos

Frescos

Carne, pescado y fruta

.

Los que selecciono por su olor.

Ninguno

Pan, fruta, verdura, carne y pescado

NS/NC

A priori no hay ninguno

comida

Carne

Los productos frescos como carne pescado y fruta

No sé

carne de carnicería y pescado de pescadería. fruta y verdura quizá tampoco

Creo k pescado... Ya k hay k ver su frescura

Frescos: carne, pescado, fruta o verdura

Prodctos frescos

Productos perecederos

Tablets o smartphones...

Ropa, sofa, muebles en general

Producto fresco o de consumo diario

nada fresco de frutas o verduras, ni embutidos o cosas asi que me gusta ver el aspecto que tienen

Productos frescos Lácteos Refrigerados La mayoría...

Los productos perecederos. Carne y pescado

Pescado, marisco, carnes, frutas y verduras.



Productos frescos o delicados.

Fruta?

Producto fresco (pescado, carne y frutas y verduras)

Pescados frutas o carne fresca.

Frescos (carne, pescado, fruta, charcutería).

Carnicería, frutería y pescadería. Lo utilizaría para productos empaquetados, limpieza, legumbres...

ropa

Productos frescos: verdura, fruta....

Los no envasados

Fruta y productos frescos ya que prefiero verlos

Productos frescos como fruta, verduras, pescado...

Muebles

productos frescos

Productos frescos, embutidos, carnes, pescados

Pescado

carne- verdura-fruta-pescado

No se

Caros

Perecederos

depende de lo que me fie del establecimiento y no del producto

Los productos frescos: Frutas, verduras y productos de pescadería, carnicería y charcutería que no estén congelados o envasados al vacío.

Productos frescos, electrodomésticos, panadería y bollería

Cosas de mucho precio.

Ahora no se me ocurre.

Alimentación

Fruta

Fruta, pescado, productos perecederos.

Comida fresca, fruta, ropa

Colonias, desodorantes, es. La clave es que además los lleven a casa

Productos frscos

Pescado y carne

Productos de higiene personal

Frutas, verduras, carnes y pescados.

Carne y pescado

Los productos que compro de siempre, sin cambiar de marca desde hace años porque

estamos satisfechos con esos productos y no nos apetece comprar de otras marcas, frutas, carnes etc...

Mercaderos

Cualquier producto no empaquetado en fábrica (productos frescos)

Fruta y verdura

Pescado, carnes, embutidos.

Frescos. Ninguno. Ni de cofia.

Fruta, carne y pescado

Fruta, carne y pescado. Depende mucho del proveedor y no sé si es sencillo obtener esa información.

Productos frescos

Carne, pescado.... cualquier alimento fresco.

en principio, ninguno

Producto fresco

Productos frescos (fruta, verdura, pescado, carne).

Productos frescos: verdura, fruta, carne, pescados etc. O los que tuvieran una fecha de caducidad pequeña

Productos frescos; carne, pescado, frutas...

Verduras, frutas, pan. Alimentos frescos como pescado o carne.

Comida

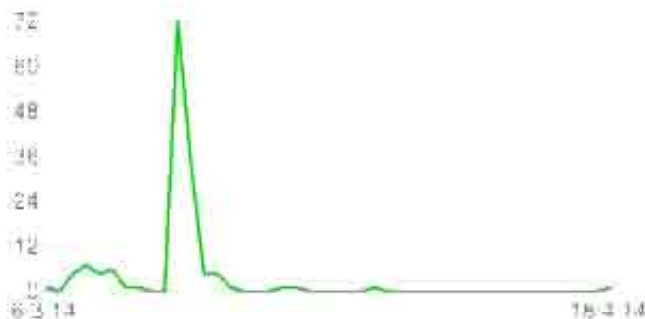
Ropa

Productos frescos como carne, pescado, etc.

Fruta, verduras, carne o pescado

Nada

## Número de respuestas diarias



# El MercadoITo



## RESUMEN EJECUTIVO

PROYECTO FINAL EXECUTIVE MBA

Septiembre 2014

*Fernández Alonso, César*

*Heras Hernández, Manuel*

*Martín Rodríguez, Alberto*

*Ortega Ortega, Alberto*

*Vilches Rodríguez, Hugo*



1.	INTRODUCCIÓN .....	3
2.	ENTORNO, SECTOR Y MERCADO .....	5
2.1.	ENTORNO.....	5
2.2.	SECTOR .....	5
2.3.	MERCADO .....	6
3.	PLAN ESTRATÉGICO .....	7
3.1.	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO .....	7
3.2.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	7
4.	PLAN COMERCIAL .....	8
4.1.	INTRODUCCIÓN .....	8
4.2.	PRICING.....	9
4.3.	PREVISIÓN DE LA DEMANDA .....	10
5.	PLAN DE MARKETING .....	12
5.1.	INTRODUCCIÓN .....	12
5.2.	MARKETING MIX.....	13
5.3.	GASTOS Y PLANIFICACIÓN .....	14
6.	PLAN DE OPERACIONES .....	15
6.1.	INTRODUCCIÓN .....	15
6.2.	SISTEMA INFORMÁTICO DE GESTIÓN DE CLIENTE .....	16
6.3.	APROVISIONAMIENTO.....	16
6.4.	ALMACÉN ROBOTIZADO .....	16
6.5.	LAYOUT .....	17
7.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	18
8.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....	19
8.1.	INTRODUCCIÓN .....	19
8.2.	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	19
8.3.	FINANCIACIÓN .....	20
8.4.	PLAN DE EXPANSIÓN .....	20
8.5.	CUENTAS CONSOLIDADAS.....	20
8.6.	RATIOS ECONÓMICOS .....	23
8.7.	RATIOS FINANCIEROS .....	24
9.	MODELO DE GESTIÓN.....	26
9.1.	ESCENARIO ESPERADO .....	26
9.2.	ESCENARIOS PESIMISTA Y OPTIMISTA.....	27

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector Retail de la alimentación lleva demasiados años sin cambios importantes y notorios. La idea de este proyecto ambicioso es darle un giro al modelo de negocio de la distribución minorista de los supermercados. El sector no está avanzando al ritmo de las tecnologías y eso es lo que se propone con el Nuevo Sistema de Gestión de Supermercados que se explicará a continuación.

Nuestro proyecto se centra en la apertura de un supermercado innovador, con aires diferentes y con el fin de que nuestros clientes disfruten al máximo tanto fuera como dentro de nuestro local. Posteriormente, se abrirán dos centros adicionales según el plan de expansión y de crecimiento previsto. Dicho esto, la **misión y propuesta de valor** de nuestro negocio es clara:

“Ofrecer una experiencia de compra de alta calidad, basada en la **competitividad** económica, la **información** al cliente y la **comodidad** en su ejecución”.

En nuestro supermercado no habrá lineales ni expositores. No habrá carros de la compra ni largas colas de espera. El cliente hará la compra desde su dispositivo electrónico preferido. Ésta compra podrá realizarse tanto fuera como dentro del local, requiriéndose exclusivamente la retirada de los productos en nuestro supermercado por parte del cliente. Un software multiplataforma (PC, Tablet, SmartPhone, etc...) y Multisistema (IOs, Android, Windows, etc..) nos permitirá llevar a cabo la propuesta. Adicionalmente, se dispondrá de un almacén robotizado para evitar el “picking” a los clientes y minimizar los tiempos de espera en la retirada de la compra.



Figura 1. Dispositivos electrónicos

Como broche final y para ofrecer un abanico amplio de productos, se incluirán puestos de perecederos (carnicería/charcutería, pescadería, frutería/verdulería y panadería) para que el rango de los productos ofertados satisfaga las necesidades de nuestros clientes. Esta compra será según la vía tradicional. Los puestos serán subcontratados en su totalidad y nos darán ese valor añadido tan complementario a nuestra idea original.

Con este modelo que se acaba de describir se soporta la misión definida con anterioridad. Ahorraremos en costes directos e indirectos que nos permitirán trabajar con unos precios muy atractivos, el Big data y Cloud Computing serán herramientas muy utilizadas en el día a día. Por último y nuestro claro signo diferenciador será la comodidad evidente que se ofrece.

Para que se entienda un poco mejor el modelo, abajo se muestra un flujograma que describe el proceso de compra desde el punto de vista del cliente:

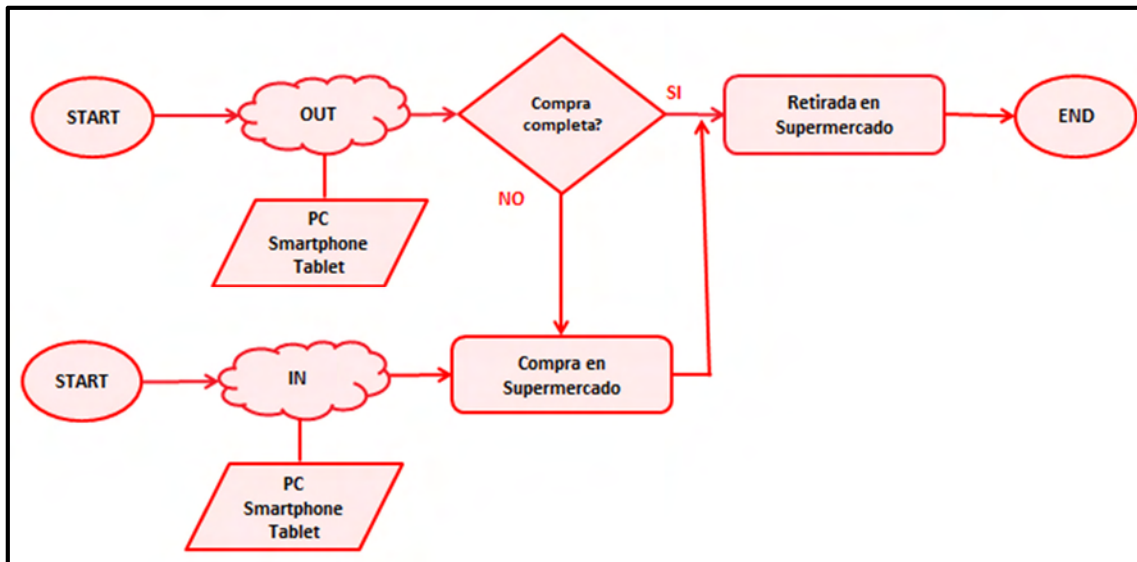


Figura 2. Flujograma del proceso de compra

Ponemos un ejemplo esclarecedor:

- Cliente fuera del supermercado

Los clientes podrán hacer la compra (productos no perecederos) desde donde quieran mediante el dispositivo electrónico que prefieran. También podrán comenzar a rellenar el “carro virtual” para completar el proceso de compra en nuestro local.

En el caso de que la compra se haga efectiva (darle al botón de comprar) el cliente indicará la hora de retirada de los productos con un margen de 15mins. Ejemplo: De 17h a 17.15h. El cliente recibirá un código de retirada de su compra que será utilizado en el local.

- Cliente dentro del supermercado

Podrá realizar la compra de perecederos, completar la compra iniciada fuera o empezar de cero. La compra de los productos de almacén podrá realizarse con los mismos dispositivos que desde casa. Existirá una azafata con una PC disponible de apoyo a los clientes y asistirá según demanda.

Una vez que se ha hecho efectiva la compra, el cliente indicará en la App “Retirada inmediata” (en vez de la hora estimada que introducía cuando la compra se realizaba en casa). El cliente recibirá en su dispositivo electrónico un número de pedido. El tiempo estimado de preparación de la compra es de 1-2 minutos. Cuando ésta esté preparada, el cliente recibirá un mensaje indicando que su compra ya está lista para ser despachada. En ese momento, el cliente introduce el código de retirada en las ventanillas de expedición y termina el proceso.

## 2. ENTORNO, SECTOR Y MERCADO

### 2.1. ENTORNO

La economía española salió en el tercer trimestre del 2013 de la recesión técnica. En 2014, el **consumo** de hogares volverá a crecer después de cuatro años de caídas. Sin duda, una perspectiva alentadora para la economía del país. Por otro lado, se analiza el IPC ya que es el índice inflacionista más representativo para nuestro negocio. Las gráficas de abajo nos muestran su evolución. Como se aprecia, se prevé **estabilidad** en los precios lo cual beneficiará notablemente.



Figura 3. Demanda de Consumo y de Inversión.

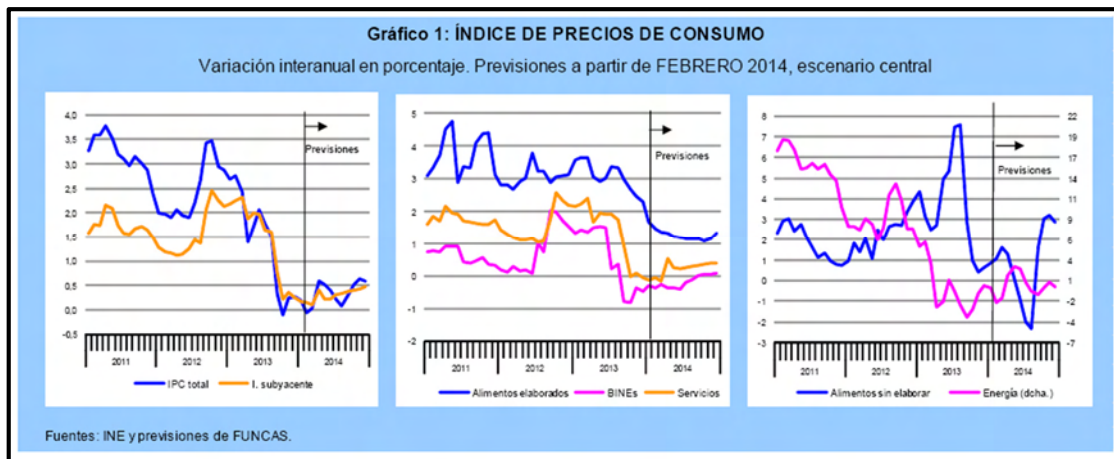


Figura 4. Índice de Precios al Consumo. Fuentes: INE

### 2.2. SECTOR

El sector minorista de alimentación español ha experimentado un decrecimiento en los últimos años, a excepción de 2013 donde se tuvo un débil crecimiento. Las ventas generadas por hipermercados, supermercados y establecimientos Discount fueron las más lucrativas en 2013 con un total de €41.0 billones de facturación, el 44,8% del valor de mercado. Se prevé que el crecimiento del sector se acelere en el periodo 2013-2017 con una tasa estimada de crecimiento anual conjunto (CAGR) de **1,9%**, que se espera que lleve al sector a un valor de €100,7 billón al final de 2017. Comparativamente este sector en Francia y Alemania crecerá con una tasa del 1,5% en ambos, llevándolos a un valor de €182.1 billones y €207,5 billones respectivamente en 2017 (Fuente: Marketline).

### 2.3. MERCADO

Desde el punto de vista de la oferta cabe destacar que el grado de rivalidad entre los actores es feroz debido a la poca diferenciación y mínima diferencia en los precios. Ahí es donde entra y encaja nuestra idea a la perfección ya que ofreceremos un **servicio único y exclusivo** de compra que atraerá de manera significativa a nuestros clientes. Abajo se muestran las distintas cuotas de mercado en el año 2012.



Figura 5. Cuotas de mercado. Fuente: Alimarket

Desde el punto de vista de la demanda se ha preguntado directamente al cliente sobre sus hábitos de consumo, preferencias y prioridades. Los resultados detallados de la encuesta (muestra de 121 personas) se pueden apreciar en la memoria del proyecto. Como resumen y más significativo, cabe destacar los siguientes puntos:

- ✓ Compra semanal
- ✓ En supermercados de barrio
- ✓ Mucha sensibilidad al precio
- ✓ Aceptación de las nuevas tecnologías

La encuesta corroboró la aceptación de la idea de negocio y nos permitió tomar una decisión importante en el proyecto: Abriremos un **supermercado de proximidad**. Esto es, con flexibilidad horaria (16h de apertura) y de barrio.



### 3. PLAN ESTRATÉGICO

#### 3.1. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Dentro de las posibles alternativas estratégicas existentes se ha optado por crecer una vez que el negocio se estabilice. En 6 años, la empresa tendrá en funcionamiento operativo una totalidad de tres supermercados. Hablamos de **crecimiento interno** y no externo.

La estrategia competitiva será de **diferenciación**. Aparte, dispondremos de tres unidades de negocio y por lo tanto fuentes de ingresos: Productos del almacén robotizado, productos perecederos ofrecidos por los puestos subcontratados y por último venderemos informes de hábitos de consumo de nuestros clientes que serán generados gracias a toda la información disponible del Big Data. Esto nos permitirá estar **diversificados**.

#### 3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Obtener **resultados positivos** los años 4, 6 y 7. El indicador que nos permitirá darle seguimiento será en Beneficio Neto.
- ✓ **Expandir** y hacer crecer el negocio. En el Año 6, El mercadito, tendrá tres supermercados abiertos al público.
- ✓ Aumentar la **rentabilidad** anualmente. Las métricas que nos ayudarán a controlar este objetivo serán las ventas y el margen bruto.
- ✓ **Satisfacer** al cliente por encima de sus expectativas.
- ✓ Disponer de **solvencia** suficiente para llevar a cabo este plan de negocio hasta el Año 6. El equilibrio financiero y el fondo de maniobra nos guiarán en este objetivo.
- ✓ Tener **liquidez** necesaria para poder afrontar las necesidades del negocio. El Cash Flow será nuestro indicador.

Los valores esperados de los indicadores se muestran más adelante en el modelo de gestión.

## 4. PLAN COMERCIAL

### 4.1. INTRODUCCIÓN

En nuestra empresa no existirá un equipo comercial propiamente dicho. El cómo llegaremos a nuestros clientes objetivo se describe más adelante en el plan de Marketing. La estrategia comercial que seguiremos será enfocada al producto ya que nos basaremos en la diferenciación para atraer al consumidor. Cabe destacar que, a pesar de una estrategia clara de diferenciación, nuestra estructura y ahorros de costes nos permitirán ofrecer unos precios competitivos.

La multicanalidad será clave. Distinguimos principalmente 4 canales bidireccionales que nos permitirán acercarnos a nuestros clientes y llevar a cabo el proceso de venta. Se muestran a continuación:

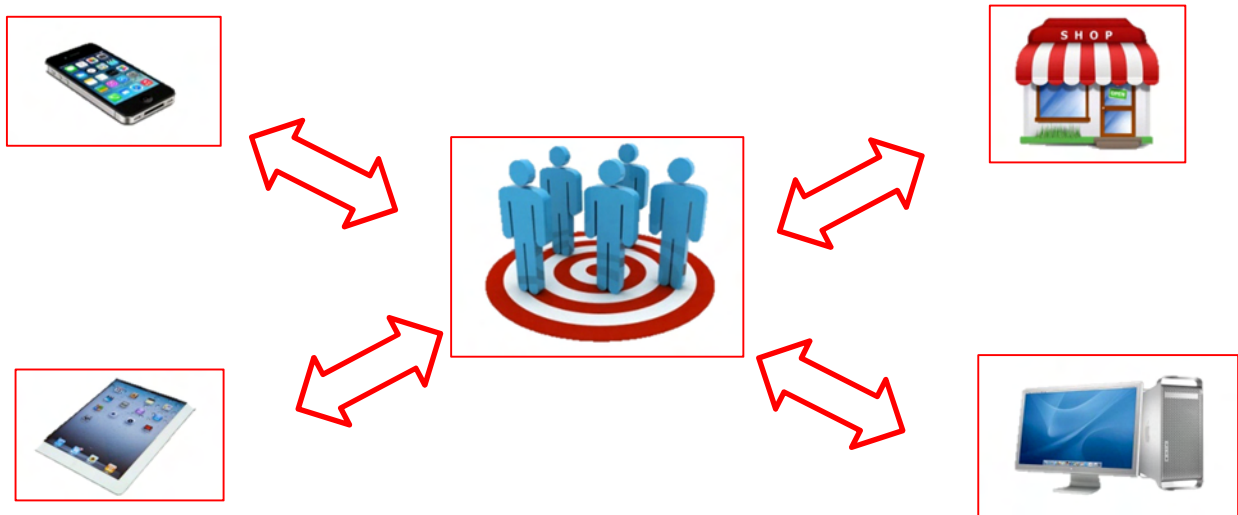


Figura 6. Multicanalidad

La cadena completa de ventas del sector alimentario sigue un modelo **B2B2B2C** según se indica en el esquema siguiente:

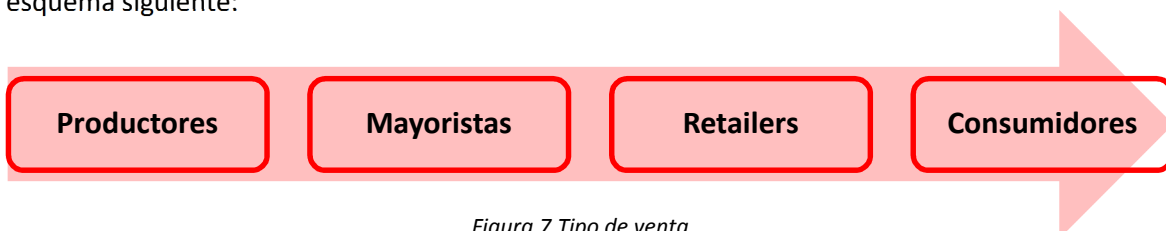


Figura 7. Tipo de venta

Como se comentaba anteriormente nuestro plan de negocio considera tres fuentes de ingresos: productos envasados (almacén robotizado con compra online), productos perecederos e informes generados con la información del big data.

En este apartado, nos centraremos en las ventas generadas en el core bussiness. Simplemente destacar, que se pretende vender gracias al big data a partir del Año 2.

## 4.2. PRICING

El precio a considerar para la cesta de la compra será una variable fundamental para el desarrollo del plan de ventas y viabilidad del negocio.

Para el estudio, nos hemos apoyado en datos reales del sector incluidos en paneles oficiales. Abajo podemos apreciar una tabla donde se muestra un primer dato clave para nosotros: El valor medio de **cada compra** en un supermercado. La frecuencia considerada es de **1 semana**. Observamos que el dato más actualizado nos indica **33,9€** sin tener en cuenta los productos perecederos.

### PERFIL DE LOS DIFERENTES CANALES DINÁMICOS (%)

	Hipermercado				Supermercado				Tiendas descuento			
	2009	2010	2011	Tam 2/2012	2009	2010	2011	Tam 2/2012	2009	2010	2011	Tam 2/2012
Cuota de mercado	20,6	24,2	23,7	23,1	47,5	49,6	50,4	51,3	13,8	14,1	14,2	14,1
Penetración hogares	80,4	80,6	80,7	80,6	98,9	99,1	99,3	99,3	78,1	78,4	79,0	79,7
Tasa de fidelidad	17,9	17,2	17,2	17,0	39,2	41,9	42,4	42,9	12,8	13,8	14,0	14,2
Gasto medio (euros)	815,1	744,7	748,6	737,8	1.716,7	1.753,2	1.792,9	1.806,5	568,0	582,6	599,8	601,0
Frecuencia compra (actos)	15,2	15,0	14,7	14,5	52,3	53,3	53,3	53,4	22,8	23,5	24,2	24,4
compra media (euros)	53,5	49,8	51,0	50,9	32,8	32,9	33,7	33,9	24,9	24,8	24,8	24,6

Datos correspondientes a alimentación envasada y droguería sin frescos, ya que se incluyen dentro de los envasados aquellos frescos no perecederos.

Fuente: Kantar Worldpanel

Figura 8. Compra media de productos envasados (€). Fuente: Kantar Worldpaney FUNCAS

Para completar el estudio, hicimos un análisis de tickets de la compra (muestra: 100 Tickets) para saber cómo se distribuía el coste de la compra entre productos perecederos y envasados. El resultado fue el siguiente:

Envasados	Perecederos
69%	31%

Figura 9. Distribución de costes en cesta de la compra

Esto nos permite extrapolar un coste medio de los productos perecederos en **cada compra** de **15,23€**. Si sumamos ambos importes obtenemos un valor de **49,13€** para el precio medio de la cesta de la compra semanal y familiar.

En nuestro plan de negocio, se ha considerado un importe de **45€** lo que nos permite ser conservadores y tener margen de maniobra en el caso de que las cosas no vayan según lo esperado. Aparte, se ofrecen unos precios algo más competitivos que la media del sector lo que nos valida el importe medio de la cesta de la compra considerado. Cabe destacar que, de esos 45€, facturaremos el **100%** de los productos envasados y el **5%** de los productos perecederos por la comisión a las subcontratas. El valor añadido que nos aportan los perecederos será ofrecer una gama completa de surtido y respetar la tendencia actual donde, cada vez, se apuesta más por una oferta integral de productos. Se apuesta por sinergias.

A partir de la cantidad de la cesta de la compra para el primer año, se ha considerado que la misma crecerá del mismo orden que el crecimiento del IPC previsto para el periodo en el que nos ocupa y que se puede comprobar en el siguiente gráfico.

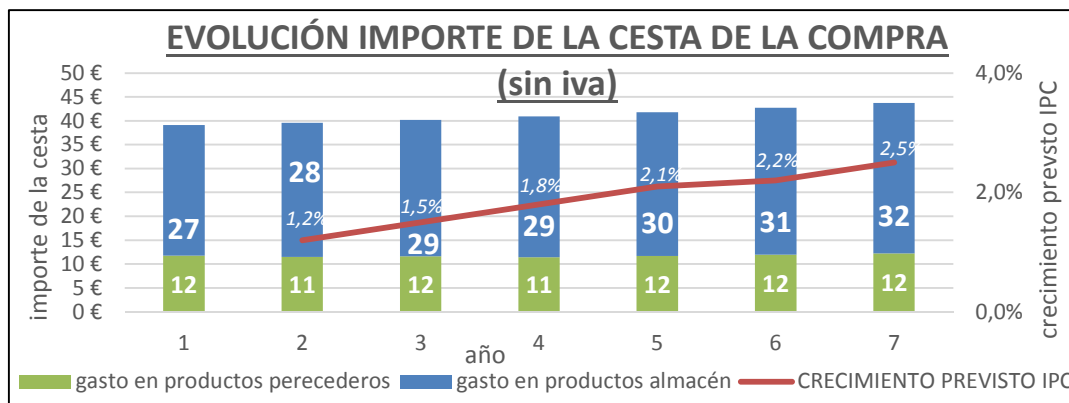


Figura 10. Evolución importe de la cesta de la compra (sin IVA).

Por otro lado, también puede comprobarse en el gráfico la evolución prevista, desglosada entre productos adquiridos en los puestos perecederos (**cross selling**) y aquellos que se compran directamente online en nuestro almacén robotizado.

### 4.3. PREVISIÓN DE LA DEMANDA

La otra variable fundamental para conocer el plan de ventas es el número de clientes que tendremos al día en nuestro supermercado. Para este cálculo también nos hemos apoyado en datos del sector y complementado con los resultados de nuestra encuesta.

Haremos el cálculo partiendo de las ventas/m<sup>2</sup> obtenidas de otro panel. Esta información también excluye los productos perecederos.

	Hipermercado	Supermercado	Discount
Vtas/M2	6.233 €	4.850 €	4.205€
Vtas/empleado	249.183 €	228.630 €	236.014 €
M. Br.	17-20%	18-22%	12-14%
Comparativo Precios	100	101	99

Figura 11. Ventas/m<sup>2</sup> de productos envasados.

Sabiendo que nuestra tienda tiene **500m<sup>2</sup>** la facturación sería de 2,425 M€. Dividiendo este importe entre 33,9 € del apartado anterior obtenemos un total de 71.958 compras semanales por año. Que dividido entre los días del año obtenemos un número de **197 personas** visitarían nuestra tienda a diario. Este cálculo se ha realizado con datos del 2011. El mismo cálculo para el 2009 (misma fuente utilizada) nos da una cifra de 189 personas al día, lo que supone un incremento del 4% en dos años. Si a esto le añadimos que nuestro negocio ofrece perecederos, los resultados de las encuestas realizadas (aceptación nuevas tecnologías, etc...) y los siguientes datos adicionales.

- ✓ Ubicación geográfica: Calle Almagro, distrito de Chamberí, barrio de Almagro.
- ✓ Población: 140.000 habitantes
- ✓ Tipo de zona: Residencial
- ✓ Amplitud del surtido: 2.500 referencias
- ✓ Capacidad del almacén robotizado: 2 minutos por compra (media)
- ✓ Competidores: 6 competidores directos en el barrio
- ✓ Media de personas por unidad familiar: 2,3 miembros

Podemos tomar como aproximación y primer dato de partida un número de **220 personas** diarias en nuestro supermercado.

Con un cálculo sencillo, podemos tener ya la primera estimación de las ventas de nuestro negocio:

$$\text{Ventas} = (0,69 * 45\text{€} + 0,31 * 45\text{€} * 0,05) * 220 * 365 = \mathbf{2,527\text{ M€ (IVA incluido)}}$$

Aquí hemos considerado un crecimiento en línea con el aumento de clientes previsto para el segmento de los supermercados de proximidad, dentro del sector retail y tomado de uno de los múltiples estudios realizados por un Panel.

En la gráfica siguiente se puede apreciar dicho crecimiento, habiendo ya considerado su evolución por cada supermercado.

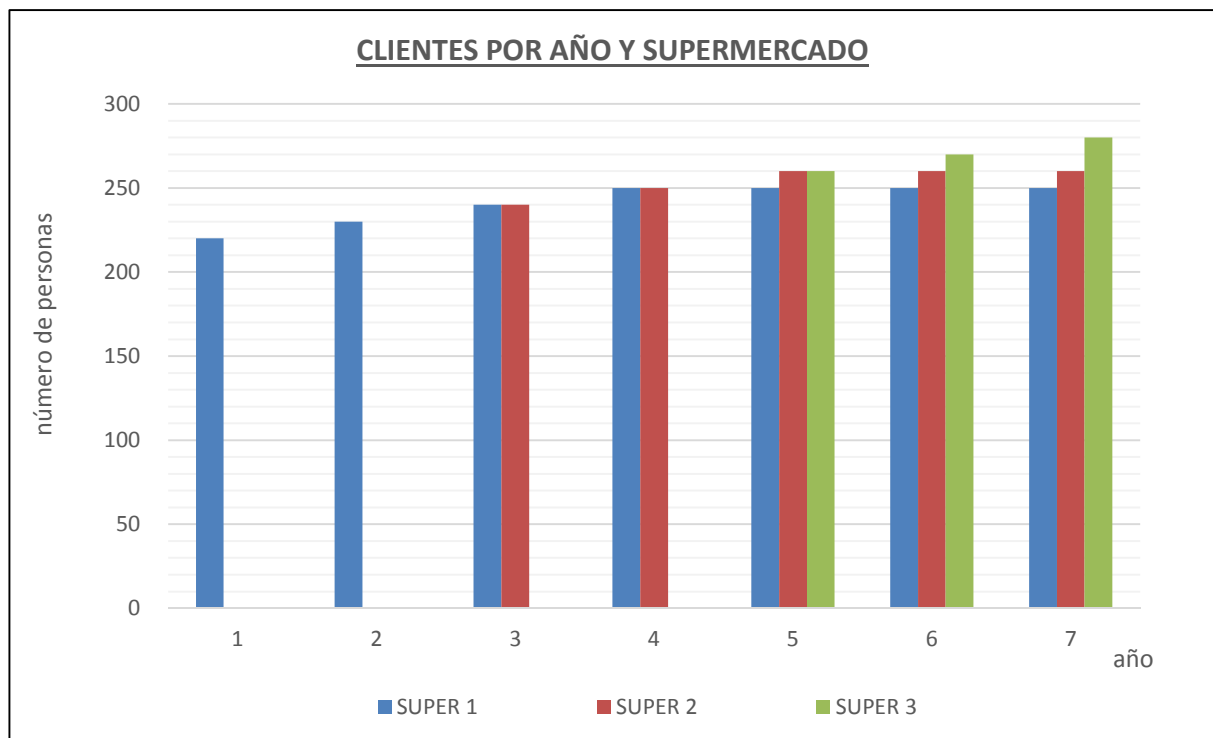


Figura 12. Clientes por año y supermercado

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. INTRODUCCIÓN

#### • POSICIONAMIENTO

Nuestro objetivo principal será provocar **deseo** y conseguir **fidelización**. Queremos generar notoriedad y producir una impronta y huella imborrable en el consumidor. El UPS elegido para posicionarnos será:

#### “EL PLACER DE COMPRAR BIEN”

A continuación, se muestra en la figura de abajo el Mapping de posicionamiento teniendo en cuenta nuestros atributos principales.

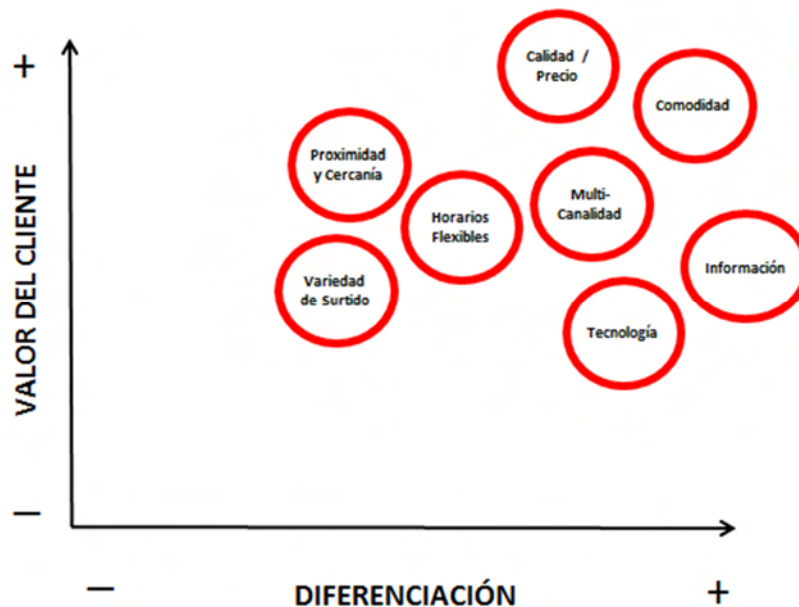


Figura 13. Mapping posicionamiento.

#### • CLIENTE OBJETIVO

Nos hemos focalizado en consumidores del barrio de Almagro con edades comprendidas entre **25 y 54 años**.

Aparte de la estrategia de proximidad, nos hemos apoyado en paneles para definir nuestro target y validar nuestra propuesta de valor. Algunos datos clave para nuestra toma de decisión se muestran abajo (Fuente: ComScore):

- ✓ España es líder en el uso de Smartphone en Europa
- ✓ El 66% de la población española tiene Smartphone
- ✓ El 62% de las personas con Smartphone tiene entre 25 y 54 años
- ✓ Del 2011 al 2012 el número de personas que tienen Smartphone y tablet ha aumentado un 70%.
- ✓ Del 2011 al 2012 la audiencia online española ha aumentado el 9%

## 5.2. MARKETING MIX

Nos centraremos en la promoción ya que del producto, precio y plaza se ha estado comentando con anterioridad.

Los objetivos de la estrategia de comunicación van orientados a:

- ✓ Transmitir el lado más cómodo de la tecnología, utilizándola como herramienta que proporciona bienestar y satisfacción.
- ✓ Desbaratar el mito de que la tecnología “complica la existencia” humana, ofreciendo una visión donde la tecnología está al servicio de las personas.
- ✓ Mostrar a los clientes potenciales la exclusividad que sentirán en nuestras tiendas
- ✓ Exponer todos los posibles canales de compra que ofrecemos
- ✓ Generar viralidad en las redes sociales

Abajo se muestra un esquema resumen de los recursos que utilizaremos para llegar a nuestro cliente objetivo.



Figura 14. Esquema de promoción

### 5.3. GASTOS Y PLANIFICACIÓN

	Año 0												Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12						Total
<b>MEDIOS</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	26.860 €	26.860 €	26.860 €	26.860 €	26.860 €	26.860 €	26.860 €	188.020 €	97.770 €	50.841 €	26.437 €	13.747 €	7.149 €
Radio Cuñas 20s por la mañana (7h -10h) Frecuencia: 20 cuñas/mes	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	12.640 €	12.640 €	12.640 €	12.640 €	12.640 €	12.640 €	12.640 €	88.480 €	46.010 €	23.925 €	12.441 €	6.469 €	3.364 €
Prensa Espacios en prensa gratuita local (1/8 página) Frecuencia: 1 espacio/semana	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	14.220 €	14.220 €	14.220 €	14.220 €	14.220 €	14.220 €	14.220 €	99.540 €	51.761 €	26.916 €	13.996 €	7.278 €	3.785 €
<b>MK DIGITAL</b>	0 €	0 €	0 €	2.312 €	2.312 €	2.312 €	3.110 €	3.110 €	3.110 €	3.110 €	3.110 €	3.110 €	25.598 €	13.311 €	6.922 €	3.599 €	1.872 €	973 €
Community Manager 3-4h/semana	0 €	0 €	0 €	205 €	205 €	205 €	205 €	205 €	205 €	205 €	205 €	205 €	1.849 €	961 €	500 €	260 €	135 €	70 €
SEO	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	395 €	395 €	395 €	395 €	395 €	395 €	2.370 €	1.232 €	641 €	333 €	173 €	90 €
SEM	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	198 €	198 €	198 €	198 €	198 €	198 €	1.185 €	616 €	320 €	167 €	87 €	45 €
Publicidad Internet	0 €	0 €	0 €	2.107 €	2.107 €	2.107 €	2.107 €	2.107 €	2.107 €	2.107 €	2.107 €	2.107 €	18.962 €	9.860 €	5.127 €	2.666 €	1.386 €	721 €
Publicidad App	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	205 €	205 €	205 €	205 €	205 €	205 €	1.232 €	641 €	333 €	173 €	90 €	47 €
<b>VIDEO PROMOCIONAL</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	308 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	308 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Video de tres mins en YouTube	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	308 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	308 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>SHOW ROOM</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	4.740 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	4.740 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Expositor el primer año	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	4.740 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	4.740 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>PUBLICIDAD EXTERIORES</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	115 €	22.148 €	7.296 €	115 €	115 €	115 €	115 €	30.018 €	15.609 €	8.117 €	4.221 €	2.195 €	1.141 €
Autobus urbano 2 vehiculos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	14.852 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	14.852 €	7.723 €	4.016 €	2.088 €	1.086 €	565 €
Volantes propagandísticos 5.000/mes. Tamaño A5	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	115 €	115 €	115 €	115 €	115 €	115 €	115 €	802 €	417 €	217 €	113 €	59 €	30 €
Marquesinas 10 caras	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	3.591 €	3.591 €	0 €	0 €	0 €	0 €	7.182 €	3.735 €	1.942 €	1.010 €	525 €	273 €
Mupis 10 caras	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	3.591 €	3.591 €	0 €	0 €	0 €	0 €	7.182 €	3.735 €	1.942 €	1.010 €	525 €	273 €
<b>TOTAL GASTOS MK</b>	0 €	0 €	0 €	2.312 €	2.312 €	29.287 €	57.167 €	37.267 €	30.085 €	30.085 €	30.085 €	30.085 €	248.684 €	126.691 €	131.758 €	137.029 €	142.510 €	148.210 €

Figura 15. Gastos y Project plan de Marketing (sin IVA)



## 6. PLAN DE OPERACIONES

### 6.1. INTRODUCCIÓN

Para que la propuesta de valor sea percibida por el cliente será necesario que encajen todas las actividades del negocio y se refuercen mutuamente. Todas ellas son compatibles, están perfectamente alineadas, sincronizadas y configuradas para cumplir con los objetivos estratégicos.

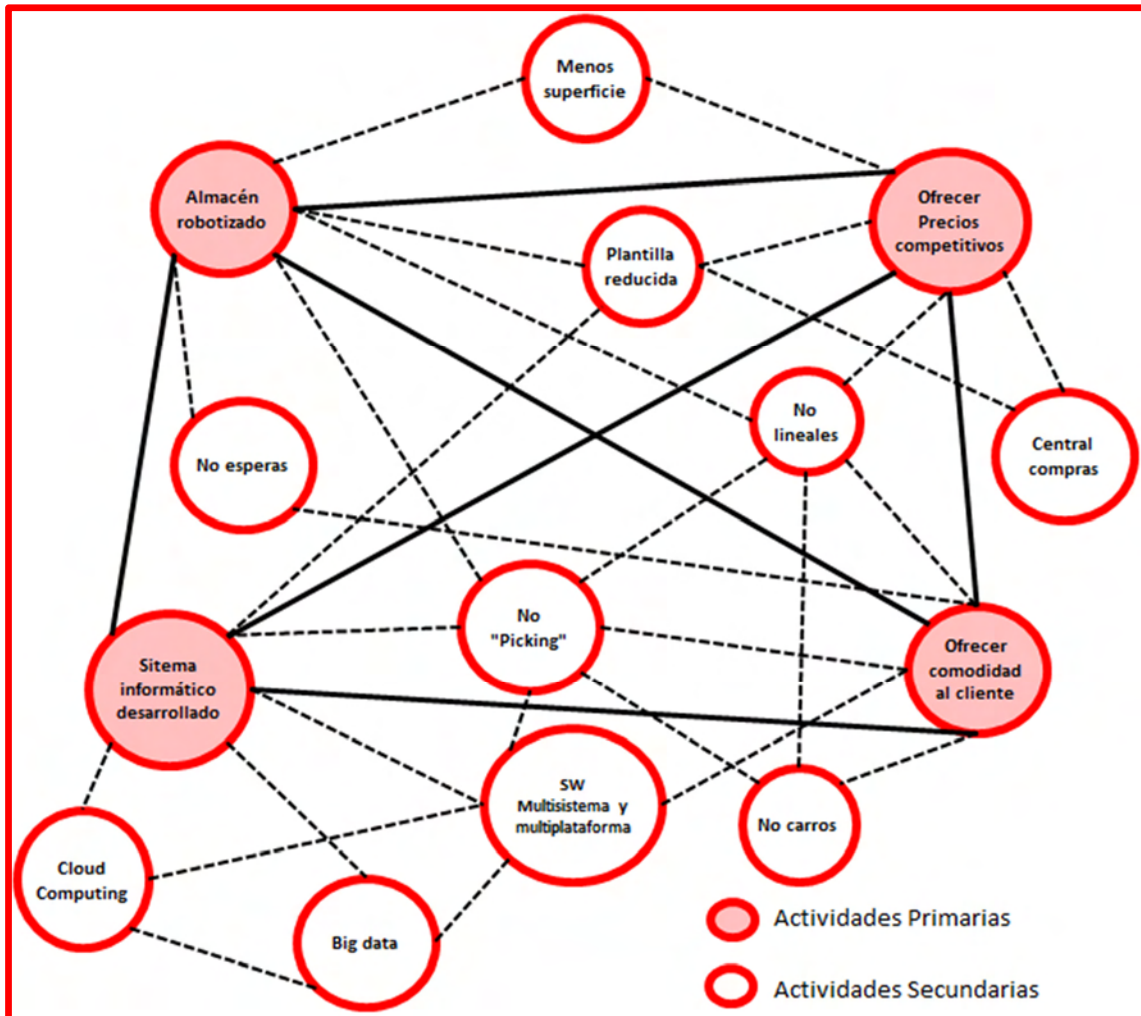


Figura 16. Mapa de actividades

A continuación pasamos a describir algunas de ellas.

## 6.2. SISTEMA INFORMÁTICO DE GESTIÓN DE CLIENTE

Es el sistema que articula todo el negocio. Los objetivos principales que pretende cumplir son:

- ✓ Fuente adicional de ingresos
- ✓ Dar a conocer hábitos de consumo para potenciar fidelización
- ✓ Armonizar y facilitar el proceso de compra
- ✓ Dar un servicio personalizado al cliente
- ✓ Mejora continua de la experiencia del cliente
- ✓ Multicanalidad

## 6.3. APROVISIONAMIENTO

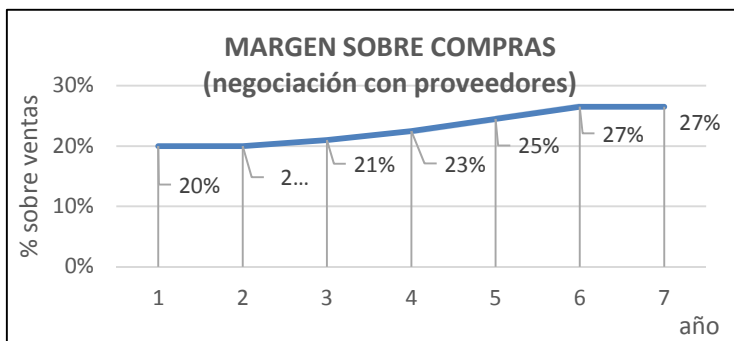


Figura 17. Margen sobre compras de envasados

Las compras serán realizadas por una **central de compras** con la que nos asociaremos para aumentar el poder de negociación, obtener descuentos por volumen y aprovecharnos de las economías de escala.

La evolución del margen se muestra en forma de gráfica donde se puede apreciar la mejora sustancial ocasionada principalmente por la apertura de dos nuevos supermercados.

## 6.4. ALMACÉN ROBOTIZADO

El sistema consistirá en un robot con varios brazos automatizados que realizarán el “picking” entre los diferentes estantes de los lineales de los productos que el cliente seleccione (tomando una o múltiples unidades de cada producto). Estos productos se depositarán en una o varias gavetas que será la cesta de la compra de cada cliente. El cliente tendrá la opción de solicitar bolsas de plástico para el transporte de los productos. La preparación del pedido rondará los **2 minutos**.

Este sistema de robotización será una solución “ad hoc” para nuestro negocio que estará perfectamente integrado con el sistema informático de la compañía con el fin de dar un servicio rápido y sin errores a nuestro cliente.

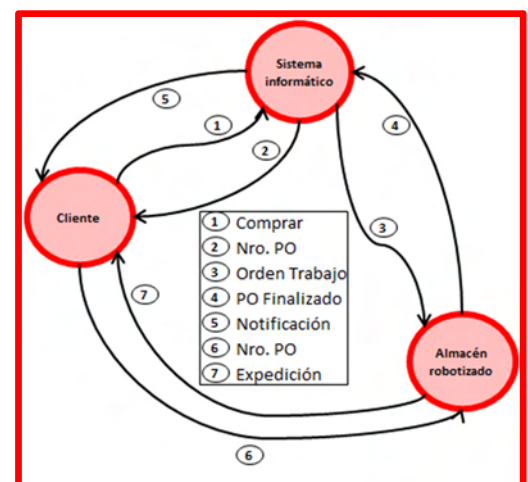


Figura 18. Funcionamiento Almacén

## 6.5. LAYOUT

Como se aprecia en las imágenes de abajo, el supermercado consta de dos espacios claramente diferenciados:

- ✓ Zona de puestos percederos, pantallas informativas y asistencia de la azafata.
- ✓ Almacén robotizado.



Figura 19. Zona 1 Supermercado

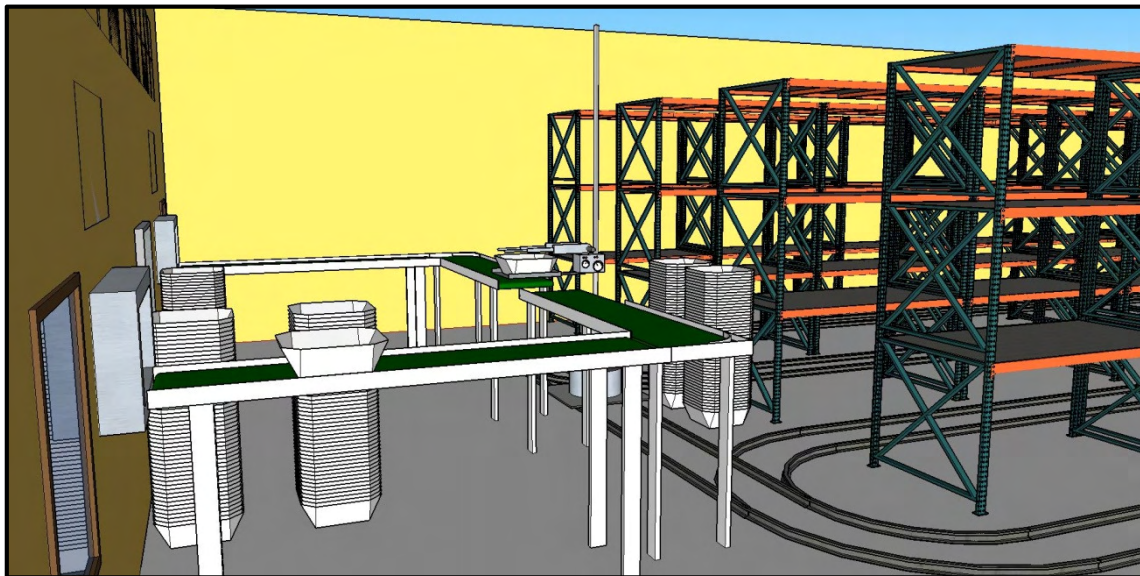


Figura 20. Zona 2 Supermercado

## 7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La posibilidad de mantener una plantilla muy reducida (6 personas) gracias a la naturaleza del negocio es una de nuestras claves. Abajo se muestra el equipo humano necesario para cada supermercado. El resto de actividades, con necesidad de capital humano, serán subcontratadas a terceros.

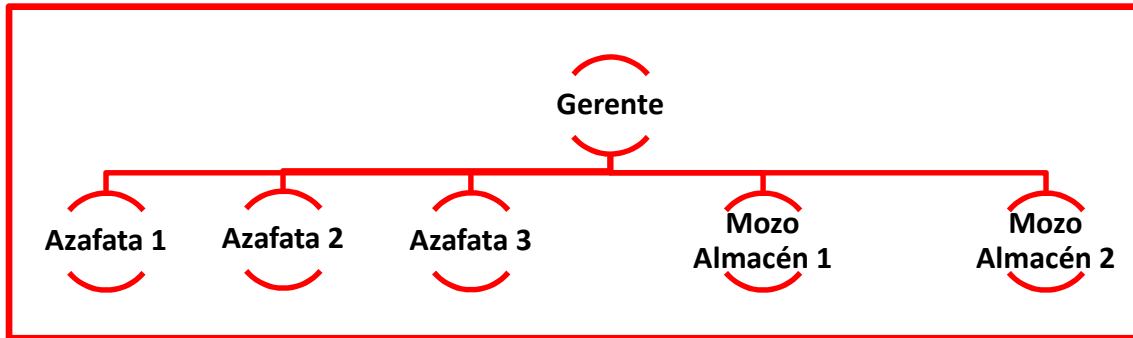


Figura 21. Organigrama

Las funciones, competencias y condiciones de cada puesto se resumen en la tabla de abajo:

	Funciones	Competencias	Condiciones
<b>Gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de personas</li> <li>✓ Estrategia y definición de objetivos</li> <li>✓ Nexo entre junta directiva y tienda</li> <li>✓ Responsable de los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Conocimientos en ventas y MK</li> <li>✓ Conocimientos en finanzas</li> <li>✓ Buen comunicador</li> <li>✓ Habilidades directivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 22.000 € + variable</li> <li>✓ 8h/día</li> </ul>
<b>Azafata</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al cliente</li> <li>✓ Asistencia técnica</li> <li>✓ Incrementar ventas</li> <li>✓ Supervisión puestos perecederos</li> <li>✓ Recomendar y asesorar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad comunicativa</li> <li>✓ Inglés</li> <li>✓ Empatía</li> <li>✓ Buena presencia</li> <li>✓ Educación</li> <li>✓ Proactividad</li> <li>✓ Habilidades sociales</li> <li>✓ Informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 16.000 €</li> <li>✓ 8h/día</li> </ul>
<b>Mozo Almacén</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recepción de productos</li> <li>✓ Manipulación de mercancías</li> <li>✓ Mantenimiento del almacén</li> <li>✓ Apoyo general a la tienda</li> <li>✓ Garantizar la calidad en expedición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organización</li> <li>✓ Planificación</li> <li>✓ Formación en PRL</li> <li>✓ Manejo de carretilla</li> <li>✓ Informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 15.000 €</li> <li>✓ 8h/día</li> </ul>

Figura 22. Puestos de trabajo

Cabe destacar que nos apoyaremos en empresas especializadas para la selección de personal y que existirá un plan específico de formación para todos los empleados.

## 8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

### 8.1. INTRODUCCIÓN

La estrategia del negocio consistirá en la apertura de un primer supermercado el primer año, en el que los seis primeros meses se dedicarán a aclimatar el local y realizar el resto de tareas de preparación previas a la apertura, comenzando las operaciones el segundo semestre de dicho año.

### 8.2. PUNTO DE EQUILIBRIO

Definidos ya los ingresos y todos los gastos de este primer supermercado (ver memoria), podemos generar un primer escenario proyectado en el tiempo para estimar cual será el umbral de rentabilidad para el negocio.

Si calculamos el Break Even point tal y como se muestra en la figura 23, comprobamos como según nuestras previsiones, el punto de equilibrio se conseguirá entre los años dos y tres de funcionamiento.

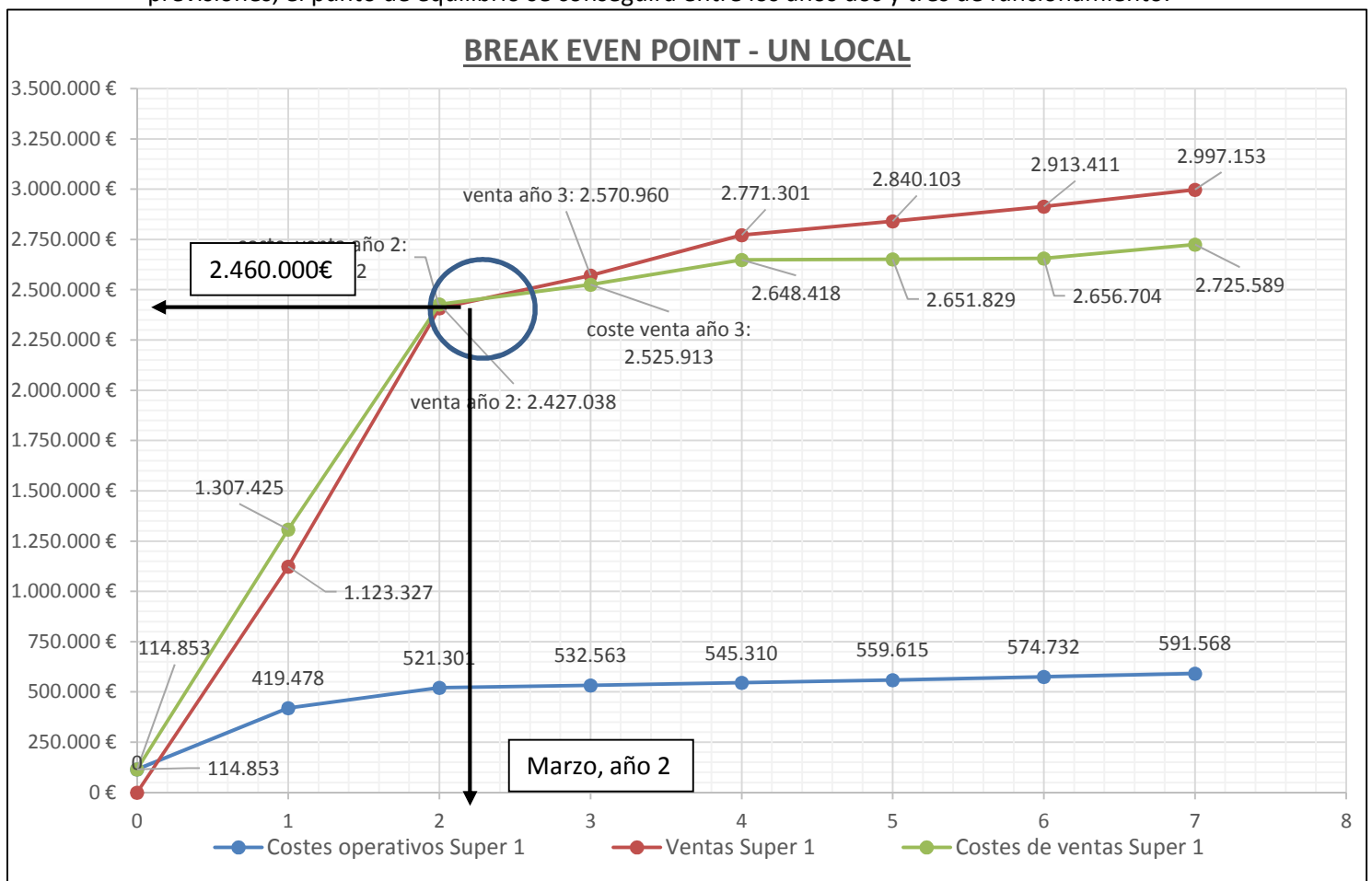


Figura 23. Break even point

### 8.3. FINANCIACIÓN

Por otro lado, la financiación inicial necesaria que nos permita conseguir estos resultados y soporte este crecimiento previsto, contempla disponer al inicio tanto de recursos propios como ajenos. La distribución e importe pueden verse en la figura 24.

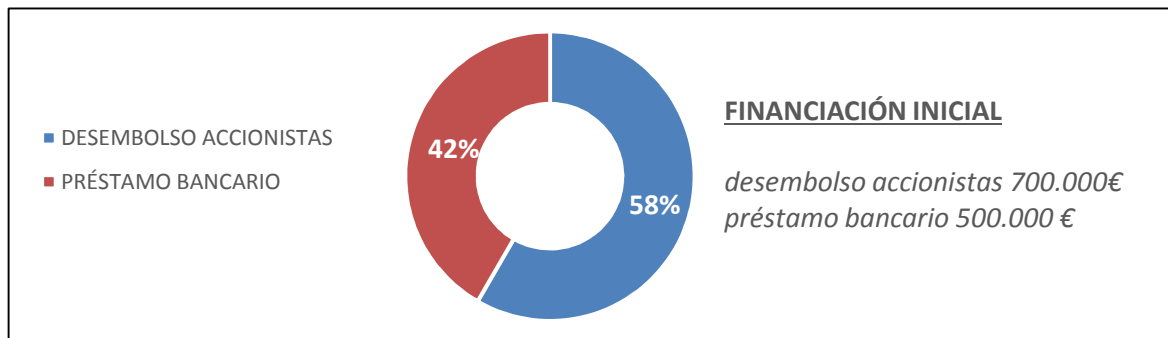


Figura 24. Financiación Inicial

### 8.4. PLAN DE EXPANSIÓN

Una vez comprobado el modelo de negocio y validado su operativa, estamos en condiciones de plantear el plan de expansión y crecimiento.

La política prevista es como sigue:

1. Apertura de un segundo local a los dos años de funcionamiento del primero (tercer año del negocio)
2. Apertura de un tercer supermercado a los dos años del segundo (quinto año del negocio)
3. Apertura de un cuarto supermercado, condicionada a los resultados obtenidos y progresión prevista del negocio, a los dos años del tercero (séptimo año del negocio).

Al encontrarse esta última apertura del séptimo año muy lejos en el horizonte del estudio y estar sujeta a la evolución del negocio durante los años precedentes, y solo si se consiguen los objetivos de crecimiento previstos, su impacto no se ha considerado en el presente resumen ejecutivo, por lo que únicamente se contempla la apertura de tres locales.

### 8.5. CUENTAS CONSOLIDADAS.

Se incluyen a continuación los estados financieros proyectados con información más detallada (figuras 25 y 26). Es necesario recalcar en este punto que el último de los años de dicho estado (el séptimo) es una de las posibilidades que se nos plantean, las cuales serían:

- Continuar con la expansión y haber abierto un cuarto supermercado.

- Cancelar parte de la deuda financiera.
- Retribuir a los accionistas.

Al final nos hemos decantado por esta última opción, ya que con los beneficios obtenidos podemos generar la reserva legal obligatoria en su totalidad (20%) y a generar la reserva voluntaria. Igual de válido hubiera sido el continuar con la expansión o el cancelar parte de la deuda, pero ante lo lejano de dicho horizonte, se ha decidido optar por esta solución a expensas de ver como se comporta el negocio.

También se ha incluido la tesorería mensualizada del primer año, con los flujos de caja, donde se puede apreciar que en ningún momento el saldo de tesorería es negativo.

CUENTA DE RESULTADOS	año 1 (SUPER 1)	año 2	año 3 (SUPER 2)	año 4	año 5 (SUPER 3)	año 6	año 7	CAGR (3 últ. años)	
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>1.123.327</b>	<b>2.408.542</b>	<b>3.829.904</b>	<b>5.476.786</b>	<b>7.075.837</b>	<b>8.823.686</b>	<b>9.164.898</b>	<b>5,3%</b>	
- Directa supermercado	1.099.761	2.360.338	3.732.438	5.339.617	6.894.378	8.599.901	8.922.415	5,3%	
- Indirecta productos perecederos	23.566	48.204	77.466	106.419	139.458	170.034	176.484	4,8%	
- Directa BIG DATA	-	-	20.000	30.750	42.000	53.750	66.000	9,5%	
<b>COSTES DE VENTAS</b>	<b>-887.947</b>	<b>-1.905.737</b>	<b>-2.976.134</b>	<b>-4.177.316</b>	<b>-5.255.343</b>	<b>-6.382.890</b>	<b>-6.622.261</b>	<b>4,7%</b>	
- costes de venta directa supermercado	-879.809	-1.888.271	-2.948.626	-4.138.203	-5.205.256	-6.320.927	-6.557.975	4,7%	
Comisión TPV (0,3%)	-2.639	-5.665	-8.846	-12.415	-15.616	-18.963	-19.674	4,7%	
- Pérdidas desconocidas	-5.499	-11.802	-18.662	-26.698	-34.472	-43.000	-44.612	5,3%	
- Aumento o disminución del stock	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>BENEFICIO BRUTO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>235.380</b>	<b>502.805</b>	<b>853.770</b>	<b>1.299.470</b>	<b>1.820.494</b>	<b>2.440.796</b>	<b>2.542.638</b>	<b>6,9%</b>
<b>COSTES OPERATIVOS Y DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>Costes Operativos</b>	<b>-534.331</b>	<b>-521.301</b>	<b>-1.056.359</b>	<b>-1.057.449</b>	<b>-1.611.336</b>	<b>-1.632.443</b>	<b>-1.679.243</b>	<b>0,8%</b>
	Personal	-70.000	-141.680	-213.805	-288.914	-364.981	-444.550	-455.372	4,5%
	Suministros	-12.387	-20.346	-33.770	-42.762	-57.694	-68.027	-70.245	4,0%
	Alquileres	-154.800	-161.611	-319.162	-330.227	-492.697	-509.303	-522.031	1,2%
	Subcontratas	-22.710	-21.278	-34.837	-34.347	-48.561	-48.641	-49.929	0,6%
	Mantenimientos	-23.950	-48.475	-71.237	-94.933	-119.890	-145.965	-149.114	4,5%
	Gastos de Marketing	-248.684	-126.691	-380.442	-263.719	-522.952	-411.930	-428.407	-3,9%
	Otros costes	-1.800	-1.220	-3.106	-2.547	-4.561	-4.026	-4.145	-1,9%
<b>EBITDA</b>		<b>-298.950</b>	<b>-18.496</b>	<b>-202.589</b>	<b>242.022</b>	<b>209.157</b>	<b>808.353</b>	<b>863.395</b>	<b>32,8%</b>
<b>amortizaciones</b>	<b>Dotación a la amortización</b>	<b>-62.500</b>	<b>-62.500</b>	<b>-118.938</b>	<b>-118.938</b>	<b>-174.140</b>	<b>-174.140</b>	<b>-159.474</b>	<b>-1,7%</b>
<b>EBIT (BAII)</b>	<b>BENEF. ANTES DE INT. E IMP.</b>	<b>-361.450</b>	<b>-80.996</b>	<b>-321.527</b>	<b>123.084</b>	<b>35.018</b>	<b>634.214</b>	<b>703.921</b>	<b>82,2%</b>
<b>gastos financieros</b>	<b>Gastos financieros por deudas con terceros</b>	<b>-19.424</b>	<b>-26.590</b>	<b>-52.377</b>	<b>-46.712</b>	<b>-67.303</b>	<b>-60.023</b>	<b>-52.295</b>	
<b>BAI/BAT</b>	<b>RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS DE ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>	<b>-380.875</b>	<b>-107.586</b>	<b>-373.904</b>	<b>76.372</b>	<b>-32.285</b>	<b>574.190</b>	<b>651.626</b>	
<b>Impuesto de Sociedades</b>	<b>Gastos por impuestos sobre Sociedades</b>	<b>87.601</b>	<b>24.745</b>	<b>85.998</b>	<b>-17.566</b>	<b>7.426</b>	<b>-132.064</b>	<b>-149.874</b>	
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-293.274</b>	<b>-82.841</b>	<b>-287.906</b>	<b>58.807</b>	<b>-24.860</b>	<b>442.126</b>	<b>501.752</b>	

Figura 25. Cuenta explotación

BALANCE PREVISIONAL		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
<b>Activo</b>		<b>1.536.934</b>	<b>1.138.618</b>	<b>1.996.228</b>	<b>1.689.493</b>	<b>2.751.962</b>	<b>2.772.782</b>	<b>3.285.463</b>
<b>Activo fijo</b>	Activos fijos (coste adquisición)	517.000	517.000	1.067.299	1.067.299	1.648.524	1.648.524	1.658.478
	Depreciación acumulada	-62.500	-125.000	-243.938	-362.875	-537.015	-711.154	-870.628
<b>Activo circulante</b>	Existencias	57.850	62.080	128.953	136.051	204.253	207.811	215.605
	Arrendatarios / Clientes	8.555	4.794	14.990	13.642	25.582	22.256	24.116
	HP IVA compensar / devolver	178.351	181.189	351.034	312.253	424.837	298.652	166.472
	Crédito fiscal	87.601	112.346	198.344	180.778	188.204	56.140	0
	Inversión financiera	0	0	0	0	0	0	0
	Tesorería	750.076	386.209	479.545	342.345	797.577	1.250.553	2.091.420
<b>Pasivo</b>		<b>1.536.934</b>	<b>1.138.618</b>	<b>1.996.228</b>	<b>1.689.493</b>	<b>2.751.962</b>	<b>2.772.782</b>	<b>3.285.463</b>
<b>Recursos perm.</b>	Desembolso accionistas	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
	Capital Social	0	0	0	0	0	0	0
	Reserva legal	0	0	0	0	0	0	140.000
	Reserva voluntaria	0	0	0	0	0	0	105.000
	Reparto dividendos	0	0	0	0	0	0	0
	Resultado del Ejercicio	-293.274	-82.841	-287.906	58.807	-24.860	442.126	256.752
	Perdidas acumuladas	0	-293.274	-376.114	-664.021	-605.214	-630.074	-187.947
	Recursos ajenos LP	414.600	359.118	725.230	621.697	931.896	798.860	657.619
<b>Pasivo circul.</b>	Recursos ajenos CP	52.259	55.482	97.518	103.532	125.307	133.036	141.241
	Proveedores y acreedores	663.348	400.132	1.137.501	869.477	1.624.833	1.328.834	1.379.064
	HP acreedora IVA a ingresar	0	0	0	0	0	0	0
	HP acreedora por IS	0	0	0	0	0	0	93.734

Figura 26. Balance de situación.



Como resumen de todo lo visto presentamos en la figura 27, el EBITDA, EBIT y beneficio neto, donde se puede confirmar que no será hasta cuarto año en el que el EBITDA sea positivo, de igual forma que sucede con el beneficio neto y el EBIT.

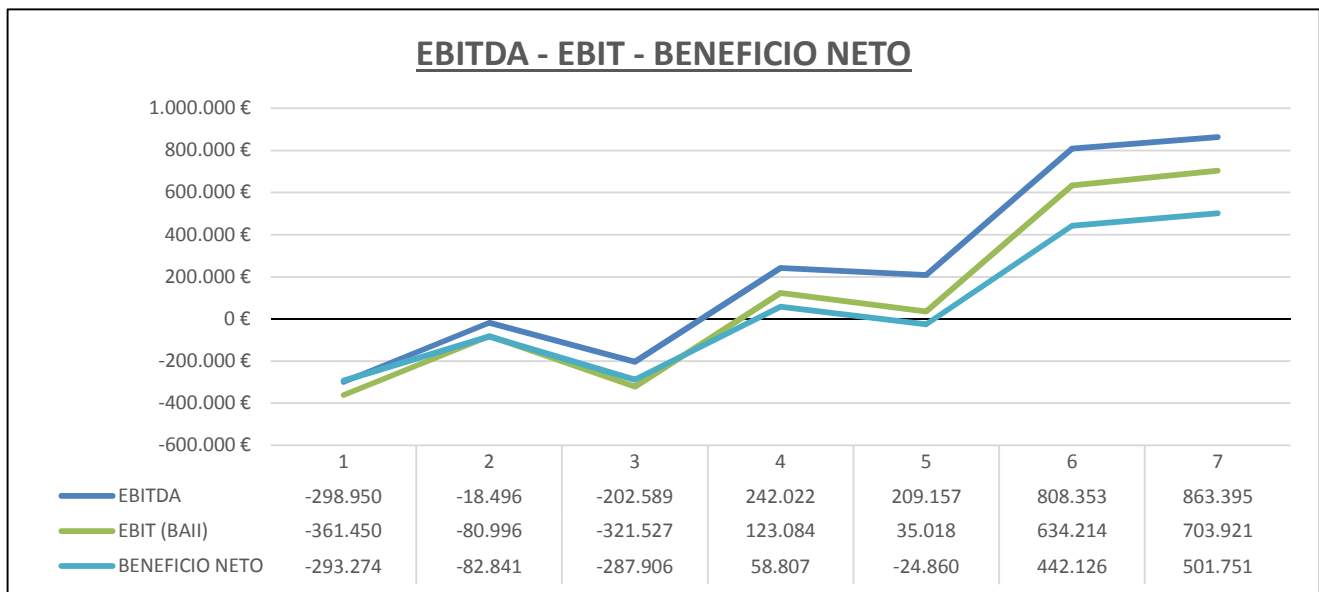


Figura 27. Beneficio neto y EBITDA.

Por último, incluiremos a continuación algunos ratios calculados tanto del análisis económico como del financiero realizado para comprobar si los resultados obtenidos en la proyección son realistas y si denotan un correcto funcionamiento y estructura del negocio.

## 8.6. RATIOS ECONÓMICOS

En los siguientes ratios podemos comprobar la buena la rentabilidad y el buen rendimiento del negocio los últimos años cuando los resultados son positivos.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
Break even point	2.550.036	2.497.140	4.738.694	4.456.754	6.262.891	5.901.420	6.052.806
Cobertura	0,44	0,96	0,81	1,23	1,13	1,50	1,51
Caída ventas permitada	-	-	-	18,62%	11,49%	33,12%	33,96%

Figura 28. Ratios económicos

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7
Rendimiento (ROI,ROA)	-	-	-	7,29%	1,27%	22,87%	21,43%
Rentabilidad (ROE)	-	-	-	62,04%	-	86,34%	49,49%
Margen	-	-	-	2,25%	0,49%	7,19%	7,68%
Rotación	73,09%	211,53%	191,86%	324,17%	257,12%	318,22%	278,95%
Apalancamiento	3,78	3,52	55,48	17,82	39,36	5,42	3,24
(BAI/BAII)x(Activo/Recursos Propios)	3,98	4,67	64,52	11,06	-36,28	4,90	3,00

Figura 29. Ratios económicos

## 8.7. RATIOS FINANCIEROS

Con el cálculo de los siguientes ratios, se ha pretendido obtener una idea más precisa de la solvencia y liquidez del negocio y como resultamos de la comparación de la competencia.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	REF.
Ratio de Liquidez	1,51	1,64	0,95	1,01	0,94	1,26	<b>1,55</b>	1,5 - 2
Ratio de tesorería	1,43	1,50	0,85	0,87	0,82	1,11	<b>1,41</b>	1,00
Acid Test	1,05	0,85	0,39	0,35	0,46	0,86	<b>1,30</b>	0,30
Endeudamiento	0,74	0,72	0,98	0,94	0,97	0,82	<b>0,69</b>	0,4 - 0,6
Autonomía	0,36	0,40	0,02	0,06	0,03	0,23	<b>0,45</b>	0,7 - 1,5
Garantía	1,36	1,40	1,02	1,06	1,03	1,23	<b>1,45</b>	>1
Calidad de la Deuda	0,63	0,56	0,63	0,61	0,65	0,65	<b>0,71</b>	"bajo"
Peso Fondos Propios	26%	28%	2%	6%	3%	18%	<b>31%</b>	40% - 50%

Figura 30. Ratios financieros.

De la figura 30 se puede observar que con el paso de los años en el negocio, nos vamos acercando a la situación ideal de los ratios, pese a que estos ratios sean ideales y no representen la realidad del sector.

Por este motivo, hemos calculado también cuales son los ratios financieros de la competencia directa en el sector de los supermercados de proximidad (aun sin ser el mismo tipo de negocio) y lo que se desprende de la figura 31 es que incluso dentro del sector, la dispersión de valores es tan alta que es difícil de sacar resultados en primer momento, debiendo de hacerse un análisis más pormenorizado estudiando no ya empresas competidoras dentro del sector, si no aquellas cuyo modelo de gestión es el que más pueda parecerse al llevado a cabo por nuestro negocio.

	COMPETIDORES		
	CARREFOUR EXPRESS	SABECO (SIMPLY)	DIA
Ratio de Liquidez	0,80	0,52	0,46
Ratio de tesorería	0,48	0,26	0,24
Acid Test	0,29	0,08	0,12
Endeudamiento	0,83	0,77	0,93
Autonomía	0,20	0,30	0,07
Garantía	1,20	1,30	1,07
Calidad de la Deuda	0,81	0,87	0,79
Peso Fondos Propios	0,17	0,23	0,07

Figura 31. Ratios financieros de la competencia.

También hemos calculado la tasa de retorno y el VAN, obteniendo en ambos casos un resultado positivo.

Al ser el VAN mayor que cero, la inversión en el negocio producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida, que en este caso se ha tomado 6%, que coincide con lo que nos está costando el capital al realizar el préstamo bancario en el proyecto. Para calcular este VAN se ha tomado un coste de capital del 6% (se ha considerado este valor para el coste del capital como media de tomar una prima de riesgo del mercado de valores de entre el 4% y 5%). Para la TIR, el valor obtenido del 8% supone que además de igualarse los flujos de caja positivos y negativos, hacen que la inversión sea rentable.

		VAN	TIR
Tasa de descuento tomada	6%	173.180 €	8,0%

Figura 32. VAN y TIR.

Por último, cerraremos las comparativas y el estudio financiero, poniendo de manifiesto la ventaja competitiva que supone nuestro modelo de negocio y gestión con respecto a la competencia en la figura 33.

Si calculamos las ventas por metro cuadrado, por empleado y el margen bruto, se ponen de manifiesto que prácticamente desde el principio de la apertura de cada local, y sin necesidad de esperar a tener un grado de madurez del mismo, estamos mejorando estos valores con respecto a la competencia. Es de esperar además, que con el paso de los años esta diferencia se acentúe, cuando se haya alcanzado la madurez de nuestro negocio como sucede con las empresas con las que nos comparamos y podamos mejorar las condiciones de compra con la central de compras por ejemplo.

	SUPER 1							media
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	
vtas / m <sup>2</sup>	2.247 €	4.817 €	5.142 €	5.543 €	5.680 €	5.827 €	5.994 €	5.036 €
vtas / empleado	224.665 €	481.708 €	765.981 €	1.095.357 €	1.415.167 €	1.764.737 €	1.832.980 €	1.082.942 €
M. Bruto	21%	21%	22%	24%	26%	29%	29%	25%
	SUPER 2							media
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	
vtas / m <sup>2</sup>	2.518 €	5.411 €	5.746 €	5.949 €	6.092 €	6.244 €	6.406 €	5.481 €
vtas / empleado	251.789 €	541.097 €	574.558 €	594.898 €	609.176 €	624.405 €	640.640 €	548.080 €
M. Bruto	22%	23%	25%	27%	27%	27%	27%	26%
	SUPER 3							media
	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	
vtas / m <sup>2</sup>	2.726 €	5.872 €	6.244 €	6.724 €	6.899 €	7.085 €	7.283 €	6.119 €
vtas / empleado	272.588 €	587.157 €	624.373 €	672.388 €	689.870 €	708.497 €	728.335 €	611.887 €
M. Bruto	25%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%

	El mercadITO	Media sector (*)
vtas / m <sup>2</sup>	5.545 €	4.850 €
vtas / empleado	747.637 €	228.630 €
M. Bruto	26%	18-22%

Figura 33. Comparativa sector.

## 9. MODELO DE GESTIÓN

### 9.1. ESCENARIO ESPERADO

En este escenario no será necesario tomar ninguna medida adicional ni acción correctiva para encauzar nuestro plan de negocio ya que todo ha sido elaborado en base a este caso previsto. En la figura 34 se definen las métricas que utilizaremos, sus valores considerados (objetivos) y elementos en los cuales nos apoyaremos para el control de los KPI's.

VALORES ESPERADOS							
KPI	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Cifra de negocio</b>	1.123.327 €	2.408.542 €	3.829.904 €	5.476.786 €	7.075.837 €	8.823.686 €	9.164.898 €
<b>Margen Bruto</b>	21%	21%	22%	24%	26%	28%	28%
<b>Beneficio neto</b>	-293.274 €	-82.841 €	-287.906 €	58.807 €	-24.860 €	442.126 €	501.752 €
<b>Fondo Man.</b>	366.826 €	291.004 €	-62.152 €	12.059 €	-109.688 €	373.543 €	883.574 €
<b>Flujo caja (Tesor.)</b>	750.076 €	386.209 €	479.545 €	342.345 €	797.577 €	1.250.553 €	2.091.420 €
<b>Satisfacción Cliente</b>	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%

Figura 34. Escenario esperado

El control que realizaremos sobre cada indicador es el siguiente:

- CIFRA DE NEGOCIO

Iremos controlando toda la facturación del negocio mensualmente para poder comprobar la factibilidad del cumplimiento del objetivo que hemos marcado.

Junto con la previsión/forecast podremos dar un seguimiento semanal a esta métrica. El objetivo fijado es para el final del año. Las variables fundamentales para el cumplimiento serán los clientes/día y el valor medio de la cesta de la compra.

- MARGEN BRUTO

Al igual que con la cifra de negocio haremos un seguimiento mensual de esta métrica cuyo resultado vendrá determinado por los costes variables del negocio y principalmente por las compras de los productos a comercializar en el supermercado.

- BENEFICIO NETO

Otro indicador importante de la cuenta de P&G. La medición será anual. En esta métrica se incluyen ingresos y gastos totales del negocio. Las partidas más importantes que se añaden a los dos KPI's anteriores son: costes fijos, amortizaciones, actividad financiera e impuesto de sociedades.

- FONDO DE MANIOBRA

Métrica que nos permitirá evaluar la liquidez de la compañía. Se monitorizará y controlará mensualmente.

- **FLUJO DE CAJA (TESORERÍA)**

Indicador que completa el control de los tres grandes estados financieros de la empresa. Tendrá también un seguimiento mensual.

- **SATISFACCIÓN CLIENTE**

Utilizaremos encuestas de satisfacción para nuestros clientes. Queremos ofrecer una experiencia única. La encuesta nos indicará a qué % de nuestros clientes les hemos superado las expectativas con la compra en el mercadITO.

## 9.2. ESCENARIOS PESIMISTA Y OPTIMISTA

### 9.2.1. ESCENARIO OPTIMISTA

Mientras que para aquellos casos en los que los indicadores sean positivos, acciones a seguir están recogidas en la siguiente figura 35.

KPI	Valor positivo	ACCIONES
<b>Cifra de negocio</b>	+20%	- Aceleración del plan expansivo - Análisis económico/financiero exhaustivo - Priorizar adecuadamente - Aumentar el precio de la cesta de la compra
<b>Working Capital</b>	+10%	- Análisis del grado de utilización que la empresa hace de los activos circulantes - Posibilidad de reducción de stock y de caja
<b>Cash Flow</b>	+10%	- Incrementar la reserva legal - Retribución a los accionistas - Incrementar la reserva voluntaria

Figura 35. Escenario optimista

### 9.2.2. ESCENARIO PESIMISTA

Para este escenario sí que debemos de considerar planes de actuación y medidas correctivas. La figura 36 nos muestra, para los distintos KPI's, los valores límite para los cuales deberemos de actuar en consecuencia. También hemos identificado las posibles causas del incumplimiento de cada métrica y el plan de contingencia y/o mitigación que llevaremos a cabo. En caso de sufrir este escenario, los objetivos serán reformulados convenientemente.

KPI	Valor negativo	CAUSAS	ACCIONES
<b>Cifra de negocio</b>	-4%	- Prolongación de la crisis económica y que sea el precio el factor decisivo de la compra - Promoción inefectiva	- Controlar los precios de la competencia y revisar la política de precios - Revisar la estrategia de comunicación - Estudio de mercado
<b>Margen Bruto</b>	-2%	- La central de compras tiene menos poder de negociación del esperado.	- Reunión con la central de compras para revisar todo el proceso de aprovisionamiento y planteamiento de posibles soluciones al problema - Revisión del acuerdo marco con la central de compras - Búsqueda de otra central de compras como alternativa
<b>Beneficio neto</b>	-1,5%	- Hemos superado los costes fijos considerados en el presupuesto	- Analizar la estructura de costes en detalle - Revisar el plan de MK - Revisar la política de rotación y margen del mercadITo - Revisar el plan de RRHH - Reunión con la gestoría para asesoramiento fiscal específico
<b>Fondo de maniobra</b>	-5%	- Desequilibrio financiero inesperado	- Ampliación de capital - Reducción de pagos de dividendos - Aumento de la autofinanciación - Reconversión de deuda a corto plazo a largo plazo - Transformar en efectivo activos circulantes
<b>Flujo de caja (tesor.)</b>	-5%	- Retrasos en los cobros - Adelantos en los pagos	- Renegociar la forma de pago de los contratos con los diferentes suministradores y central de compras - Revisar el plan de expansión
<b>Satisfacción Cliente</b>	< 60%	- Nuestros clientes no consideran la compra en el mercadITo una experiencia única	- Innovación - Analizar en detalle las encuestas de satisfacción a los clientes para identificar posibles causas y obrar en consecuencia

Figura 36. Escenario pesimista