

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
FACULTAD DE ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



TRABAJO FINAL DE CARRERA

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE
MEJORA DE UNA FRUTERÍA EN
MISLATA.
FRUTERÍA SALAS”**

Alumno: Javier Salas Ramos

Tutor: Don Aurelio Herrero Blasco

Valencia, Noviembre 2013



“En primer lugar quisiera agradecer a Aurelio Herrero Blasco la oportunidad que me ha brindado para realizar este proyecto y aprender de él, así como al Departamento de Organización de Empresas”

“A toda mi familia y en especial a mi madre”

“A todos mis amigos, compañeros y docentes que me han apoyado para la realización de este Trabajo Final de Carrera”

A todos vosotros GRACIAS



ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| 1.- INTRODUCCIÓN..... | 9 |
| 1.1.- Resumen | 10 |
| 1.2.- Objeto. | 10 |
| 1.3.- Objetivos | 11 |
| 1.4.- Asignaturas relacionadas | 12 |
| 2.- ANTECEDENTES. (Situación actual)..... | 17 |
| 2.1.- Motivación (idea)..... | 18 |
| 2.2.- Aproximación al sector. | 20 |
| 2.2.1.- Sector de la distribución alimentaria. Concepto..... | 20 |
| 2.2.1.1.- Canales de distribución..... | 20 |
| 2.2.1.2.- Formas de distribución alimentaria. | 22 |
| 2.2.2.- El sector en España. | 23 |
| 2.2.3.- El sector en la Comunidad Valenciana..... | 36 |
| 2.2.4.- El comercio minorista en Mislata..... | 42 |
| 3.- ENTORNO | 51 |
| 3.1.- Introducción..... | 52 |
| 3.2.- Análisis del macro entorno. (PESTEL)..... | 52 |
| 3.3.- Análisis del micro entorno. | 68 |
| 3.4.- Análisis de la Competencia Directa..... | 72 |
| 4.- PLAN DE OPERACIONES. | 77 |
| 4.1.- Localización y distribución en planta. | 78 |
| 4.2.- Procesos y operaciones..... | 82 |
| 5.- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS. | 83 |
| 5.1.- Misión, Visión, Valores y objetivos. | 84 |
| 5.2.- Organigrama. | 85 |
| 5.3.-Recursos Humanos. Análisis de los puestos de trabajo..... | 86 |
| 5.4- Forma jurídica. | 87 |
| 6.- PLAN DE MARKETING..... | 91 |
| 6.1.- Segmentación y Público Objetivo. | 92 |
| 6.2.- Análisis del servicio. Diagrama de flujos y Blueprint. | 94 |
| 6.3.- Precio. | 97 |
| 6.4.- Comunicación..... | 98 |
| 6.5.- Distribución..... | 101 |

| | |
|---|-----|
| 6.6.- Servicio Ampliado. Lovelock. | 101 |
| 6.7.- Epílogo..... | 103 |
| 7.- ANÁLISIS FINANCIERO..... | 105 |
| 7.1.- Estimación Objetiva (Sistema actual)..... | 106 |
| 7.2.- Supuesto mediante estimación directa simplificada. | 108 |
| 7.3.- Comparación del método más beneficioso. | 110 |
| 7.4.- Epílogo..... | 111 |
| 8.- MATRIZ DAFO/CAME. | 113 |
| 9.- PROPUESTAS DE MEJORA. | 119 |
| 9.1.- Propuestas. | 120 |
| 9.2.- Inversión..... | 122 |
| 9.3.- VAN/TIR..... | 123 |
| 10.- CONCLUSIONES..... | 127 |
| Bibliografía. | 131 |
| Anexos..... | 135 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----------|
| Gráfico 1: Superficie en miles de km ² por países en la UE (Total 4.215,1) | 23 |
| Gráfico 2: Índice del comercio minorista en Europa. (Ajustado a precios constantes) | 27 |
| Gráfico 3: Índice General del Comercio Minorista a precios constantes en España. Tasa anual (Base 2010) | 29 |
| Gráfico 4: ICM desglosado por productos sin tener en cuenta las estaciones de servicio | 30 |
| Gráfico 5: Facturación del comercio minorista en España. Evolución 2007-2012 (millones de euros) | 31 |
| Gráfico 6: Tasa anual Índice Comercio minorista en España por modos de distribución. 2006-2012 | 33 |
| Gráfico 7: Índice de ocupación en el comercio minorista En España. Variación anual | 34 |
| Gráfico 8: Evolución del peso de las empresas de comercio minorista en el sector comercio. 2008-2012. España. | 34 |
| Gráfico 9: Tasa de variación del PIB en 2012 según ramas de actividad. Comunidad Valenciana. (%). Fuente: INE. | 38 |
| Gráfico 10: Indicador de Confianza del comercio minorista de la Comunidad Valenciana. 2007-2012. | 39 |
| Gráfico 11: Evolución de las empresas de comercio según su estructura divisional en la Comunidad Valenciana. Años 2008-2009 | 41 |
| Gráfico 12: Evolución de la renta per cápita en la última década. En porcentaje respecto a la media europea 100% | 54 |
| Gráfico 13: Empleo y paro en España. 2008-2013 | 56 |
| Gráfico 14: Evolución mensual del Euribor en % desde 2005 hasta la actualidad | 58 |
| Gráfico 15: IPC general en España y la Zona Euro desde 2008 hasta 2013 | 59 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----------|
| Tabla 1: Principales cifras poblacionales de España (año 2011) | 25 |
| Tabla 2: Distribución de las principales exportaciones e importaciones de 2011(Porcentaje respecto del total) | 26 |
| Tabla 3: Evolución del volumen de facturación del comercio minorista por comunidades autónomas. | 32 |
| Tabla 4: PIB, IPC, tasa de paro y tasa de actividad en la Comunidad Valenciana (2008-2012) | 37 |
| Tabla 5: Evolución del volumen de facturación por local comercial y por ocupado. España y Comunidad Valenciana | 39 |
| Tabla 6: Porcentaje de gasto per cápita de bienes diarios en la Comunidad Valenciana. 2006-2011 | 41 |
| Tabla 7: Entorno territorial de la Comarca de L'Horta Oest | 44 |
| Tabla 8: Evolución de la población de Mislata. (Comparación con otros ámbitos territoriales) | 45 |
| Tabla 9: Distribución de estructura comercial minorista de Mislata. Comparación con Valencia y Com. Valenciana | 45 |
| Tabla 10: Variación del número de comercios en Mislata. Año 2003-2009 | 46 |

| | |
|---|------------|
| Tabla 11: Análisis de la demanda. Gasto generado en bienes de consumo por habitante y total en Mislata | 48 |
| Tabla 12: Evolución del PIB per cápita trimestral de 2013 | 55 |
| Tabla 13: Evolución anual del PIB per cápita en España | 55 |
| Tabla 14: Evolución trimestral del PIB 2013 en España | 57 |
| Tabla 15: Evolución anual del PIB en España | 57 |
| Tabla 16: Las 10 provincias más pobladas de España | 60 |
| Tabla 17: Cuotas de mercado de la distribución minorista alimentaria, según formatos comerciales | 72 |
| Tabla 18: Supermercados ubicación y superficie que ocupan en Mislata | 74 |
| Tabla 19: Lista de módulos para el epígrafe 647.1 | 108 |
| Tabla 20: Resultado a pagar de Frutas y Verduras Salas en Estimación Objetiva. | 108 |
| Tabla 21: Características técnicas de vitrina mural. | 122 |
| Tabla 22: Cobros anuales según la economía nacional. | 123 |
| Tabla 23: Inversión Frutas y Verduras Salas. Expansión | 123 |
| Tabla 24: Inversión Frutas y Verduras Salas. Estabilidad. | 124 |
| Tabla 25: Inversión Frutas y Verduras Salas. Recesión. | 124 |

ÍNDICE DE IMÁGENES

| | |
|---|------------|
| Imagen 1: Fachada del supermercado Jobac (Año 1993) | 18 |
| Imagen 2: Mapa de situación de las fruterías en Mislata. | 19 |
| Imagen 3: Mapa de Mislata y su entorno. | 42 |
| Imagen 4: Mapa de Mislata por zonas comerciales. Variación del número de comercios minoristas. | 47 |
| Imagen 5: Estructura comercial del municipio de Mislata (Actualizado 2013) | 73 |
| Imagen 6: Vista de la fachada de la Frutería Salas. | 79 |
| Imagen 7: Mapa de la distribución en planta Frutería Salas. | 80 |
| Imagen 8: Distribución en planta de la Frutería Salas. Imagen real. | 81 |
| Imagen 9: Logotipo Frutas y Verduras Salas | 88 |
| Imagen 10: Ejemplo de carteles de precios en la entrada del comercio. | 99 |
| Imagen 11: Tarjeta de Visita de Frutas y Verduras Salas. | 99 |
| Imagen 12: Flor del servicio ampliado. | 102 |

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

| | |
|--|-----------|
| Flujograma 1: Estructura vertical de los cuatro canales de distribución del producto. | 21 |
| Flujograma 2: Formas de distribución más frecuentes. | 22 |
| Flujograma 3: Gasto medio de los hogares españoles en euros. | 35 |
| Flujograma 4: Gasto medio por persona en España. En euros. | 35 |
| Flujograma 5: Flujo de compradores por productos en Mislata. | 48 |
| Flujograma 6: Influencias del macro entorno. PESTEL. | 53 |
| Flujograma 7: Modelo de las 5 fuerzas de Michael E. Porter (1980). | 69 |
| Flujograma 8: Plan de operaciones. | 78 |
| Flujograma 9: Diagrama Organizacional de la Frutería Salas. | 86 |
| Flujograma 10: Diagrama de flujo de Frutas y Verduras Salas. | 96 |



CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.- INTRODUCCIÓN.

1.1.- Resumen

Mi trabajo consiste en el análisis y propuesta de mejora de una frutería en Mislata. En el comercio que me centro es en la *Frutería Salas*. Es el negocio familiar del cual se sustenta gran parte de la actividad económica de la familia.

En primer lugar, se ha descrito la actividad a desarrollar por el negocio y la situación actual en la que se encuentra. Para ello, he realizado una aproximación al sector analizándolo desde un punto de vista general a nivel nacional hasta llegar a un ámbito local.

Seguidamente he analizado el entorno del comercio. Con varias herramientas he podido analizar el macro-entorno de la frutería mediante un diagrama PESTEL, el micro-entorno de la misma analizando las 5 fuerzas de Porter y he realizado un análisis exhaustivo de la competencia directa del comercio.

Tras el análisis del entorno, procedemos a realizar el plan de operaciones del negocio. Para ello me he centrado en la localización del comercio, la distribución en planta y los procesos y operaciones que se llevan a cabo en éste.

Posteriormente se ha llevado a cabo el plan de recursos humanos definiendo detalladamente la misión, visión, valores y objetivos del comercio. El organigrama funcional del negocio y el análisis de los puestos de trabajo. Para finalizar explicando la forma jurídica del establecimiento.

Respecto al plan de marketing realizado para la frutería. Se ha definido el público objetivo y el segmento de mercado al que se dirige principalmente. He diseñado un diagrama Blueprint para que, de forma visual, se entienda el sistema interno del comercio. Se han analizado las diversas políticas de precios, comunicación y distribución, así como, el estudio y análisis del servicio ampliado del negocio.

En el análisis financiero, me he centrado en el sistema tributario al que se acoge la empresa. He realizado un análisis de varios años del sistema actual en el que tributa (Estimación Objetiva). Después he creado un escenario para el caso de un posible cambio de tributación al sistema de Estimación directa simplificada y he comparado los dos para ver cuál es más beneficioso.

Con toda la información anterior del trabajo, he realizado un análisis DAFO/CAME para conocer los puntos fuertes y débiles de la frutería, así como que funciones debe preservar y explotar, cuáles serían convenientes cambiar y que objetivos deberían conseguir.

Por último he realizado unas propuestas de mejora que considero serían viables para el comercio, tanto a nivel económico como organizacional.

1.2.- Objeto.

El objeto de este Trabajo Final de Carrera es realizar un análisis y una propuesta de mejora de una frutería en Mislata. El negocio que se va a analizar es la frutería de la familia

que durante más de 20 años lleva ofreciendo servicio a la gente del barrio en la que está situada.

La idea surge tras haber estudiado gran parte de la carrera y empezar a tener inquietudes de aplicar los conocimientos que he ido aprendiendo al comercio familiar. Técnicas de precios, planes de marketing, ofertas, liquidación de impuestos,...

Otro punto fuerte que me llamó la atención para realizar este trabajo fue como el negocio, después de 16 años de exclusividad en la zona, ve como la competencia se ha ido instalando en zonas cercanas al comercio. No obstante, lo que me llamó más la atención fue la inauguración de una frutería muy similar a la nuestra a solo dos números contiguos de la calle. Un año más tarde echó el cierre.

Al cerrar la frutería más cercana y ver como el negocio seguía activo, me incentivó el llevar a cabo este proyecto y ver cuáles han sido las claves del éxito y que puntos pueden mejorarse para no perder la exclusividad de la zona.

Como se ha indicado en el resumen del proyecto. Éste se va a llevar a cabo mediante el estudio de antecedentes y entorno de la empresa y el análisis del plan de operaciones, de recursos humanos, marketing y financiero del negocio. Para finalizar con las propuestas de mejora como conclusión al trabajo.

1.3.- Objetivos

El objetivo fundamental de este Trabajo Final de Carrera, es la realización exhaustiva de un análisis y propuesta de mejora de la Frutería Salas en Mislata. De este modo poder continuar con el negocio familiar teniendo definidas las claves del éxito, que lo han llevado a permanecer abierto y tener beneficioso durante más de 20 años, y llevar a cabo las mejoras pertinentes para su continuo progreso.

A parte del objetivo principal, también se han establecido una serie de objetivos que se van a llevar a cabo a lo largo del trabajo. Dichos objetivos son de carácter empresarial, económicos y académicos.

Los objetivos son los siguientes:

- Desarrollar los conocimientos adquiridos durante la carrera.
- Conocer y analizar la situación del sector desde el punto de vista económico. Desde un ámbito nacional hasta el más local. Así como, la evolución que ha experimentado desde años anteriores hasta la actualidad.
- Conocer el entorno de la empresa mediante métodos estratégicos.
- Analizar el funcionamiento interno de la frutería.
- Analizar la misión, visión y los valores que persigue la *Frutería SALAS* para conocer su organización y el trato con sus clientes.
- Analizar las políticas externas que lleva a cabo el comercio para ofrecer un buen servicio y ser competitivo en el mercado.

- Comparar el sistema de liquidación de impuestos que tiene establecido la frutería con otro que puede resultar fiscalmente más beneficioso.
- Analizar las dos herramientas más fuertes y sintéticas que hacen referencia al análisis estratégico de la frutería. DAFO/CAME
- Proponer y argumentar propuestas de mejora para crear valor al negocio.

1.4.- Asignaturas relacionadas

A continuación, se van a indicar las asignaturas de la carrera que se han utilizado para llevar a cabo cada capítulo del proyecto y una breve justificación de las mismas.

| Capítulo del TFC | Capítulo 2. ANTECEDENTES |
|--------------------------|---|
| Asignaturas relacionadas | 1.-Introducción a los Sectores Empresariales 2.-Economía Española Regional 3.-Economía Española y Mundial |
| Breve justificación | <p>Las asignaturas de Economía Española y Mundial y Regional nos sirven para entender los factores que afectan al sector tanto negativamente como positivamente.</p> <p>La asignatura de Introducción a los Sectores Empresariales sirve para conocer y crear una visión global del sector.</p> |

| Capítulo del TFC | Capítulo 3. ENTORNO |
|--------------------------|---|
| Asignaturas relacionadas | 1.-Dirección Estratégica y Política de Empresa 2.-Gestión y Organización de Empresas en Servicios 3.-Dirección comercial 4.-Economía Española Regional 5.-Economía Española y Mundial |

| | |
|---------------------|---|
| Breve justificación | Para explicar la situación actual de la empresa es necesario saber los factores que influyen en el entorno. Estas asignaturas nos permitirán tener una visión completa de los factores y poder definir qué líneas estratégicas están siendo llevadas correctamente y cuales pueden realizarse para mejorar. |
|---------------------|---|

| | |
|--------------------------|---|
| Capítulo del TFC | Capítulo 4. PLAN DE OPERACIONES |
| Asignaturas relacionadas | 1.-Dirección de Producción y Logística |
| Breve justificación | La asignatura de Dirección de Producción y Logística nos servirá para analizar la localización de la empresa y su distribución en planta, así como las operaciones y procesos que se llevan a cabo en la misma. |

| | |
|--------------------------|---|
| Capítulo del TFC | Capítulo 5. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS |
| Asignaturas relacionadas | 1.-Economía de la Empresa I 2.-Derecho de la Empresa 3.-Dirección de Recursos Humanos 4.-Dirección Estratégica y Política de Empresa. |
| Breve justificación | Gracias a estas asignaturas podremos definir la organización de la empresa y su forma jurídica. Con las asignaturas de Economía I, Derecho de la empresa y Dirección Estratégica podremos definir los valores de ésta, el organigrama funcional y su forma jurídica. Será la asignatura de Dirección de Recursos Humanos la que nos servirá para definir los puestos de trabajo del personal laboral. |

| | |
|--------------------------|---|
| Capítulo del TFC | Capítulo 6. PLAN DE MARKETING |
| Asignaturas relacionadas | 1.-Marketing de las Empresas de Servicios 2.-Gestión de Calidad 3.-Dirección comercial 4.-Macroeconomía 5.-Microeconomía |
| Breve justificación | <p>Principalmente, para este apartado utilizaremos los conceptos aprendidos en la asignatura de MES, ya que, la información aportada en esta asignatura va enfocada a la evaluación y análisis de cualquier área del marketing en empresas de servicios.</p> <p>Para analizar la calidad en general, tanto de los productos, el servicio y la percepción que tiene el cliente utilizaremos los conceptos aprendidos en Gestión de Calidad y Dirección comercial.</p> <p>Las asignaturas restantes serán efectivas para el establecimiento del precio y técnicas de precios, ya que para poder ofrecer un precio acorde tendremos en cuenta oferta y demanda, costes y políticas de precios.</p> |

| | |
|--------------------------|---|
| Capítulo del TFC | Capítulo 7. ANÁLISIS FINANCIERO |
| Asignaturas relacionadas | 1.-Gestión fiscal de la empresa. |
| Breve justificación | En este apartado utilizaremos, principalmente, la asignatura de gestión fiscal de la empresa. Ya que, es esta asignatura la que nos introduce y explica los sistemas fiscales y liquidación de impuestos a los que se puede acoger la empresa. Así como, poder compararlos y ver cual es más beneficioso. |

| | |
|--------------------------|--|
| Capítulo del TFC | Capítulo 8. ANÁLISIS DAFO/CAME |
| Asignaturas relacionadas | <ol style="list-style-type: none">1.-Dirección estratégica de Política y empresa2.-Gestión y organización de empresa de servicios3.-Contabilidad General y analítica4.-Marketing para las empresas de servicios |
| Breve justificación | <p>Las asignaturas relacionadas son todas aquellas que pueden aportar información sobre los puntos fuertes y débiles para la empresa a nivel externo e interno. Para comparar puntos con el sector, como CGA y GOES; como analizar y estructurar los puntos débiles y fuertes como GOES y MES.</p> <p>Hay que destacar que para la realización de este capítulo se tienen en cuenta todos los anteriores. Por ello, indirectamente se retoman todos los conceptos de los anteriores capítulos.</p> |



CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES

2.- ANTECEDENTES. (Situación actual).

2.1.- Motivación (idea).

Mi trabajo consiste en el análisis y propuesta de mejora de una frutería en Mislata. El negocio que voy a analizar es la Frutería Salas. En este comercio se sustenta gran parte de la economía de la familia, ya que es regentada por mis padres Marcial Salas Olmo y Rosario Ramos Villalón.

La Frutería Salas lleva más de 20 años de actividad en el pueblo de Mislata. En sus inicios, el negocio estaba ubicado en el centro del pueblo en una calle muy comercial.

Hasta finales de los años 80 Marcial Salas estuvo trabajando en varios centros comerciales en los departamentos de distribución alimentaria. Uno de ellos fue Jobac, uno de los primeros grandes hipermercados que se abren en la ciudad de Valencia. Allí comienza su carrera en el sector durante más de 10 años como jefe de departamento de Frutas y Verduras.

Imagen 1: Fachada del Supermercado Jobac (Año 1993)



Fuente: Foro Remember Valencia. 2008

Más tarde estuvo trabajando varios años como jefe de compras en el departamento de frutería y Verdulería de Marcol. Debido al cierre del hipermercado por quiebra, es en 1991 cuando Marcial junto con su mujer Rosario abren la Frutería Salas en la Calle José Pomer de Mislata. Durante 6 años consiguen tener la exclusividad del lugar y el negocio funciona perfectamente.

En 1998 el afán emprendedor de Rosario le lleva a abrir otra frutería en otro emplazamiento situado en la Calle Palleter de la misma localidad. El local está pensado para ser gestionado por ella misma y la logística del comercio se lleva en común con la frutería de José Pomer. En la misma furgoneta Marcial compra todo el género y lo distribuye en las dos fruterías por la mañana. Ya que la frutería de Palleter tiene 20 m² y tiene los productos básicos, no tiene cámara frigorífica para guardar el género y se provee de una nevera muy pequeña. Por lo que todos los días el género que necesita frío es trasladado a la cámara frigorífica de José Pomer.

En el año 2000 da un vuelco la productividad de los negocios. La proliferación de nuevas fruterías y supermercados en la zona de José Pomer provoca que la frutería tenga que cerrar sus puertas. La carga tributaria y económica de tener dos locales es insostenible. No obstante, la Frutería de Palleter aún siendo 4 veces más pequeña que José Pomer consigue incrementar

cada vez más sus ventas. Por ello, deciden cerrar las dos fruterías y trasladarse a un local más amplio y vistoso tres números al lado de la Frutería Palleter. La actual Frutería en la que basaré mi estudio.

Ésta se sitúa en la Avda. Blasco Ibáñez número 31 en una zona muy comercial rodeada de bancos, bares y comercios diversos.

Este cambio fue muy positivo, pues la clientela de la frutería Palleter era la misma, ya que, solo se trasladaban 3 números menos de la calle y, al estar situada en un gran cruce con dos grandes vías, la frutería conseguía más vistosidad y mayor afluencia de paso de clientes. De esta forma evitaban excesivos gastos que estaban ahogando el negocio y exprimían al máximo el potencial de la ya extinguida Frutería Palleter.

Es en el año 2006 cuando todo comienza a cambiar, debido a la facilidad burocrática de crear un comercio provoca que comiencen a abrir fruterías por Mislata. Con el tiempo abren varias cerca del emplazamiento de la Frutería Salas pero ninguna consigue hacer frente al local.

En el año 2010, en plena crisis económica y con una desconfianza muy alta por parte de los consumidores, abren una frutería tres números contiguos a la Frutería Salas. Esto provoca que salten todas las alarmas e incertidumbre en el día a día del comercio. No obstante, con el paso de los meses, es la frutería Salas la que consigue mantenerse activa y la otra echa el cierre.

Imagen 2: Mapa de situación de las Fruterías en Mislata



Fuente: Elaboración propia partir de GoogleMaps. 2013

Al ser más adulto y tener más conciencia de la realidad. Este caso me llamó mucho la atención y me llevó a pensar qué era lo que habían conseguido Marcial y Begoña que no

dejaban de recibir siempre la misma clientela e incluso nueva, por qué no se habían dividido las ventas en las dos fruterías cercanas o por qué no simplemente los clientes habían dejado de comprar allí.

Este caso actual y mi afán por aplicar mis conocimientos de mis estudios en Administración y Dirección de Empresas han provocado que quiera llevar a cabo este proyecto y realizar un Análisis y propuesta de mejora de la Frutería Salas.

2.2.- Aproximación al sector.

2.2.1.- Sector de la distribución alimentaria. Concepto.

La **distribución alimentaria** tiene como objeto trasladar el producto desde su recolección o producción hasta el consumidor final. Para que la distribución sea exitosa, el producto debe estar a disposición del potencial comprador en el momento y en el lugar indicado.

El sector de la distribución alimentaria es un sector de la economía dentro del sector terciario. Por lo tanto, representa una actividad de servicio que, además, tiene mucho peso en el Producto Interior Bruto en España.

2.2.1.1.- Canales de distribución.

Se conoce como **cadena de distribución** o **canales de distribución** a los distintos agentes que completan las etapas para que el producto llegue al consumidor final. Los más frecuentes son los mayoristas (que compran el producto al fabricante y venden al minorista) y los minoristas (que compran al mayorista y venden al cliente final), aunque puede haber otros agentes intermedios.

La elección de los canales de distribución suelen ser a largo plazo y hay que tener ciertas variables en cuenta para una buena elección:

- Naturaleza del producto.
- Precio de venta.
- Estabilidad del producto y del distribuidor en el mercado.
- Reputación del intermediario.
- Calidad de la fuerza de ventas.

Los elementos implicados dentro de un canal de distribución son el productor, mayorista, minorista y consumidor final. Al establecer un canal, hay que conocer los distintos intermediarios y cómo pueden influir en el producto.

- **Productor:** Es la empresa que crea o elabora el producto que se va a comercializar.
- **Mayorista:** Empresas con gran capacidad de almacenamiento que compran al productor para revender el artículo. Esta reventa no suele destinarse al consumidor final.
- **Minorista:** También conocido como detallista, son empresas que compran el producto o al productor o al mayorista para venderlo al consumidor final. Es el último eslabón del canal de distribución. Un minorista tiene un contacto directo con el cliente final,

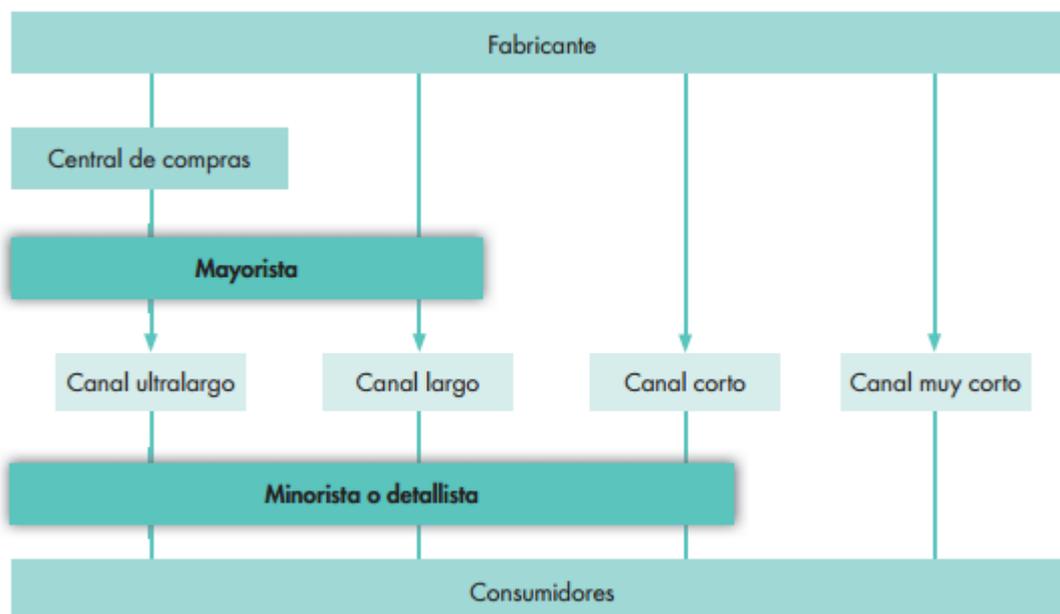
por ello, puede influir enormemente en las ventas de los productos que están comercializando.

Desde que el producto comienza su camino hasta el consumidor final, el producto pasa por diversos intermediarios que representan las distintas fases del **canal de distribución**.

En función de cuantas sean estas fases, se distinguen cuatro tipos de canales:

- *Canal ultra-corto*: No existe intermediario alguno, y el producto se dirige desde el fabricante al consumidor final. Por ejemplo, un agricultor que vende sus productos directamente en el campo.
- *Canal corto*: Posee solo un intermediario (por ejemplo, el mayorista o minorista) que ofrece el producto al consumidor final. Por ejemplo, una empresa que recoge sus productos del campo, los vende a una frutería de pueblo y ésta a los habitantes de ese pueblo.
- *Canal largo*: Introduce dos intermediarios entre el fabricante y el consumidor final. Por ejemplo, el agricultor vende sus productos a una cooperativa, esta cooperativa los comercializa en los mercados de abastos, los comerciantes van al mercado de abastos para comprar productos que luego venderán al cliente final en sus fruterías.
 - *Canal muy largo*: Son todos los demás canales que introducen adicionalmente otros intermediarios como por ejemplo, agentes de ventas, centrales de compra, etc. Por ejemplo, el agricultor vende sus productos a una cooperativa, esta cooperativa los vende a un mayorista que los comercializa a una empresa exportadora, esta empresa los vende en el extranjero a mayoristas que luego venderán ese producto a comerciantes de la zona para poder venderlos a sus clientes finales.

Flujograma 1: Estructura vertical de los cuatro canales de distribución del producto



Fuente: www.mcgraw-hill.es. 2013

2.2.1.2.- Formas de distribución alimentaria.

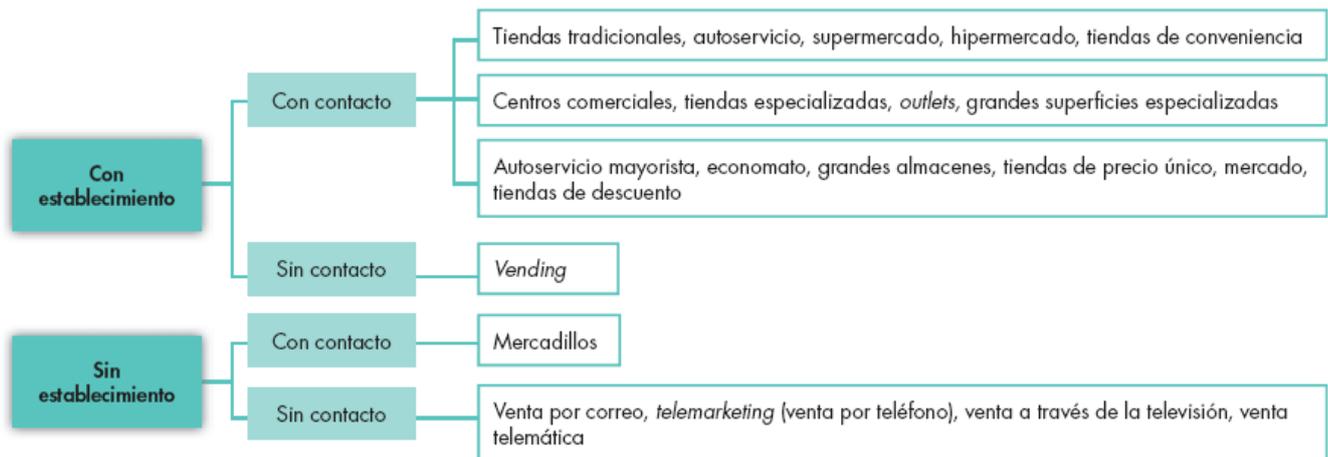
Muchos factores influyen en el tipo de comercio y en la distribución alimentaria. Por ello, a lo largo del tiempo estos factores han ido dando forma a varios tipos de distribución.

Desde el comienzo del comercio mediante el trueque en la época prehistórica, su evolución ha sido paralela siempre a los cambios que se han ido produciendo en el entorno. Por ello, hemos pasado del comercio tradicional, en el que un vendedor desde el mostrador ofrece los productos al cliente. Al libre servicio en el que solo se precisa del vendedor en el momento del pago.

Por otra parte, la evolución de las nuevas tecnologías y los medios de comunicación han dado lugar a importantes modificaciones en los métodos de venta.

En consecuencia, nos encontramos conviviendo actualmente con múltiples formas de distribución comercial, con sus respectivos métodos de venta. En el siguiente esquema podemos observar una amplia panorámica de las alternativas que podemos encontrar actualmente en la distribución alimentaria de un producto.

Flujograma 2: Formas de distribución más frecuentes



Fuente: www.mcgraw-hill.es. 2013

Como podemos observar hay varias formas de distribución en el mercado actualmente. Se diferencian principalmente de tener o no tener establecimiento físico y si mantienen contacto directo con el comprador de sus productos, ya sean consumidores finales o intermediarios.

Tras dejar claro el concepto de distribución y sus diferentes ámbitos hay que destacar que la Frutería Salas es un distribuidor minorista, formando parte del canal largo o corto (dependiendo del caso). Es un comercio minorista porque realiza las compras en MERCAVALENCIA, la cadena mayorista de venta de frutas y verduras que existe en Valencia. El canal es largo o corto porque en ocasiones al que le compran mercancía es el propio agricultor de la zona que vende sus productos allí, y en otras ocasiones es un productor logístico que hace llegar los productos hasta MERCAVALENCIA para comercializarlos.

Respecto a su distribución, la Frutería Salas es un establecimiento físico y con contacto con el consumidor final.

2.2.2.- El sector en España.

España está situada dentro del continente europeo. No podemos hablar de España sin mencionar primero Europa y la Unión Europea, ya que, cada vez más el mundo está más globalizado y el gobierno de la Unión tiene más importancia e incidencia en nuestras vidas.

Europa es un continente situado en la mitad oriental del hemisferio norte, limita por el Océano Glacial Ártico en el norte hasta el Mar Mediterráneo por el sur. Por el oeste, llega hasta el Océano Atlántico, por el este, limita con Asia, de la que le separan los montes Urales, el río Ural, el Mar Caspio, la cordillera del Cáucaso, el Mar Negro y los estrechos del Bósforo y de Dardanelos.

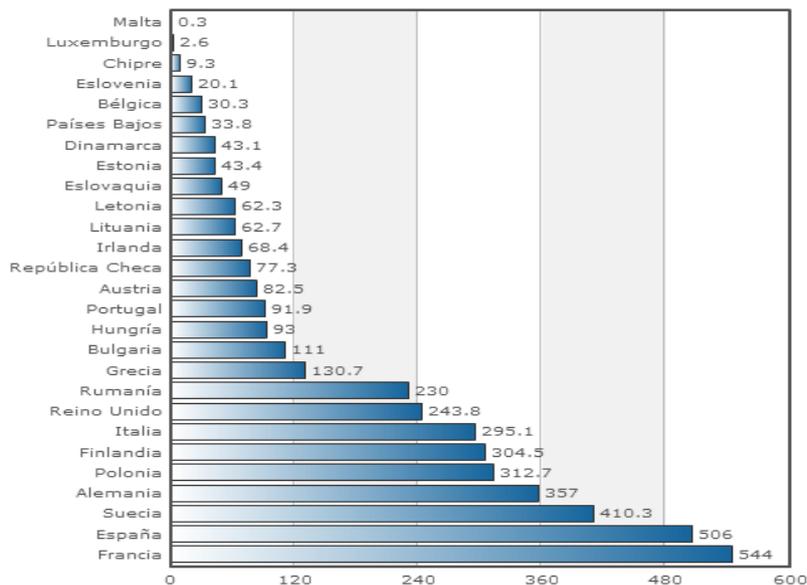
Europa es el segundo continente más pequeño en términos de superficie, que abarca alrededor de 11.000.000 km cuadrados o el 2% de la superficie del planeta Tierra y alrededor de 6,8% del total de las tierras emergidas. Alberga un gran número de estados soberanos, cuyo número exacto depende de la definición de la frontera de Europa. Europa es el cuarto continente más poblado después de Asia, África y América con una población de 739.000.000 de habitantes (alrededor del 11% de la población mundial).

No obstante, el análisis y comparación que voy a realizar y que siempre nos centraremos es en la Unión Europea, ya que es el motor económico de este continente y de los primeros a escala mundial.

La unión Europea es una comunidad política de Derecho constituida en régimen de Organización Internacional, nacida para propiciar y acoger la integración y gobernanza en común de los estados y los pueblos de Europa. Actualmente está compuesta por 28 estados miembros (tras la adhesión de Croacia el 1 de julio de 2013).

La UE tiene una superficie de 4 millones de km² y una población de 503 millones de habitantes, la tercera del mundo después de China y la India.

Gráfico 1: Superficie en miles de km² por países en la UE (Total 4.215,1)



Fuente: Portal de la Unión Europea europa.eu, 2013

Como podemos observar en el gráfico anterior. En términos de superficie, Francia es el país mayor de la UE y Malta el menor. Siendo España el segundo país con mayor superficie de la UE con 506.000 kilómetros cuadrados de superficie aproximadamente.

Al ser un mercado único de 28 países, la UE es una potencia comercial de primer orden.

La **política económica** de la UE quiere mantener el crecimiento invirtiendo en transporte, energía e investigación, a la vez que intenta reducir al mínimo la repercusión del desarrollo económico en el medio ambiente.

La economía de la UE, medida en términos de producción de bienes y servicios (PIB), es actualmente mayor que la de Estados Unidos:

- **PIB de la UE en 2012:** 12.945.402 millones de euros

La UE alberga sólo el 7% de la población mundial, pero su comercio con el resto del mundo representa aproximadamente un 20% de las importaciones y exportaciones. Aproximadamente dos terceras partes del comercio de los países de la UE se efectúan con otros países de la UE.

Con la crisis mundial el comercio ha sufrido la recesión general, pero la UE sigue desempeñando en el comercio mundial el papel principal, con un 16,4% de las importaciones totales en 2011. Después de la UE se sitúan los Estados Unidos, con un 15,5% de las importaciones mundiales, y a continuación China, con un 11,9%. La UE fue también la primera exportadora, con un 15,4% de todas las exportaciones, frente al 13,4% de China y al 10,5% de los Estados Unidos.

Con lo que respecta a **España**, es un país estado miembro de la UE desde 1986. Ocupa una superficie de 505.955 kilómetros cuadrados, lo que la sitúa entre los cincuenta países más extensos del mundo.

La mayor parte de su territorio está ubicado en la Península Ibérica, el resto, unos 12.500 kilómetros cuadrados, son insulares -Baleares y Canarias- más 32 kilómetros cuadrados que corresponden a las ciudades de Ceuta y Melilla, situadas en la costa de África. La situación de la Península Ibérica en el extremo suroccidental de Europa, y a sólo 14 kilómetros de distancia del continente africano, dota a España de un gran valor estratégico: con proyección mediterránea, por un lado, y como encrucijada de caminos hacia África y América, por otro. La condición peninsular de una buena parte de España explica también la amplitud de su litoral, que se distribuye en el Océano Atlántico y el mar Mediterráneo.

España es una monarquía constitucional con un Parlamento bicameral, las Cortes y el senado. La Constitución de 1978 consagra el respeto de la diversidad lingüística y cultural dentro de una España unida. El país se divide en 17 comunidades autónomas, todas ellas con autoridades propias elegidas directamente. En Cataluña, el País Vasco, Galicia y Valencia, las respectivas lenguas regionales son cooficiales con el castellano, lengua nacional.

La **población** de España es de unos 47,2 millones de personas, con una densidad de más de 93 habitantes/km².

La población española es eminentemente urbana tal y como demuestra el hecho de que un 32% de la población reside en capitales de provincia. En la tabla siguiente se adjuntan las principales cifras.

Tabla 1: Principales cifras poblacionales de España. (año 2011).

| POBLACIÓN | |
|---|---|
| Total habitantes | 47.190.493 |
| Distribución por edades | 0-15: 16% |
| | 16-64: 67% |
| | 65+: 17% |
| Densidad demográfica | 93,49 habitantes/km ² |
| Población urbana | 79,01% |
| Población activa | 59,94% |
| Población activa por sectores (Ver más) | Agricultura 4,54% |
| | Industria 14,19% |
| | Construcción 7,17% |
| | Servicios 74,10% |
| Composición de población | 87,81% españoles / 12,19% población extranjera |
| Religión | 72% - religión católica |
| Lengua oficial | El castellano es la lengua española oficial del Estado. Hay otras lenguas españolas que son también oficiales en las respectivas Comunidades Autónomas de acuerdo con sus estatutos (artículo 3 de la Constitución) |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Padrón Municipal a 1 de enero de 2011. Población activa, con datos del cuarto trimestre de 2011.

España cuenta con una pujante industria manufacturera y de servicios, si bien la agricultura (especialmente frutas y hortalizas, aceite de oliva y vino) y el turismo son también sectores muy prósperos. Debido al clima favorecedor y su rica agricultura España es uno de los principales exportadores de productos agrícolas a la UE.

El **PIB** de España en el año 2012, según el Instituto Nacional de Estadística (INE) fue de 1.049.525 millones de €, unos 22.700€ per cápita. Esto representa una variación respecto del año anterior del -1,6% respecto del PIB absoluto.

En los últimos años, las **exportaciones e importaciones** españolas han crecido rápidamente, lo que convierte a España en uno de los países más internacionalizados del mundo, alcanzando en 2010 la inversión española en el exterior la cifra de 22 mil millones de dólares (*World Investment Report, 2011*).

Los principales socios comerciales de España son los países de la UE-28, donde se concentra un 66,4% de las exportaciones totales y un 52,8% de las importaciones, seguidos de Asia y África (en los que se concentran el 7,7% y el 5,3% de las exportaciones y el 19,8% y 9% de las importaciones respectivamente), desbancando a América Latina (salvo en exportaciones) y América del Norte en el puesto que tradicionalmente venían ocupando estos territorios como principales socios comerciales de España fuera de la UE.

España es uno de los países más activos en el comercio de mercancías y de servicios. En cuanto al comercio de mercancías es el 18º exportador y 14º importador mundial, mientras que en el comercio de servicios, es el 8º exportador y 14º importador mundial.

Las **cuotas de exportación e importación** españolas de bienes sobre la cifra mundial (exportaciones españolas/exportaciones mundiales) ascienden al 1,6% y 2% respectivamente. Las cuotas de exportación e importación españolas de servicios sobre la cifra mundial se sitúan en 3,3% y 2,5% (*International Trade Statistics, 2011*).

La **distribución sectorial** del comercio exterior está relativamente diversificada, como muestra el siguiente cuadro:

Tabla 2: Distribución de las principales exportaciones e importaciones de 2011 (Porcentaje respecto del total)

| EXPORTACIONES | | IMPORTACIONES | |
|------------------------------|-------|------------------------------|-------|
| Bienes de equipo | 19,8% | Productos energéticos | 21,1% |
| Sector automóvil | 15,8% | Bienes de equipo | 17,8% |
| Alimentos | 14% | Productos químicos | 14,4% |
| Productos químicos | 13,8% | Manufacturas de consumo | 10,6% |
| Semimanufacturas no químicas | 12,2% | Sector automóvil | 10,5% |
| Manufacturas de consumo | 8,2% | Alimentos | 10,4% |
| Productos energéticos | 7,5% | Semimanufacturas no químicas | 7,6% |
| Otras mercancías | 4,3% | Materias primas | 4,3% |
| Materias primas | 2,7% | Bienes de consumo duradero | 2,5% |
| Bienes de consumo duradero | 1,7% | Otras mercancías | 0,8% |

Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. 2011

Como podemos observar en la tabla anterior las exportaciones de alimentos ocupan el tercer lugar de la tabla siendo un sector muy significativo para España el de la distribución alimentaria. Especialmente en la exportación de productos hortofrutícolas y agrícolas ya que España tiene un clima perfecto para poder producir estos productos.

2.2.2.1. Evolución del sector en los últimos años.

A lo largo del trabajo estamos hablando de la distribución alimentaria como tal, no obstante para analizar el sector y su evolución estos últimos años vamos a centrarnos más en el **sector del comercio minorista**. El objetivo de mi proyecto es el análisis de una frutería y se adecúa más al comercio minorista o también llamado comercio al por menor, especialmente en el sector de alimentación.

Conforme vayamos analizando este sector a nivel más local podremos centralizar más los datos y llevarlos a nuestro terreno, el del comercio al por menor de frutas, verduras y hortalizas.

El sector de la distribución comercial alimentaria posee una importancia intrínseca fruto de la naturaleza del bien comercializado. Los alimentos son bienes de primera necesidad y su producción, distribución y comercialización presentan un grado de relevancia muy elevado en el desarrollo social y económico de cualquier sociedad. Garantizar la calidad, la oferta y la facilidad de acceso a los productos alimenticios constituye una de las tareas básicas de un sistema económico desarrollado.

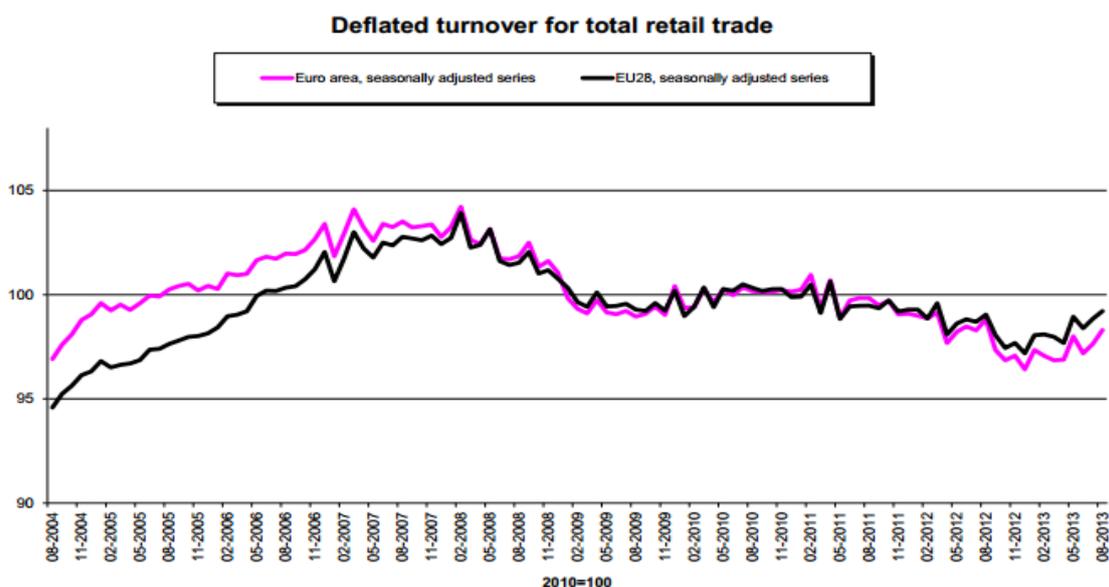
Como podemos prever, la crisis económica y financiera que llevamos sufriendo a lo largo de más de cinco años ha desencadenado en una caída considerable de los índices que miden el comercio minorista en todos los niveles. Tanto en Europa como en España.

En este apartado voy a analizar el indicador más significativo a nivel europeo y nacional del comercio minorista para crearnos una imagen global del estado de salud del sector actualmente.

En Europa, el organismo oficial que publica indicadores oficiales es el EUROSTAT. Esta es la oficina estadística de la Unión Europea y recoge los datos de todos los Estados Miembros para realizar cualquier estudio estadístico económico, social y de cualquier índole que pueda ser de interés común. El índice que vamos a analizar es el “*Volume of retail trade*¹” volumen del comercio al por menor.

En la siguiente tabla podemos observar el **índice del comercio minorista en Europa**, desde agosto de 2004 hasta agosto de 2013, de los países de la zona Euro (Línea rosa) y los 28 países que forman la Unión Europea (línea negra).

Gráfico 2: índice del comercio minorista en Europa. (Ajustado a precios constantes)



Fuente: EUROSTAT, 2013

¹ The index of the volume of retail trade measures the evolution of the turnover in retail trade, adjusted for price changes (deflated), i.e. the evolution of the total amount of goods sold, based on data adjusted for working day and seasonal effects. Seasonally adjusted euro area and EU series are calculated by aggregating the seasonally adjusted national data. Eurostat carries out the seasonal adjustment of the data for those countries that do not adjust their data for seasonal effects. Missing observations from Member States for recent months are estimated for the calculation of the euro area and the EU.

Como se puede observar en la tabla, hasta 2007 el comercio minorista incrementó considerablemente su volumen de ventas. La zona Euro está por encima de la media y crece más rápido que el conjunto de todos los países. Lo que nos indica que el comercio minorista tiene más peso en la zona euro que en la totalidad de todos los países de la UE.

No obstante, a partir de 2008 el volumen de ventas del comercio minorista se iguala y sufre una gran caída que provoca que se inviertan las posiciones, siendo los países que no forman la zona euro los que provocan un incremento en la variación. Es a partir de noviembre de 2012 cuando el índice vuelve a subir tímidamente y se empieza a ver una ligera mejoría.

Comparando los últimos meses más actuales, vemos que en agosto de 2013 en comparación con julio de 2013 el volumen del comercio al por menor aumentó un 0,7% en la zona Euro y un 0,4% en la Unión de los 28 debido a la venta de productos no comestibles principalmente. Respecto a los productos comestibles hay que destacar que han sufrido una bajada de un -0,7% en la Eurozona y de un -0,5% en la Unión.

En agosto de 2013 comparado con el mismo mes del año anterior, el índice de ventas al por menor cayó un 0,3% en la Unión y aumentó un 0,3% en la Zona Euro. Debido otra vez a la venta de productos no comestibles.

Respecto al análisis del índice más detallado por secciones. La partida de “Comida, bebidas y tabaco” disminuye un 0,4% en la Eurozona y un 0,6% en la Unión de los 28. Los productos no comestibles aumentan un 0,6% y 0,5% respectivamente. Respecto de los estados miembros los países que más han incrementado el índice son Portugal (+4,8%) y España (+3,8%) siendo el peor parado Luxemburgo con una caída del 1,2%.

No obstante, comparando estos datos con el año anterior hay Estados Miembros que aunque estén aumentando su variación mensual han decrecido considerablemente, es el caso de España (-0,6%), Eslovenia (-2,8%) y una considerable crecida de Luxemburgo (+15,6%).

Como hemos podido observar España está incrementando su variación del comercio minorista respecto al año 2010 en los últimos meses. No obstante, a grandes rasgos se contempla que aunque esté incrementando su variación aún no es suficiente para llegar a cifras que indiquen una estabilización en el sector o crecimiento del mismo.

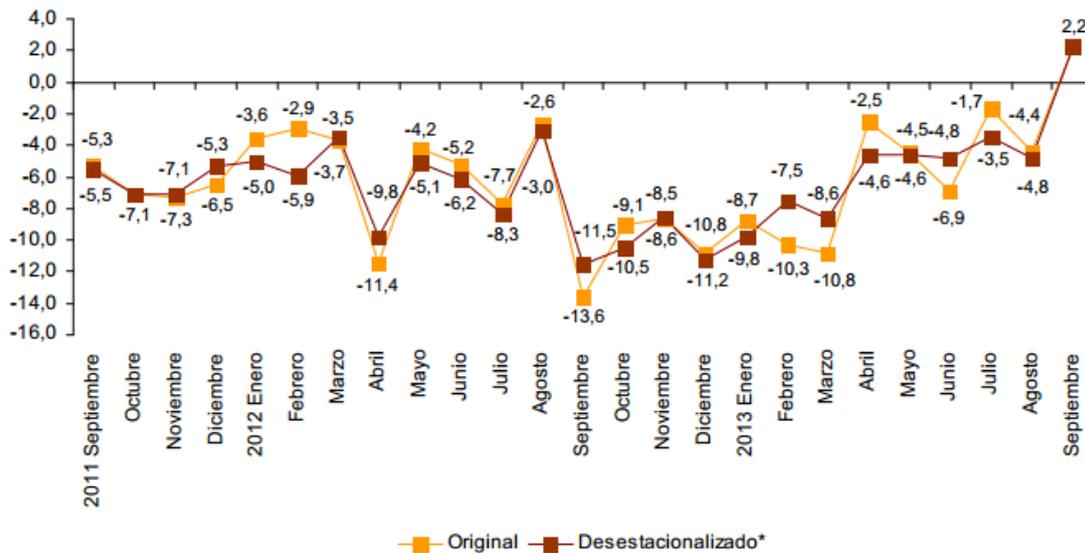
Para analizar el sector del comercio minorista en España vamos a utilizar el **Índice del comercio Minorista (ICM)**². Este índice es elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y tiene como objetivo conocer la evolución de las ventas y el empleo en el sector del comercio minorista en España.

En la siguiente tabla podemos observar la tasa anual de variación del índice de comercio minorista en España desde septiembre de 2011 hasta septiembre de 2013.

² El Índice de Comercio al por Menor (ICM) tiene como objetivo conocer la evolución de las ventas y el empleo en el sector del comercio minorista en España y cumplir con las exigencias que establece EUROSTAT en el estudio coyuntural relativo a este sector. La información se recoge de una muestra de 12.500 empresas ubicadas en todo el territorio nacional, de las que se obtienen datos por cuestionario, teléfono, fax o web, de las ventas brutas mensuales y del número de ocupados referido al último día de cada mes. Las ventas brutas son el total facturado por la empresa en concepto de productos vendidos en el ejercicio de su actividad incluido el IVA. El número de ocupados está formado por el número total de personas que trabajan en la empresa en una fecha determinada contribuyendo a la producción de bienes y servicios. Incluye tanto el personal remunerado como el no remunerado. Los índices se calculan tanto a nivel nacional como para las distintas comunidades autónomas.

Gráfico 3: Índice General del Comercio Minorista a precios constantes en España. Tasa anual (Base 2010)

Índice General del Comercio Minorista a precios constantes
Tasa anual



* Desestacionalizado: Corregido de efectos estacionales y de calendario.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) 2013

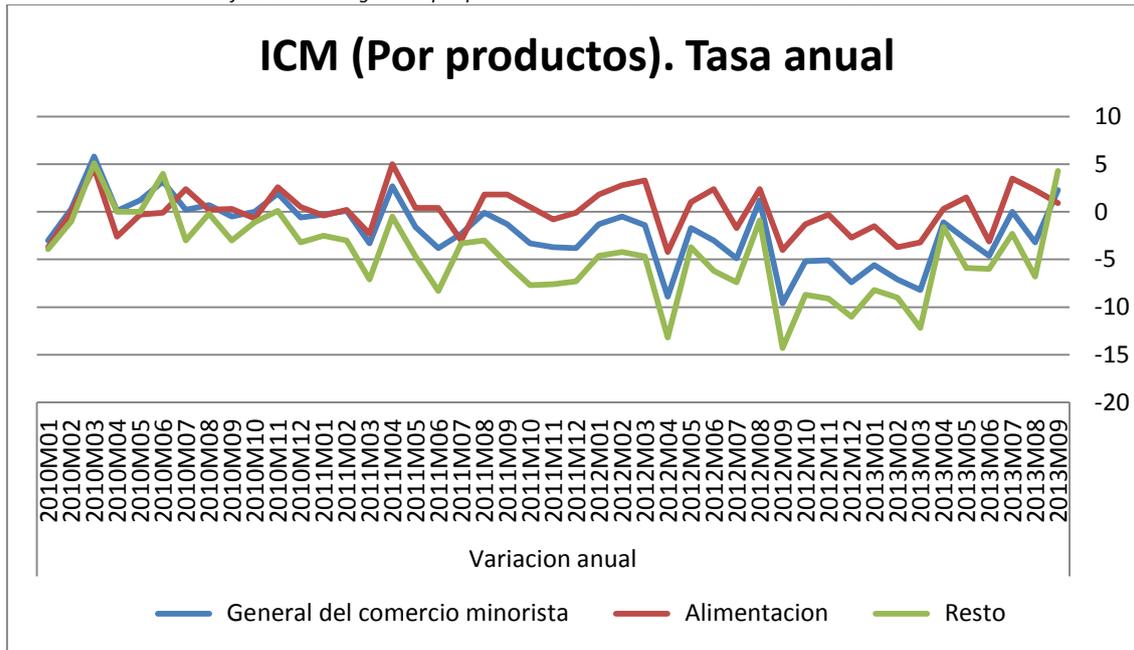
La variación anual del Índice General del Comercio Minorista a precios constantes se sitúa en el 2,2% en septiembre de 2013, lo que supone que las ventas se han incrementado un 2,2% respecto a septiembre del año anterior. Vuelven a terreno positivo después de 38 meses con unas tasas negativas. Este dato es alentador para el sector pero si nos fijamos en la serie desde el comienzo de la gráfica solo ha tenido datos negativos, lo que nos indica que las ventas han estado decreciendo en el sector a lo largo de más de tres años.

Eliminando los efectos estacionales y de calendario vemos que la tasa del 2,2% es la misma en comparación de las anteriores que se habían incrementado y estaban estabilizadas en torno al -4,6% y -4,8%.

Este índice también está desglosado por medios de distribución en el que se diferencian empresas unilocalizadas, pequeñas cadenas, grandes empresas y grandes cadenas. Más adelante nos centraremos más en estos datos para empresas unilocalizadas y pequeñas empresas, ya que la frutería está incluida en este ámbito.

Este índice también se desglosa por tipos de productos. Seguidamente analizaremos la tasa del índice y su influencia en los productos de alimentación y el resto desde el año 2010 hasta el último dato aportado por el INE de septiembre de 2013 (en el resto de productos forman parte los bienes de equipo de personal, equipo del hogar y otros bienes) sin tener en cuenta las estaciones de servicio.

Gráfico 4: ICM desglosado por productos sin tener en cuenta las estaciones de servicio



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2013.

Como podemos observar la tendencia del índice en alimentación respecto con el índice general es más inestable que la del resto que va más acorde. Por lo que podemos concluir que tiene más fuerza en el índice el resto de productos que los de alimentación. Se puede observar que en los últimos meses la tasa de alimentación ha estado en una tendencia al alza con respecto al año anterior pero es en el último mes que el índice consigue estar en datos positivos y la alimentación disminuye un 2%. Destacar también que el índice de comercio minorista en alimentación esta casi siempre por encima de los demás debido al consumo continuo de alimentos. Los otros productos no son tan necesarios en la vida cotidiana como pueden ser bienes de equipo o de hogar.

Si analizamos la tendencia que sigue el índice en los tres últimos años vemos una dispersión de las variables. Hasta finales de 2010 se observa que tanto la tasa de productos de alimentación como la del resto están más unificadas. Es a partir de finales de 2010 como vemos las ventas en productos de alimentación es la única que consigue tasas positivas y los productos que no son de alimentación se van hundiendo en tasas negativas llevándose consigo el índice a tasas de hasta un -10%.

2.2.2.2. Principales datos económicos del sector.

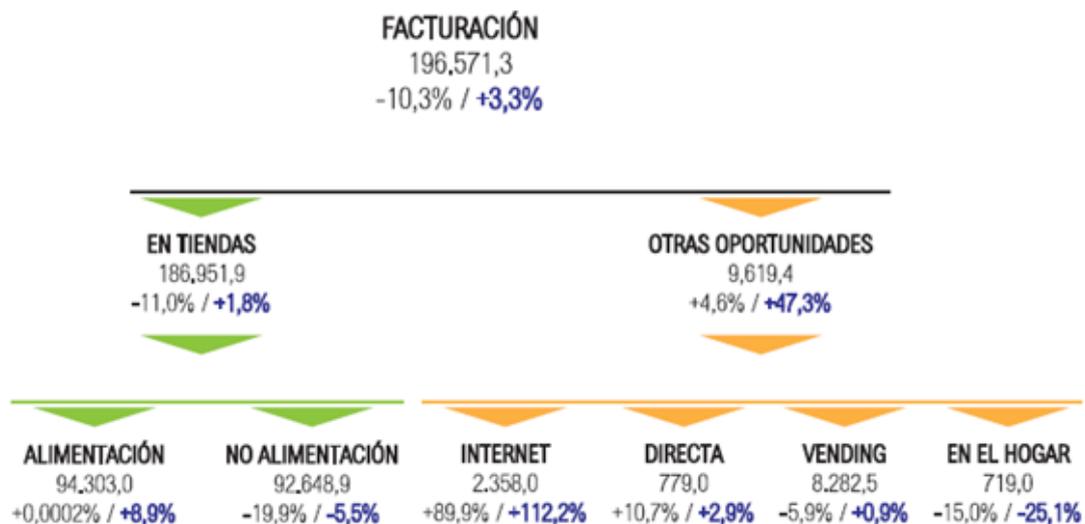
En este punto analizaremos los principales datos del sector de la distribución minorista en España. Son muchos los datos que podemos encontrar sobre este sector pero analizaremos los más generalizados y los que nos terminen de dar una información global sobre el estado del sector de la distribución minorista en España.

El comercio al por menor a nivel nacional y según las cifras del Instituto Nacional de Estadística, redujo su **facturación** en 2012 un 7,0% respecto a 2011 y lleva un descenso continuado desde 2007 de un 10,3%. El volumen total del sector es de 196.571 millones de €. Si nos fijamos en el comercio minorista de alimentación, mueve en el sector una cifra de más de 94.000 millones de euros. El crecimiento con respecto a 2007 hasta ahora ha sido casi nulo,

solo ha crecido un 0,0002%. Observando la cifra azul que representa la evolución europea vemos que en Europa el sector de la distribución alimentaria ha incrementado desde 2007 un 8,9%.

En términos generales, el mayor crecimiento que ha experimentado el sector de la distribución es el de la compra por internet con un incremento del 89,9% para España y un 112,2% para Europa. No obstante el montante que más importancia sigue teniendo es el que repercute a la facturación por tiendas. Siendo casi a la par el nivel de facturación de productos de alimentación como de No alimentación.

Gráfico 5: Facturación del comercio minorista en España. Evolución 2007-2012 (millones de euros). En azul evolución Europa.



Fuente: Informe Anual de la Distribución comercial de la Comunidad Valenciana 2012. Oficina de comercio y territorio PATECO

Aunque todas las **Comunidades Autónomas** han experimentado una reducción en la facturación, esta ha sido muy dispar: Extremadura y La Rioja han sido las regiones con menor reducción en la facturación mientras que Murcia, Madrid, Castilla la Mancha y la Comunidad Valenciana han experimentado las mayores caídas. En términos globales, desde 2007, la facturación del comercio al por menor a nivel nacional se ha reducido un 7,8% y únicamente cinco Comunidades Autónomas han incrementado sus ventas. Estas son: Castilla la Mancha, Castilla-León, Extremadura, Galicia y Navarra.

Hay que indicar que pese a la política de liberalización de horarios comerciales de la Comunidad de Madrid esta comunidad autónoma lidera la disminución de ventas en el comercio desde el inicio de la crisis económica, con una reducción que duplica a la nacional, del orden del 15,2%. En segundo lugar se encuentra Andalucía con una reducción del 13,7%, en tercer lugar la Comunidad Canaria con un 10,8% y en cuarto lugar la Comunidad Valenciana con un 10,6%.

Tabla 3: Evolución del volumen de facturación del comercio minorista por comunidades autónomas.

| Comunidad Autónoma | Volumen de negocio | | | | | | Variación de facturación 2011-2012 | Variación de facturación 2007-2012 |
|------------------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------------------|------------------------------------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012* | % | % |
| Andalucía | 35.946.703 | 36.922.621 | 34.943.834 | 34.621.424 | 33.701.598 | 31.039.172 | -7,9% | -13,7% |
| Aragón | 6.681.660 | 7.411.702 | 6.723.376 | 6.514.949 | 6.436.297 | 6.095.173 | -5,3% | -8,8% |
| Asturias (Principado de) | 5.240.010 | 5.943.259 | 5.234.585 | 5.115.898 | 5.257.930 | 4.832.038 | -8,1% | -7,8% |
| Baleares (Illes) | 6.518.393 | 6.420.777 | 5.959.246 | 6.369.057 | 6.276.302 | 6.031.526 | -3,9% | -7,5% |
| Canarias | 11.595.913 | 13.123.356 | 11.336.714 | 11.482.146 | 11.062.429 | 10.343.371 | -6,5% | -10,8% |
| Cantabria | 2.662.737 | 3.089.442 | 2.860.525 | 2.825.662 | 2.878.976 | 2.657.295 | -7,7% | -0,2% |
| Castilla y León | 10.208.956 | 11.978.297 | 11.318.357 | 11.418.944 | 11.892.027 | 11.083.369 | -6,8% | 8,6% |
| Castilla-La Mancha | 7.045.423 | 8.904.086 | 7.921.835 | 7.586.615 | 7.835.108 | 7.161.289 | -8,6% | 1,6% |
| Cataluña | 37.976.937 | 40.980.779 | 38.497.207 | 38.969.189 | 37.452.090 | 35.317.321 | -5,7% | -7,0% |
| Comunitat Valenciana | 23.688.288 | 25.909.235 | 23.450.626 | 23.698.791 | 23.120.506 | 21.178.383 | -8,4% | -10,6% |
| Extremadura | 3.976.033 | 4.437.991 | 4.105.887 | 4.279.055 | 4.234.569 | 4.082.125 | -3,6% | 2,7% |
| Galicia | 12.432.750 | 13.383.584 | 12.680.857 | 13.757.441 | 13.263.166 | 12.692.850 | -4,3% | 2,1% |
| Madrid (Comunidad de) | 33.721.108 | 38.026.973 | 31.730.169 | 31.434.020 | 31.320.626 | 28.595.732 | -8,7% | -15,2% |
| Murcia (Región de) | 6.302.872 | 6.739.040 | 5.957.286 | 6.422.086 | 6.265.766 | 5.670.518 | -9,5% | -10,0% |
| Navarra (Comunidad Foral de) | 2.832.643 | 3.367.666 | 3.288.926 | 3.095.160 | 3.161.612 | 3.000.370 | -5,1% | 5,9% |
| País Vasco | 10.998.018 | 12.347.310 | 11.425.213 | 11.449.097 | 10.717.599 | 10.042.390 | -6,3% | -8,7% |
| Rioja (La) | 1.437.031 | 1.665.834 | 1.367.263 | 1.440.128 | 1.449.078 | 1.363.582 | -5,9% | -5,1% |
| TOTAL | 219.265.476 | 240.651.950 | 219.519.068 | 220.481.672 | 217.287.574 | 202.077.444 | -7,0% | -7,8% |

Fuente: Informe Anual de la Distribución comercial de la Comunitat Valenciana 2012. Oficina de comercio y territorio PATECO

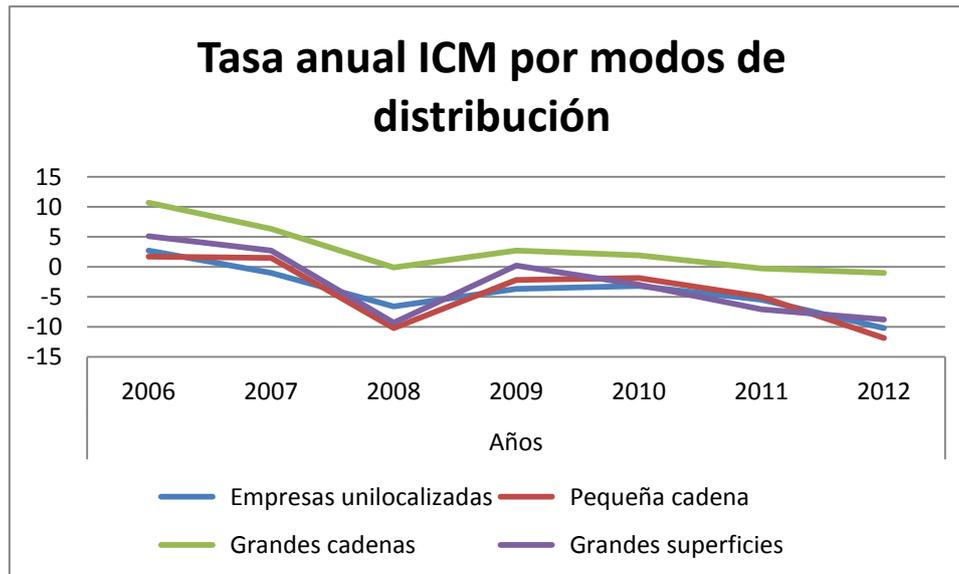
Otro dato importante a estudiar para el sector es **el empleo**. En la Unión Europea desde el año 2009 el empleo en el comercio minorista ha retomado la senda de la recuperación y aunque las tasas de crecimiento son negativas, el descenso en la ocupación es cada vez menor. En el año 2012 el empleo en el comercio minorista disminuyó un 0,1% frente al 1,0% de disminución del año 2009.

Según cifras de la Seguridad Social, el comercio minorista de España ocupó en 2012 a 1.781.546 trabajadores, un 1,9% menos que en 2011. Por su parte, el comercio valenciano ocupó a 188.210 trabajadores lo que representa una disminución de la ocupación del 2,1% respecto al año anterior. Esta cifra representa el 10,6% del empleo del comercio al por menor a nivel nacional.

Si analizamos el sector **por modos de distribución**, podemos dividirlo en cuatro tipos de distribución minorista. De mayor a menor tamaño tenemos: Grandes superficies, grandes cadenas, pequeñas cadenas y empresas unilocalizadas. La Frutería Salas pasaría a formar parte en esta clasificación como empresa unilocalizada.

En el siguiente gráfico podemos observar la tasa anual del índice del comercio al por menor dividido por modos de distribución desde el comienzo de la crisis a finales de 2006 y comienzos de 2007 hasta 2012.

Gráfico 6: Tasa anual Índice Comercio Minorista en España por modos de distribución. 2006-2012



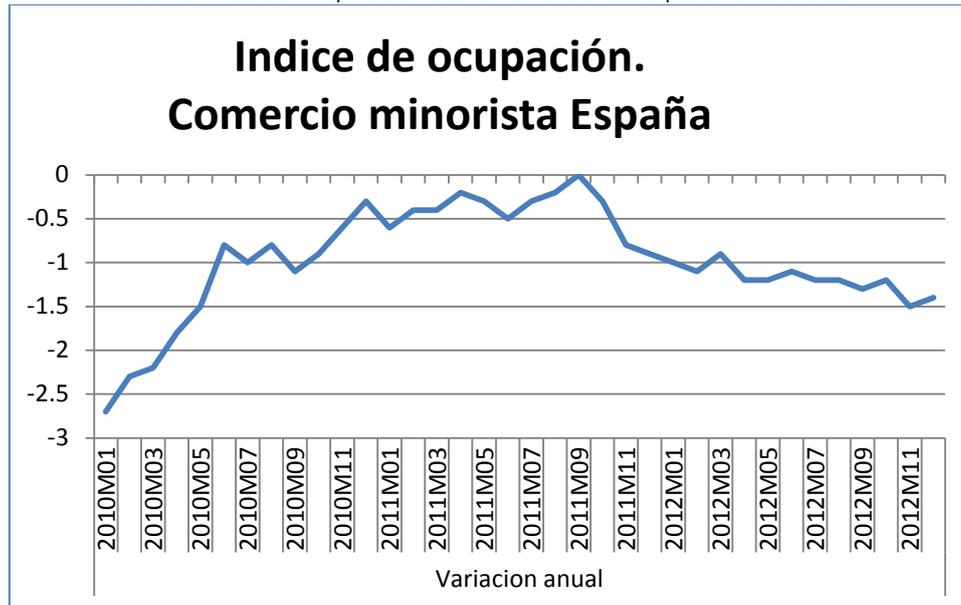
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2013

En líneas generales, podemos observar que las grandes cadenas son las únicas que no tienen tasas negativas durante toda la serie y predomina respecto las otras tres formas de distribución. No obstante, se observa un decrecimiento generalizado, desde el comienzo de la crisis pasa de tener más de un 10% de ventas en 2006 respecto el año anterior a tener en 2011 y 2012 ventas nulas o negativas.

Las tres otras formas de distribución siguen una línea más unificada, es en 2008 cuando se nota más la crisis y todas tienen una tasa negativa creando un valle. Las grandes cadenas caen al 0,1%, las grandes superficies bajan más de 11 puntos y se sitúan en una tasa de -9,3% y las pequeñas cadenas se sitúan en una tasa de -10,2%. Son las empresas unilocalizadas las que consiguen tener un descenso más moderado y caen 5,6 puntos respecto del año anterior situándose en una tasa de -6,6%. Tras el repunte en 2009 de las grandes superficies y grandes y pequeñas cadenas la tendencia vuelve a ser negativa para todos los modos de distribución. Siendo las grandes cadenas las únicas en amortiguar esta brutal caída, ya que los otros tres formatos se hunden con tasas negativas mayores a los 8 puntos y recordando el valle del año 2008.

Si analizamos las cifras de **ocupación** en el sector. Podemos observar en la siguiente gráfica el índice de ocupación en comercio minorista en España. En este sector el índice de ocupación ha disminuido mucho menos durante este tiempo que en otros sectores como el de la construcción o industria que sufren bajadas de hasta un 40%.

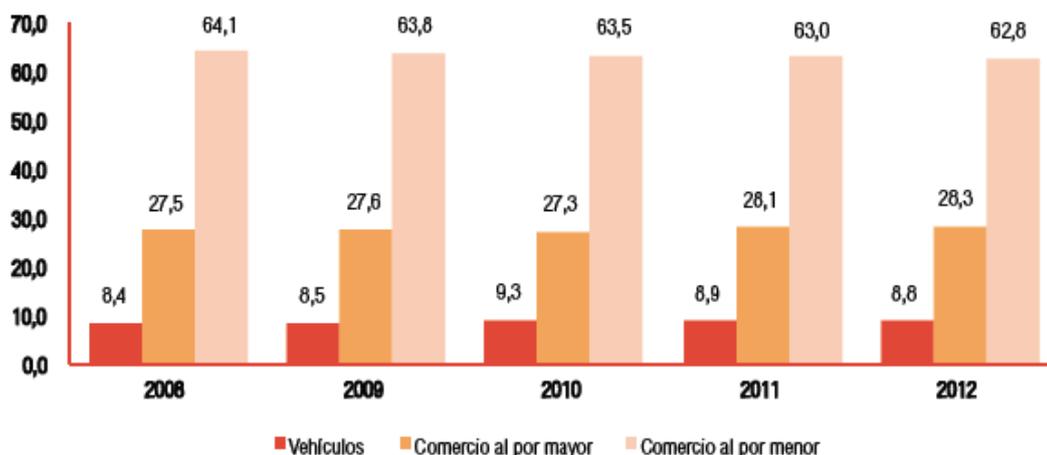
Gráfico 7: Índice de ocupación en el comercio minorista En España. Variación anual



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE, 2013

Hay que destacar que según los datos del DIRCE (Directorio Central de Empresas) en 2012 en el sector “comercio al por menor, exceptuando vehículos a motor y bicicletas” se dieron de alta 54.995 empresas y de baja 61.960. Creando una **destrucción de empresas** en el año 2012 de 6.965. Es el tercer sector que más destrucción empresarial tiene por detrás de “construcción de edificios” con unas 20.000 empresas menos y actividades de construcción especializada que ascendía a una destrucción de 12.707 empresas.

Gráfico 8: Evolución del peso de las empresas de comercio minorista en el sector comercio. 2008-2012. España.



Fuente: Informe Anual de la Distribución comercial de la Comunitat Valenciana 2012. Oficina de comercio y territorio PATECO

Como se observa en el gráfico. El sector minorista, debido a que ha sido el más afectado por la situación de crisis, ha sido también el grupo que ha perdido representación en el conjunto empresarial del sector comercio. Vemos que desde 2008 va disminuyendo su crecimiento a favor del comercio al por mayor y venta de vehículos.

La demanda de los hogares

Durante los años precedentes a la crisis económica las familias españolas se han beneficiado de un contexto expansivo, con elevada creación de ocupación, que les ha permitido ir reduciendo progresivamente su ahorro y aumentar el consumo y la inversión (principalmente en vivienda, favorecida por la expansión del mercado inmobiliario y la facilidad en la financiación hipotecaria), y acompañado de un elevado aumento del endeudamiento, hasta cifras máximas históricas, y un deterioro gradual de su posición financiera.

Pero a partir de 2008, esta tendencia se ha truncado, y a raíz del estallido de la crisis financiera y económica, la destrucción de ocupación y la incertidumbre sobre la situación económica han hecho que las familias aumenten el ahorro y reduzcan la inversión. En el año 2009 se comenzó a consolidar este cambio en el comportamiento de las familias, y la tasa de ahorro ha llegado a máximos históricos.

Flujograma 3: Gasto medio de los hogares españoles en euros

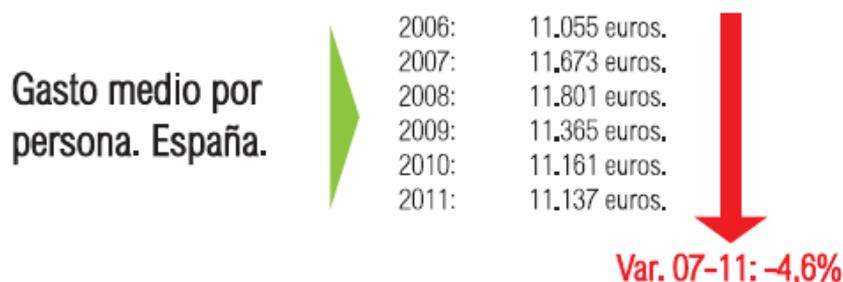


Fuente: Informe Anual de la Distribución comercial de la Comunitat Valenciana 2012. Oficina de comercio y territorio PATECO

El **gasto medio de los hogares españoles** descendió un 1,0% en 2011 respecto al año anterior, hasta los 29.481,9 euros por familia, según la encuesta de Presupuestos Familiares 2011 publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Por grupos de gasto, las familias españolas dedican la mayor parte del presupuesto a vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles (31,3%), alimentación (14,4%) y medios de transportes (12,0). El gasto en enseñanza y vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles fueron los únicos grupos que presentaron tasas positivas en 2011.

Flujograma 4: Gasto medio por persona en España. En euros.



Fuente: Informe Anual de la Distribución comercial de la Comunitat Valenciana 2012. Oficina de comercio y territorio PATECO

El **gasto medio por persona en España** en 2011 fue de 11.137,03 euros, respecto desde que comenzó la crisis el gasto medio por persona ha descendido un 4,6%.

2.2.3.- El sector en la Comunidad Valenciana.

La Comunidad Valenciana es una comunidad autónoma de España considerada como nacionalidad histórica. Su territorio, con capital en Valencia, está situado en el este y sureste de la Península Ibérica. Se le añade el archipiélago de las islas Columbretes, la Isla de Tabarca y otras islas menores adyacentes, todas ubicadas en el mar Mediterráneo, además del Rincón de Ademuz, separado totalmente del resto del territorio valenciano.

Tiene una superficie de 23.255 km², siendo la 8ª autonomía más extensa de España. Está formada por las provincias de Alicante, Castellón y Valencia, y limita al norte con Cataluña y Aragón, al oeste con Castilla-La Mancha y Aragón, y al sur con la Región de Murcia.

Se constituyó como comunidad autónoma en el año 1982, al aprobarse su Estatuto de Autonomía. Y desde el año 2006, cuando se reformó su Estatuto de Autonomía, se define a la Comunidad Valenciana como nacionalidad histórica, al amparo de lo dispuesto en el artículo segundo de la Constitución Española.

En el territorio de la Comunidad Valenciana habitan actualmente 5.111.706 personas en un total de 542 municipios. La mayor concentración de población de la Comunidad Valenciana se da en torno a la ciudad de Valencia, llegando su área metropolitana a 1.559.084 habitantes, de los cuales 797.028 (INE 2012) están empadronados en la ciudad. La segunda mayor concentración de población de la comunidad es la del área metropolitana de Alicante-Elche, la cual cuenta con 801.376 habitantes (2011).

La Comunidad Valenciana constituye un territorio altamente industrializado, con un potente sector turístico y con un elevado peso del sector agrícola, motivo por el cual su economía es la cuarta más importante de entre las comunidades autónomas españolas, al generar el 9,6% del PIB español.

La importancia del sector en la Comunidad Valenciana es de similares características que en el contexto nacional en lo que se refiere a los datos económicos. El **volumen de negocio** en el sector rondó los 22.000 millones de €.

Los principales indicadores macroeconómicos de la Comunidad Valenciana se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 4: PIB, IPC, tasa de paro y tasa de actividad en la Comunidad Valenciana (2008-2012)

| | Comunitat Valenciana | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Producto Interior Bruto | General | 0,8 | -5,9 | -1 | -0,2 | -1,5 |
| | Agricultura | 0,9 | -4,3 | 2,2 | 10,5 | 2,5 |
| | Industria | -3,6 | -15,1 | 3,5 | 1,8 | -1,3 |
| | Construcción | -1 | -10 | -13,5 | -8,2 | -7,2 |
| | Servicios | 1 | -4,2 | 0,1 | 0,97 | -0,6 |
| Inflación | IPC | 4 | -0,2 | 1,6 | 3,1 | 3,0 |
| Mercado de trabajo | Tasa de Paro | 14,85 | 22,56 | 22,91 | 25,45 | 28,1 |
| | Tasa de Actividad | 61,59 | 61,18 | 60,23 | 60,35 | 59,82 |
| IPC variación interanual a diciembre de cada año. | | | | | | |
| Fuente: Contabilidad Regional de España. Índice de Precios al Consumo. INE. | | | | | | |

Fuente: Informe Anual de la Distribución comercial de la Comunitat Valenciana 2012. Oficina de comercio y territorio PATECO

Desde el año 2008 el **PIB de la Comunidad Valenciana** se ha mantenido en tasas negativas. Según las primeras estimaciones de la Contabilidad Regional del INE durante 2012 la Comunidad Valenciana redujo su PIB un 1,5% una décima superior a la variación nacional. El sector primario así como la evolución de las exportaciones han contribuido de manera positiva a la evolución de PIB.

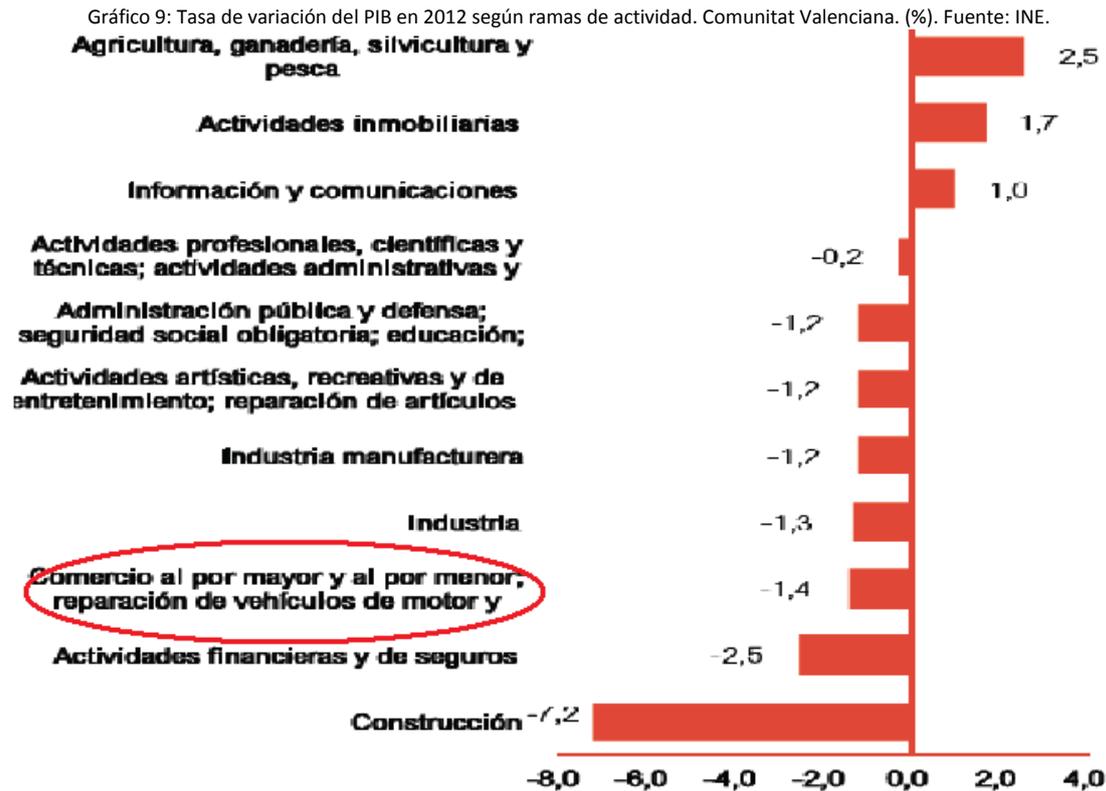
Hay que destacar que las **exportaciones** de la Comunidad Valenciana han experimentado una evolución positiva desde el año 2007, con un incremento tanto del número de empresas exportadoras como del volumen de ventas al exterior. Concretamente, el número de empresas que han realizado ventas al exterior se ha incrementado un 32,2% mientras que el volumen de exportación se ha incrementado un 6,2%.

En el año 2012 en la Comunidad Valenciana el único sector que contribuyó de manera positiva al incremento del PIB fue el sector primario, con un aumento interanual del 2,5%. La industria ha reducido su PIB un 1,3%. Por su parte, la construcción ha reducido su aportación al PIB regional un punto porcentual y continúa decreciendo un ritmo anual del -7,2%.

En lo que al **mercado de trabajo** se refiere la Comunidad Valenciana ha entrado en una dinámica de destrucción de empleo desde el comienzo de la crisis económica. Desde entonces la **tasa de paro** se ha incrementado en 19 puntos hasta situarse en el 28,1%, lo que la posiciona como una de las comunidades autónomas con mayor tasa de destrucción de empleo. La misma dinámica ha seguido el volumen de **afiliaciones a la Seguridad Social** que ha seguido una tendencia descendente, con una tasa de variación desde el año 2007 del -16,9%.

La actividad comercial, junto con la hostelería y transporte, presentó una evolución del PIB positiva durante los años 2010 (0,7%) y 2011 (1,9%); sin embargo, en 2012 esta tasa de variación se vuelve negativa y su riqueza ha retrocedido un 1,4%.

La reducción de la **renta de las familias** y la falta de **confianza de los consumidores** han provocado una disminución del consumo privado, lo que ha derivado en una contracción de la actividad comercial, siendo una de las ramas de actividad que ha experimentado una mayor ralentización en su crecimiento, junto con las actividades financieras.



Fuente: Informe Anual de la Distribución comercial de la Comunitat Valenciana 2012. Oficina de comercio y territorio PATECO

Tras el ligero repunte de las ventas en 2010, el comercio minorista de la Comunidad Valenciana ha visto cómo la **facturación** se ha reducido un 8,4% en 2012, alcanzando la cifra de 21.178 millones de euros. Desde que comenzó la crisis en 2007 la facturación se ha disminuido un 10,6%.

Si analizamos la Evolución del volumen de facturación por local comercial y por ocupado. En España, las ventas por local alcanzaron en 2012 un volumen de 336.462 euros por establecimiento, lo que representa una disminución del 9,8% respecto al año 2008. En el caso de la Comunidad Valenciana aunque la facturación ha sido menor, 318.760 euros, y la disminución respecto a 2008 ha sido más severa, del orden del 12%.

En el caso de la facturación por trabajador, en España cada trabajador facturó una media de 113.491 euros, un 8,4% menos que en 2008. Esta dinámica de disminución de ventas por trabajador también se ha dado a nivel regional donde las ventas por trabajador han disminuido un 9,1%, en la Comunidad Valenciana, con una facturación por ocupado de 112.530 euros.

Tabla 5: Evolución del volumen de facturación por local comercial y por ocupado. España y Comunidad Valenciana.

| Por local | 2008 | 2012 | Variación 2008-2012 (%) |
|----------------------|---------|---------|-------------------------------|
| España | 373.989 | 336.462 | -9,8% |
| Comunitat Valenciana | 362.059 | 318.764 | -12,0% |
| Por ocupado | 2008 | 2.012 | Variación 2008-2012 (%) |
| España | 123.888 | 113.491 | -8,4% |
| Comunidad Valenciana | 123.742 | 112.525 | -9,1% |

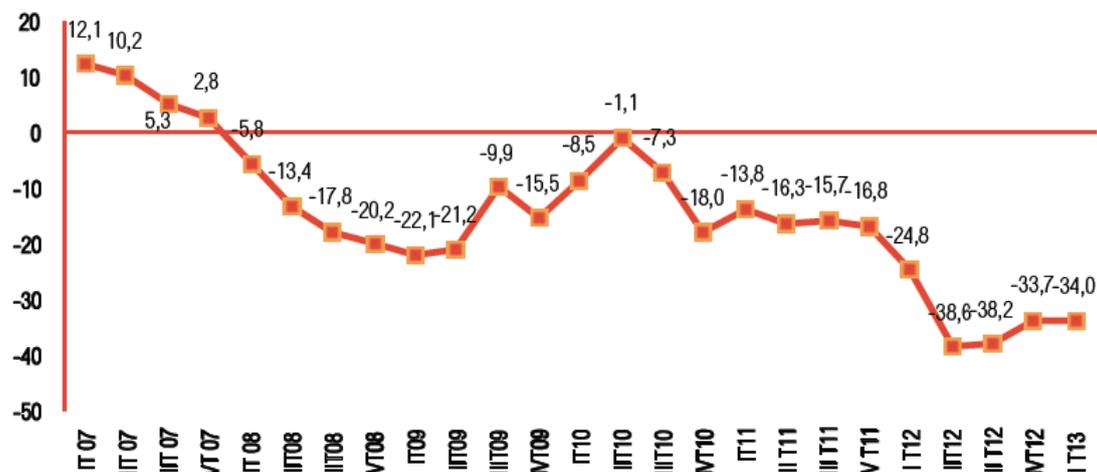
Fuente: INE, Seguridad Social.

Fuente: Informe Anual de la Distribución comercial de la Comunitat Valenciana 2012. Oficina de comercio y territorio PATECO

Otro dato a destacar es la **confianza del comerciante** de la Comunidad Valenciana.

Actualmente se encuentra en mínimos históricos desde que se tienen registros de esta variable. Hay que destacar que desde 2007 la confianza del comerciante ha pasado por dos etapas. La primera de ellas abarca hasta el año 2010 en el que parecía que la confianza mejoró respecto a años anteriores; sin embargo en el año 2011 se produce una recaída de este indicador hasta alcanzar el -38,6% en el segundo trimestre de 2012.

Gráfico 10: Indicador de Confianza del comercio minorista de la Comunitat Valenciana. 2007-2012.



Fuente: Informe Anual de la Distribución comercial de la Comunitat Valenciana 2012. Oficina de comercio y territorio PATECO

Desde el comienzo de la crisis económica la Comunidad Valenciana ha perdido 33.998 empleos en la distribución comercial minorista y se sitúa la segunda en el ranking de comunidades con mayor **tasa de destrucción de empleo** en términos relativos.

Pese a la disminución de la ocupación en el comercio minorista, el comercio al por menor es una de las actividades con menores tasas de destrucción de empleo. En el caso del sector servicios, por término medio la ocupación se redujo un 6,3% respecto a 2011. Si se toma como referencia el comienzo de la crisis, en los últimos cinco años esta reducción ha sido del 14,6%, lo que equivale a 192.022 ocupados menos. En otros sectores, como la industria, el

empleo se ha reducido un 29,1% y en el caso de la rama de los transportes la disminución ha sido del 26,7%.

La reducción de la oferta comercial así como los ajustes de plantilla llevados a cabo por las medianas y grandes superficies ha dado lugar a una disminución en la ocupación por cuenta ajena. En la Comunidad Valenciana, tras el ligero repunte en la contratación por cuenta ajena producido en 2010, el volumen de ocupados en este régimen disminuyó un 2,7 en 2012 respecto al año anterior.

En este sentido hay que destacar el esfuerzo realizado por el comercio minorista de la Comunidad Valenciana por mantener la plantilla de trabajadores. Según la Encuesta Trimestral del Comercio Minorista realizada por el Consejo de Cámaras de Comercio, aproximadamente siete de cada diez comerciantes ha mantenido el número de trabajadores en su negocio en 2012.

En relación al **autoempleo** en el comercio valenciano hay que destacar que en 2012 el número de ocupados por cuenta propia disminuyó en menor medida que el empleo por cuenta ajena. Tras dos años consecutivos de generación de autoempleo durante los años 2010 y 2011, en el año 2012 se produce una disminución del autoempleo del 0,7%.

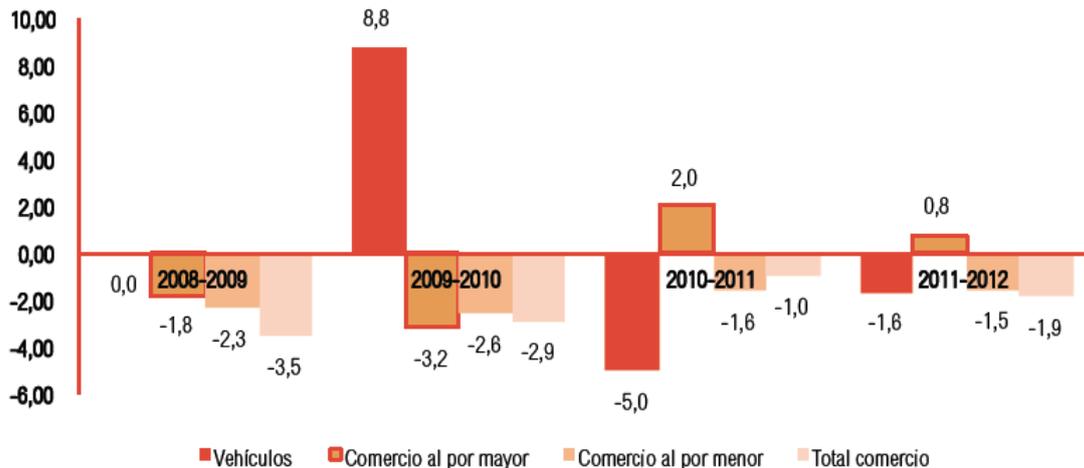
Tanto en el régimen de autoempleo en la Comunitat Valenciana (cuenta propia) como la ocupación por cuenta ajena han descendido en menor medida que otros sectores o actividades, como son la industria o los transportes. La contratación por cuenta ajena en la industria ha disminuido un 5,3% un 10,5% en los transportes. En el caso del autoempleo la reducción de la ocupación ha sido del 1,4% en el caso de la industria y de un 3,3% en el caso de los transportes.

Si analizamos el sector mediante la estructura de las empresas de comercios, observamos que el 11% del tejido empresarial desaparecido en España fue de la Comunidad Valenciana.

El sector comercial minorista es la división de comercio que más ha sufrido la coyuntura económica desfavorable. De un censo de 58.528 empresas de comercio minorista valencianas en el año 2008 se ha pasado a un censo de 53.970 unidades en el año 2012, suponiendo una pérdida de 4.558 empresas en cuatro años. En el conjunto nacional se han perdido 40.307 empresas de comercio minorista desde que comenzó la crisis.

El decrecimiento en términos relativos del **número de empresas de comercio al por menor** en la Comunidad Valenciana y en España durante el período 2008-2012 es del 7,8% y 7,7%, respectivamente.

Gráfico 11: Evolución de las empresas de comercio según su estructura divisional en la Comunitat Valenciana. Años 2008-20



Fuente: Informe Anual de la Distribución comercial de la Comunitat Valenciana 2012. Oficina de comercio y territorio PATECO

Como se observa en el gráfico corroboramos lo antes mencionado, el comercio al por menor ha ido decreciendo todos los años desde que comenzó la crisis en detrimento del crecimiento más significativo del comercio al por mayor.

El sector minorista, debido a que ha sido el más afectado por la situación de crisis, ha sido también el grupo que ha perdido representación en el conjunto empresarial de comercio tanto en España como en la Comunidad Valenciana. Como hemos comentado a nivel nacional, la Comunidad Valenciana sigue la misma evolución respecto a la concentración empresarial.

Los establecimientos especializados en productos de alimentación, bebidas y perfumería han perdido 1.438 negocios y 118.447 m2 de superficie de venta desde el año 2009. La pérdida de comercios ha supuesto una caída del 5,6% de los negocios y un 11,3% de la superficie de venta, lo que indica que en este periodo han ido cerrándose los negocios de mayores dimensiones. Establecimientos con costes de estructura más elevados y con menor rentabilidad por metro cuadrado.

Si nos centramos en el **gasto per cápita de consumo de los bienes diarios** en la Comunidad Valenciana observamos que desde que comenzó la crisis ha disminuido el gasto por habitante un 6,6%. Siendo la mayor disminución en productos de carne y charcutería (-11,8%) y artículos de higiene y cuidado personal (-11,1%).

Respecto a los productos que interesan a la Frutería Salas, podemos observar que las frutas y verduras han disminuido por encima del total con una variación del 7,3%.

Tabla 6: Porcentaje de gasto per cápita de bienes diarios en la Comunidad Valenciana. 2006-2011

| Códigos de gasto | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | Variación 07-11 (%) |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------|
| Pan y cereales | 250 | 263 | 276 | 257 | 248 | 249 | -5,3 |
| Carne y charcutería | 390 | 393 | 398 | 374 | 341 | 346 | -11,8 |
| Pescado | 182 | 171 | 170 | 167 | 162 | 160 | -6,3 |
| Frutas y verduras | 291 | 305 | 305 | 274 | 282 | 283 | -7,3 |
| Bebidas | 185 | 191 | 189 | 194 | 191 | 183 | -4,4 |
| Productos de ultramarino | 334 | 338 | 367 | 337 | 324 | 334 | -1,2 |
| Artículos de higiene y cuidado personal | 163 | 179 | 173 | 163 | 159 | 159 | -11,1 |
| Artículos de limpieza | 99 | 104 | 106 | 105 | 97 | 101 | -2,4 |
| Bienes diarios | 1.894 | 1.944 | 1.985 | 1.872 | 1.805 | 1.816 | -6,6 |

Fuente: Informe Anual de la Distribución comercial de la Comunitat Valenciana 2012. Oficina de comercio y territorio PATECO

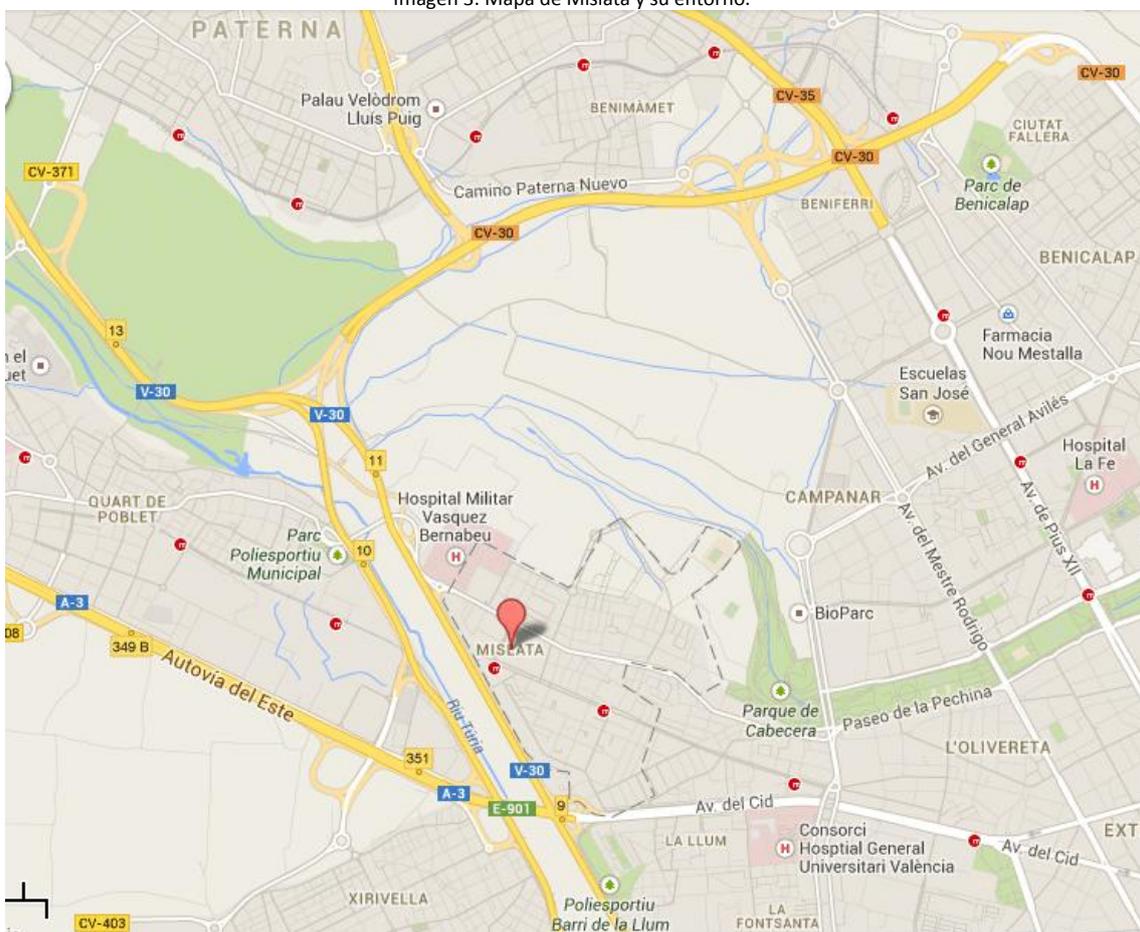
Para terminar, la Comunidad Valenciana cuenta con más de 65.000 puntos de venta del comercio minorista, ocupando una superficie de 6,8 millones de metros cuadrados. Las capitales de provincia concentran el 26,2% de los puntos de venta y 25,6% de la superficie comercial. En el litoral se encuentran más del 80% de los puntos de venta. En el sistema rural se concentra solo el 1,5% de la oferta comercial minorista.

2.2.4.- El comercio minorista en Mislata.

El municipio de Mislata se encuentra situado en la provincia de Valencia, perteneciente a la comarca valenciana de L'Horta Oest. Cuenta con una población de 43.740 habitantes censados, lo que representa aproximadamente el 12,9% del total de población comarcal.

Mislata linda con Xirivella, Quart de Poblet y Valencia, siendo la distancia que separa a ambos municipios prácticamente inexistente.

Imagen 3: Mapa de Mislata y su entorno.



Fuente: GoogleMaps, 2013

La comarca de L'Horta Oest está formada por 9 municipios y 339.491 habitantes y forma, junto con las comarcas de L'Horta Sud y L'Horta Nord, un cinturón urbano continuo que rodea a la ciudad de Valencia. La comarca de L'Horta Oest ocupa una superficie de 179 km² y linda al norte con el Camp del Turia y L'Horta Nord, al este con la ciudad de Valencia, al sur con la Ribera Alta y L'Horta Sud, y al oeste con la Hoya de Buñol.

Una de las **principales características de la comarca** de L'Horta Oest es precisamente su elevada densidad de población, que alcanza los 1.896 habitantes/km². Además, otras comarcas

próximas como L'Horta Nord alcanzan una densidad de población de 1.522 habitantes/km², L'Horta Sud 1.013 habitantes/km², y la propia ciudad de Valencia que presenta una de las densidades más elevadas de la Comunidad Valenciana con 6.016 habitantes/km².

A nivel individual, como municipio integrante de la comarca de L'Horta Oest, **Mislata** destaca por tener una elevada densidad de población. Concretamente en aproximadamente 2 Km² de extensión residen 43.740 habitantes, lo que supone una densidad de 20.829 habitantes/Km². Este ratio es 2,6 veces mayor que el segundo municipio con mayor densidad, concretamente Alaquàs, con una densidad de 7.931 Hab. /Km², y once veces mayor que la media del conjunto de la comarca.

En términos de población, durante la última década (1.998-2.008), Mislata ha experimentado un **crecimiento demográfico** del 8,4%, cifra ésta inferior al del conjunto de los municipios integrantes de la comarca, no obstante, la aportación de Mislata al total de población de la comarca sigue siendo de las más altas. Concretamente Mislata aporta aproximadamente el 13% de la población del conjunto de L'Horta Oest, que junto con Paterna y Torrente, son los municipios cuya aportación al grueso de población es más representativa.

En cuanto a la representatividad de la actividad económica desarrollada en Mislata, la aportación de ésta al conjunto nacional es de las más bajas de la comarca, junto con Xirivella y Picanya. Esto es el resultado de la ausencia de una actividad industrial significativa en el término municipal, debido a las limitaciones de espacio físico del mismo. Por el contrario, destaca que en Paterna, Torrente, Quart de Poblet y Aldaia, los índices de actividad económica son más elevados, básicamente por la existencia de diversos polígonos industriales en sus términos.

Si comparamos Mislata con los municipios que integran las comarcas vecinas, tales como L'Horta Nord y L'Horta Sud, se observa, que a nivel de densidad de población, Mislata sigue siendo de los municipios más densos junto con Benetússer y Emperador. En términos de **actividad económica**³, si bien Mislata presenta un bajo índice de actividad en el entorno de su comarca, éste es elevado si lo comparamos con los municipios de las comarcas vecinas. Mientras que en Mislata este índice asciende a 39, la media de L'Horta Nord es de 14 y en L'Horta Sud de 24.

³ **Índice de actividad económica:** expresa la participación de la actividad económica (en tanto por 100.000) de cada municipio, provincia o comunidad autónoma sobre una base nacional de 100.000 unidades equivalente a la recaudación del impuesto de actividades económicas empresariales y profesionales

Tabla 7: Entorno territorial de la Comarca de L'Horta Oest

| L'Horta Oest | Extensión (Km ²) | | Densidad (hab/Km ²) | 1998 | | 2008 | | Variación 98-08 | | Índice Act. Económica |
|---------------------------|------------------------------|--------------|---------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|-----------------|-------------|-----------------------|
| | Absolutos | % | | Absolutos | % | Absolutos | % | Absolutos | % | |
| Alaquàs | 3,82 | 2,13 | 7.931 | 25.925 | 9,10 | 30.297 | 8,92 | 4.372 | 16,9 | 38 |
| Aldaia | 15,97 | 8,92 | 1.827 | 24.094 | 8,46 | 29.173 | 8,59 | 5.079 | 21,1 | 78 |
| Manises | 19,65 | 10,98 | 1.551 | 24.140 | 8,48 | 30.478 | 8,98 | 6.338 | 26,3 | 51 |
| Mislata | 2,10 | 1,17 | 20.829 | 40.348 | 14,17 | 43.740 | 12,88 | 3.392 | 8,4 | 39 |
| Paterna | 35,97 | 20,09 | 1.722 | 46.380 | 16,28 | 61.941 | 18,25 | 15.561 | 33,6 | 149 |
| Picanya | 7,24 | 4,04 | 1.500 | 8.741 | 3,07 | 10.861 | 3,20 | 2.120 | 24,3 | 18 |
| Quart de Poblet | 19,61 | 10,95 | 1.297 | 26.666 | 9,36 | 25.441 | 7,49 | -1.225 | -4,6 | 83 |
| Torrent | 69,45 | 38,79 | 1.108 | 62.562 | 21,97 | 76.927 | 22,66 | 14.365 | 23,0 | 92 |
| Xirivella | 5,22 | 2,92 | 5.868 | 25.947 | 9,11 | 30.633 | 9,02 | 4.686 | 18,1 | 32 |
| TOTAL L'HORTA OEST | 179,03 | 100,0 | 1.896 | 284.803 | 100,0 | 339.491 | 100,0 | 54.688 | 19,2 | |

Fuente: Plan de Actuación Comercial de Mislata 2009. Agencia de Desarrollo Local Mislata, 2010

El municipio de Mislata cuenta en la actualidad con algo más de 43.000 habitantes, concretamente 43.740 habitantes. En las dos últimas décadas el municipio ha experimentado un **aumento de población** de 7.005 habitantes, siendo la variación media anual durante este periodo de tiempo del 0,95%.

Si contemplamos tan sólo la última década y realizamos una comparación con otros ámbitos territoriales, tales como el conjunto de la Comunidad Valenciana, la provincia de Valencia, el conjunto del área comercial de Valencia, y el municipio de Paterna, municipio éste cercano a Mislata y con un tamaño poblacional similar se observa lo siguiente:

- La población de Mislata es la que ha permanecido más constante durante los últimos diez años, concretamente tan solo ha experimentado un crecimiento del 8,4% frente a otros ámbitos cuya evolución ha sido más significativa.
- El conjunto de la Comunidad Valenciana, y el municipio de Paterna, son los entornos cuya población ha experimentado una mayor variación, concretamente han aumentado aproximadamente entre un 34% y un 25% respectivamente en la última década. En un segundo nivel se posicionan la provincia de Valencia y el conjunto del área comercial de Valencia, ambos con una tasa de crecimiento del 17% durante este periodo.

Tabla 8: Evolución de la población de Mislata. (Comparación con otros ámbitos territoriales)

| ÁREAS TERRITORIALES | Población | | | Variación absoluta | Variación relativa (%) |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|------------------------|
| | 1.998 | 2.001 | 2.008 | 98-08 | 98-08 |
| Mislata | 40.348 | 40.549 | 43.740 | 3.392 | 8,4% |
| Paterna | 46.380 | 47.687 | 61.941 | 15.561 | 33,6% |
| AC. Valencia | 1.546.651 | 1.586.868 | 1.810.274 | 263.623 | 17,0% |
| Provincia Valencia | 2.172.796 | 2.227.170 | 2.543.209 | 370.413 | 17,0% |
| Comunidad Valenciana | 4.023.441 | 4.202.608 | 5.029.601 | 1.006.160 | 25,0% |

Fuente: Plan de Actuación Comercial de Mislata 2009. Agencia de Desarrollo Local Mislata, 2010

En la actualidad en el término municipal de Mislata existen **453 comercios minoristas**, de los cuales 441 (97%) corresponde a pequeños comercios, y 12 (3%) a supermercados-autoservicios.

Por grandes grupos destaca la mayor presencia de establecimientos especializados en bienes de consumo ocasional, con un 68% del total, frente al 29% correspondiente a establecimientos de bienes de consumo diario, y el 3% a comercio mixto por secciones.

Por tipologías de actividad, se observa, que los comercios especializados en otro comercio al por menor son los que tienen una mayor presencia (29%), seguidos en un segundo lugar por los establecimientos de alimentación, bebidas y tabaco (23%), por los comercios especializados en artículos del hogar (20%), y equipamiento personal (19%).

La actividad con una menor presencia en el pequeño comercio minorista de Mislata corresponde a la farmacia, droguería-perfumería, cuyos comercios representan tan solo un 6% del total de la actividad comercial minorista del municipio.

Como podemos observar, es la actividad de alimentación, bebidas y tabaco la que está por debajo respecto de Valencia y la Comunidad y es otro comercio al por menor que está por encima de éstas.

Tabla 9: Distribución de estructura comercial minorista de Mislata. Comparación con Valencia y Com. Valenciana

| GRUPO DE ACTIVIDAD | Nº DE COMERCIOS | % sobre total | Provincia Valencia | Comunidad Valenciana |
|--|-----------------|---------------|--------------------|----------------------|
| Alimentación, bebidas y tabaco | 103 | 23% | 36% | 33% |
| Farmacia, droguería-perfumería | 26 | 6% | 4% | 4% |
| Textil, confección y calzado | 85 | 19% | 16% | 17% |
| Equipamiento del hogar | 92 | 20% | 17% | 18% |
| Otro comercio al por menor | 135 | 29% | 21% | 22% |
| Medianas-Grandes superficies especializadas | --- | --- | 1% | 1% |
| Comercio mixto al por menor por secciones | 12 | 3% | 5% | 5% |
| TOTAL | 453 | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Plan de Actuación Comercial de Mislata 2009. Agencia de Desarrollo Local Mislata, 2010

Respecto del año 2003 podemos observar que el número de comercios ha variado considerablemente, ha bajado un 33% respecto del total. De los cuales, el sector que más sufre la crisis es el de alimentación que ha disminuido su número de comercios en más de la mitad (-58%), seguido de las droguerías y perfumerías (-33%). Otro dato que nos resulta significativo es el mismo número de centros de comercio mixto.

Por lo que nos lleva a la conclusión de la imposibilidad de competir del comercio unilocalizado contra los comercios mixtos como Mercadona, Consum o Aldi. No obstante, cabe la posibilidad de competir en otros aspectos que veremos más adelante.

Tabla 10: Variación del número de comercios en Mislata. Año 2003-2009

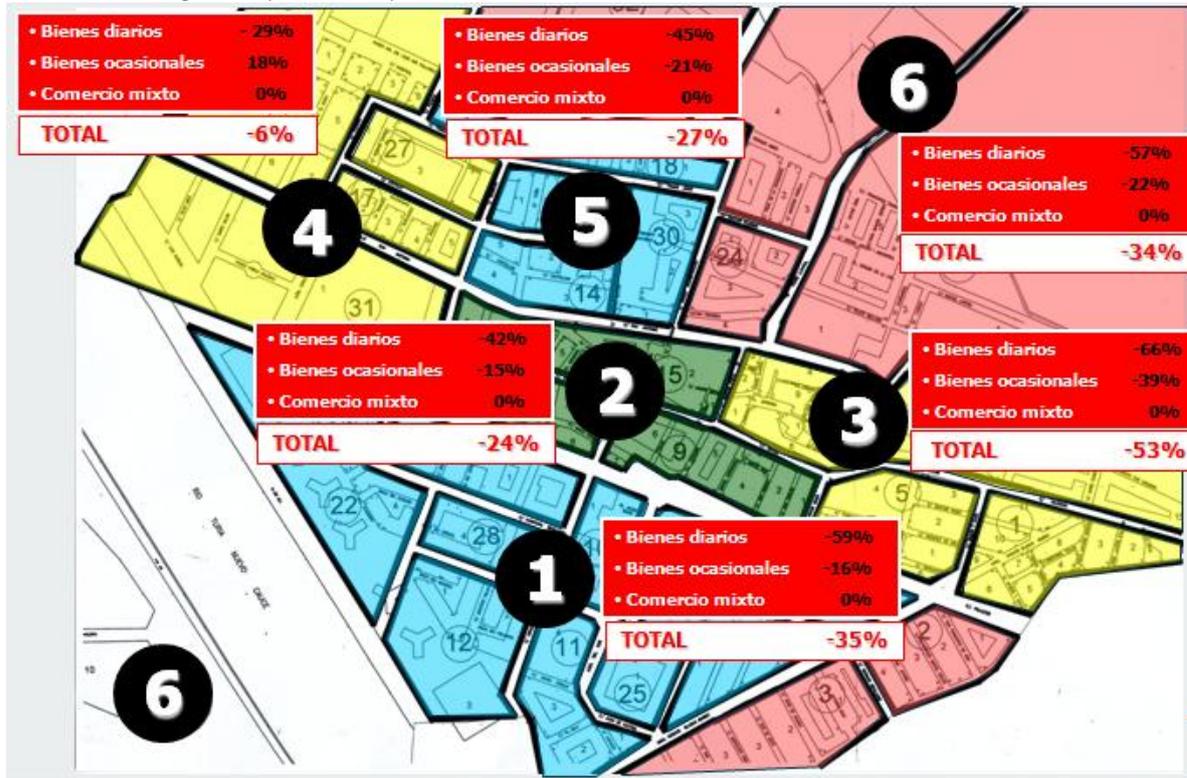
| TIPO DE OFERTA | TOTAL | | |
|---------------------------|------------|------------|-------------------|
| | 2003 | 2009 | Variación (03-09) |
| Alimentación | 245 | 103 | -58% |
| Droguería-Perfumería | 39 | 26 | -33% |
| BIENES DIARIOS | 284 | 129 | -55% |
| Equipamiento personal | 104 | 85 | -18% |
| Equipamiento del hogar | 99 | 92 | -7% |
| Otros ocasionales | 179 | 135 | -25% |
| BIENES OCASIONALES | 382 | 312 | -18% |
| COMERCIO MIXTO | 12 | 12 | 0% |
| TOTAL | 678 | 453 | -33% |

Fuente: Plan de Actuación Comercial de Mislata 2009. Agencia de Desarrollo Local Mislata, 2010

Por territorio y zonas observamos en el siguiente mapa que la zona 3 (La perteneciente a la Frutería Salas) es la que más ha disminuido sus comercios durante este período de tiempo debido a la disminución aun mayor respecto de la media de comercios en bienes diarios (-66%) y bienes ocasionales.

La zona que menos variación negativa sufre es la zona 4. Esto es debido a que es una zona en expansión, por ello, los comercios de bienes diarios disminuyen menos del global (-29%) y los comercios con bienes ocasionales aumentan un 18%.

Imagen 4: Mapa de Mislata por zonas comerciales. Variación de número de comercios minoristas.



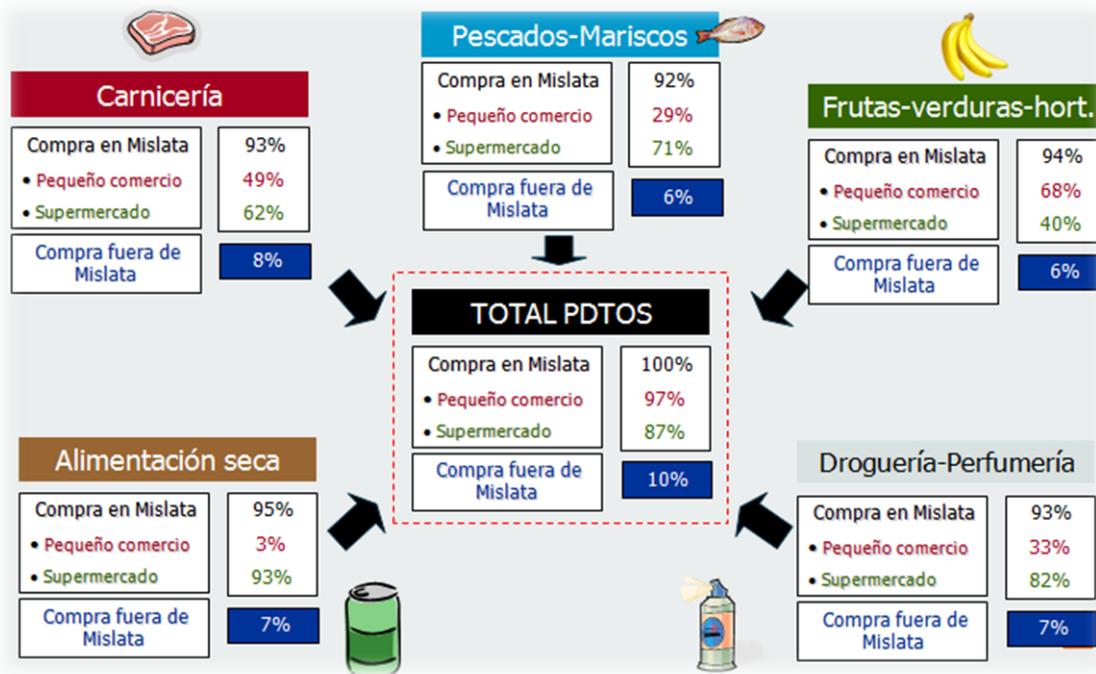
Fuente: Plan de Actuación Comercial de Mislata 2009. Agencia de Desarrollo Local Mislata, 2010

En líneas generales, el comercio minorista en Mislata está muy condicionado a dos principales zonas de concentración comercial (son las comprendidas a la número 2, 4 y 5).

Según el Plan de Actuación Comercial de Mislata de la Agencia de Desarrollo Local más del 90% de la población de Mislata compra en el municipio. Como observamos en el diagrama siguiente vemos que el supermercado gana en cuota de mercado en todos los productos de bienes diarios como: carnicería, pescadería, droguería y alimentación seca.

No obstante, el dato que más interesa para el estudio de este proyecto es el de las Frutas-verduras-hortalizas. Este dato es muy significativo ya que el 94% de la población compra estos bienes en Mislata de los cuales el 68% lo hace en pequeños comercios tradicionales.

Flujograma 5: Flujo de compradores por productos en Mislata.



Fuente: Plan de Actuación Comercial de Mislata 2009. Agencia de Desarrollo Local Mislata, 2010

Por lo que respecta al gasto generado en el comercio minorista por el consumo de sus bienes vemos que cada habitante de Mislata se gasta al año un total de 2.888,9€. Lo que representa un gasto total de 126,37 millones de €.

Si lo analizamos por tipos de bienes los mislateros gastan más dinero en bienes diarios (59,8%) que en bienes ocasionales (40,2%).

Respecto de bienes diarios, los habitantes de Mislata destinan la cuarta parte de esta partida a Alimentación seca con un gasto anual de más de 700€, seguida de la compra de carne y charcutería con un 12,5% lo que representa un gasto de 360€ al año por habitante y 15,7 millones de €. Respecto al gasto de frutas y verduras destinan el 7,7% gastando por habitante 223€ al año representando un total de 9,7 millones de €.

Tabla 11: Análisis de la demanda. Gasto generado en bienes de consumo por habitante y total en Mislata

| | GASTO PER CÁPITA (€/persona/año) | GASTO TOTAL (Millones de € año) | % |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|--------------|
| Carne-Charcutería-Pollería | 360,1 | 15,75 | 12,5% |
| Pescado-Marisco | 212,7 | 9,30 | 7,4% |
| Fruta-Verduras-Hortalizas | 223,3 | 9,77 | 7,7% |
| Alimentación seca-envasada-Bebidas | 723,2 | 31,63 | 25,0% |
| Droguería-Perfumería-Farmacia | 209,5 | 9,16 | 7,2% |
| BIENES DIARIOS | 1.728,8 | 75,61 | 59,8% |
| Equipamiento Personal | 646,9 | 28,29 | 22,4% |
| Equipamiento del Hogar | 260,6 | 11,42 | 9,0% |
| Otros artículos de consumo ocasional | 252,6 | 11,05 | 8,8% |
| BIENES OCASIONALES | 1.160,1 | 50,76 | 40,2% |
| TOTAL | 2.888,9 | 126,37 | 100% |

Fuente: Plan de Actuación Comercial de Mislata 2009. Agencia de Desarrollo Local Mislata, 2010

La crisis económica y la concentración de la demanda cada vez mayor en supermercados e hipermercados están provocando que el sector del comercio minorista de alimentación se reduzca. La competencia en precios y la bajada del poder adquisitivo de las personas hace que el modelo de compras de los compradores esté cambiando.

En la actualidad, uno de las principales variables que más valora el cliente es el precio, seguido del buen trato y calidad.

No obstante, hay más aspectos que son representativos para los clientes y que estudiaremos más adelante, que pueden provocar que el comercio tradicional sea rentable y tenga éxito en una población como Mislata.



CAPÍTULO 3

EL ENTORNO

3.- ENTORNO

3.1.- Introducción.

En este punto se va a analizar mediante diferentes modelos el entorno que rodea a las diferentes organizaciones, en este caso concreto aplicado a una frutería que forma parte dentro del mercado del comercio minorista o al por menor de productos de alimentación, siendo la venta principal frutas, hortalizas y verduras.

Se va a analizar los factores generales del entorno que afectan en menor o mayor medida a casi todas las organizaciones. El entorno actual es inestable y hostil, complejo y diversificado, muestra de ello es la situación actual de crisis mundial y de España en particular.

El entorno económico mundial se ha caracterizado en los posteriores años por haber sido sumamente turbulento, muy variable y poco predecible, todo esto sumado al fenómeno de la globalización de los mercados provoca gran dificultad de supervivencia en diferentes sectores que tienden a acaparar grandes cuotas de mercado en pocas empresas.

El entorno ocasiona unos factores de cambio de una complejidad importante, que exigen unas respuestas de adaptación por parte de las organizaciones. Ya sean de mediano y gran tamaño o pequeñas, obligan a revisar el qué se quiere, el qué hacer y cómo hacerlo, qué se logra, qué es lo que puede dar paso a nuevas actitudes, nuevos enfoques de adaptación, nuevos enfoques de diseño y nuevas formas de organizar.

Los cambios del entorno de la empresa determinan nuevas configuraciones de recursos y capacidades, necesarios para lograr ventajas competitivas.

3.2.- Análisis del macro entorno. (PESTEL)

Un buen punto de partida para describir las fuerzas que afectan al entorno competitivo puede ser el marco PESTEL, que permite identificar como afectan a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, medioambientales y legales y permite obtener los datos necesarios para identificar los principales motores de cambio.

Flujograma 6: Influencias del macro entorno. PESTEL



Fuente: GERRY JOHNSON; KEVAN SCHOLES; RICHARD WHITTINGTON. (2006) Dirección Estratégica. Pearson Education (7ª edición).

A continuación realizaremos una breve descripción de cada una de las fuerzas que componen el macro entorno mediante el método PESTEL, estas fuerzas son las siguientes:

- **Político:** estabilidad del gobierno, política fiscal, política de bienestar social.
- **Económico:** Desempleo, PIB, inflación, tipo de interés, renta disponible familiar.
- **Factores socioculturales:** Demografía, nivel de educación, distribución de la renta cambio en el estilo de vida...
- **Tecnológico:** Gasto público en investigación y nuevos descubrimientos/desarrollos.
- **Ecología:** Leyes de protección medioambiental, consumo de energía...
- **Legal:** legalidad sobre la competencia, legislación laboral o salud y seguridad.

Factores políticos:

- ✓ Política fiscal

La política fiscal es una rama de la política económica que configura el presupuesto del estado, y sus componentes, el gasto público y los impuestos como variables de control para asegurar y mantener la estabilidad económica amortiguando las oscilaciones de los ciclos económicos y contribuyendo a mantener una economía creciente, de pleno empleo y sin una inflación alta.

En la actualidad el gobierno de España está llevando a cabo una política fiscal restrictiva, es decir, una reducción del gasto público para bajar la demanda y por lo tanto la producción y una subida de los impuestos para de esta forma reducir la renta de los ciudadanos y por lo tanto disminuya el consumo de éstos con el objetivo de aumentar el superávit y reducir el déficit público.

Aplicado al caso que se está analizando, una reducción del gasto público afecta a la renta de los consumidores negativamente creando desconfianza y, por lo tanto, una disminución en las compras. Aunque la venta de productos hortofrutícolas se considere como bienes básicos, las compras disminuyen y se compra lo más esencial para la alimentación evitando productos de mayor calidad o mayor precio.

Si se tiene también en cuenta una subida de los impuestos, por ejemplo del IVA, la situación empeora aún más y se llega a la misma conclusión, los precios suben, el consumo disminuye y las empresas venden menos. Aunque el IVA no se ha incrementado en los productos básicos, si que afecta al consumo de los mismos.

- ✓ Política de bienestar social.

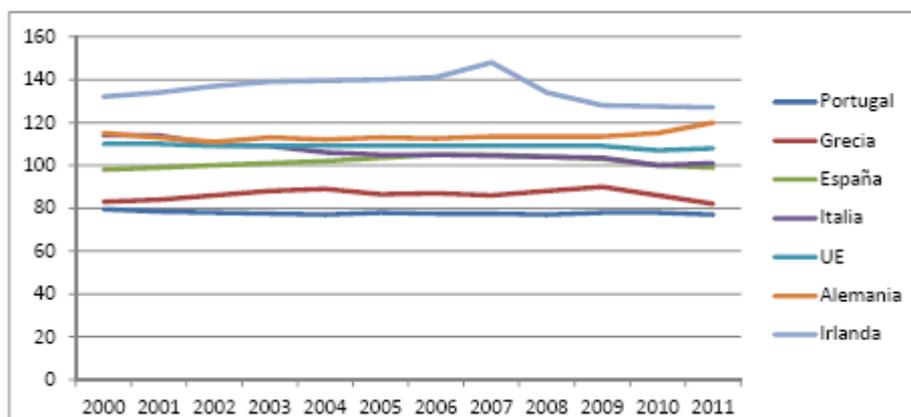
Se define el **Estado de bienestar social** como una propuesta política por la cual el estado ofrece ciertos servicios o garantías sociales a la totalidad de habitantes de un país. Aún así, el bienestar social es un concepto abstracto que posee importantes cargas de subjetividad aunque también aparece relacionado con ciertos factores económicos objetivos los cuales se van a analizar a continuación.

Los factores económicos que se van a tener en cuenta son el **PIB per cápita y el desempleo**.

El **PIB o renta per cápita** es un indicador comúnmente utilizado para estimar la riqueza económica de un país. Existen evidencias de que la renta per cápita de un país está correlativamente relacionada con la calidad de vida de sus habitantes, esto es especialmente cierto cuando la renta no supera un cierto umbral.

El PIB per cápita en España se situó por primera vez en la última década en un 99 por ciento de la media europea, es decir, un punto porcentual por debajo, hito que no acontecía desde 2001 cuando fue de un 98 por ciento de la media europea y convirtiéndose de esta forma, teniendo en cuenta la renta per cápita, en el decimotercer país de la zona euro en la actualidad por detrás de Italia, Francia y Reino Unido.

Gráfico 12: Evolución de la renta per cápita en la última década. En porcentaje respecto a la media europea 100%



Fuente: EUROSTAT, 2013.

En el segundo trimestre de 2013, el PIB per cápita no ha aumentado respecto del trimestre anterior. Si observamos el primer trimestre podemos ver que la variación ha aumentado 1,8% respecto al trimestre anterior que ascendió en el cuarto trimestre de 2012 a 5500€.

Tabla12: Evolución del PIB per cápita trimestral de 2013

| PIB per cápita Trim. | Var. Trimestral | Var. Anual | Periodo |
|----------------------|-----------------|------------|-------------------|
| 5600€ | 0% | 0% | II Trimestre 2013 |
| 5600€ | 1,8% | 0% | I Trimestre 2013 |

Fuente: Datosmacro.com, 2013.

Si se realiza un análisis anual, el PIB per cápita en 2012 fue de 22.300€ anuales un 1.7 por ciento menor que el año anterior 2011 que alcanzaba los 22.700€ anuales. Dato que estuvo estancado durante dos años. Observando la serie anual y el estancamiento de los dos primeros trimestres, el PIB per cápita en 2013 apunta una leve subida respecto del año anterior con un estancamiento. Si aplicamos estos datos a nuestro caso, podemos ver un posible leve aumento del consumo en los compradores, ya que los precios están manteniéndose y la renta aumenta levemente.

Tabla 13: Evolución anual del PIB per cápita en España

| Periodo | PIB per cápita | Variación anual |
|---------|----------------|-----------------|
| 2012 | 22.300€ | -1,7% |
| 2011 | 22.700€ | 1,3% |
| 2010 | 22.700€ | 0% |
| 2009 | 22.800€ | -4,6% |
| 2008 | 23.900€ | 1,7% |

Fuente: Datosmacro.com, 2013.

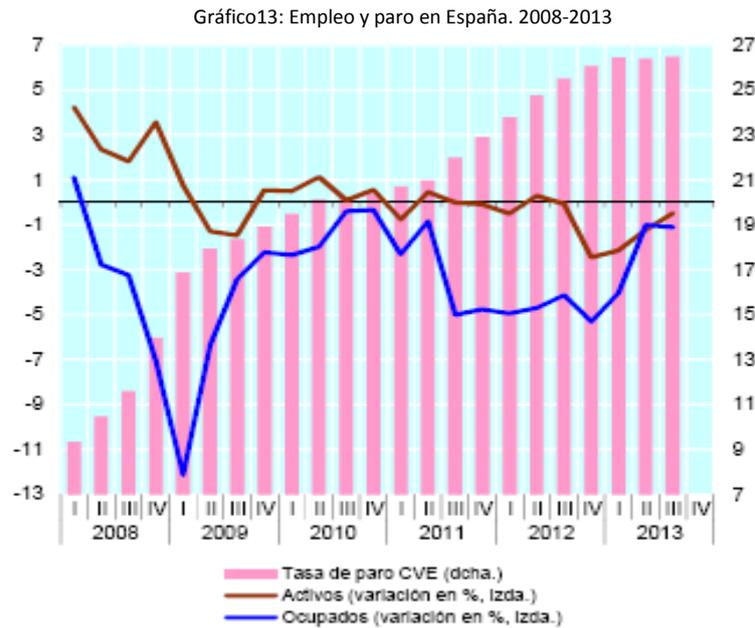
El otro indicador económico a tener en cuenta para medir el bienestar de un país es el **desempleo** ya que éste está asociado a la marginalidad o la pobreza.

El año 2012 cerró con una **tasa de paro** mayor al 26%. Un dato que como podemos observar ha ido tendiendo al alza desde el comienzo de la crisis y que, por tercer año consecutivo aumenta junto con el de la Unión Europea siendo más del doble teniendo la eurozona una tasa del 12,2%.

Hay que destacar que en los últimos trimestres de la serie se ha producido un estancamiento en el crecimiento de la tasa y se ve una leve mejoría de la misma.

Según la contabilidad nacional, el ritmo de caída en el número de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo se moderó en el segundo trimestre.

Esta tendencia, de acuerdo con las cifras de afiliación a la Seguridad Social correspondientes a julio y agosto, se ha mantenido en el tercer trimestre



Fuente: Dirección de Coyuntura y Estadística (FUNCAS). Informe 2013.

El incremento del desempleo y el riesgo de pérdida del empleo, junto con la subida de los precios han mermado un año más la confianza que los consumidores tienen depositada en la situación económica del país y en la situación económica del hogar.

Factores económicos:

En este apartado del análisis del macro entorno se va a analizar las variables macroeconómicas de España. El entorno económico está caracterizado por la crisis iniciada a mediados de 2007 que ha afectado a Europa y al mundo derivando en problemas como el alarmante incremento del paro, la recesión y la crítica situación del sistema financiero. A ellos se suma al grave problema de la deuda soberana y el excesivo déficit fiscal que están ocasionando importantes pérdidas en los mercados bursátiles.

La Comunidad Valenciana está sufriendo de manera más severa las consecuencias de la recesión económica en comparación con España.

Se pueden considerar como algunos de los factores económicos, que pueden influir sobre los resultados y la toma de decisiones en las empresas los siguientes:

- ✓ Producto Interior Bruto (PIB)

El **Producto Interior Bruto (PIB)**, es un indicador económico que refleja la producción total de bienes y servicios asociada a un país durante un determinado periodo de tiempo, normalmente un año. Se emplea a nivel internacional para valorar la actividad económica o riqueza de un país, y como se ha indicado anteriormente en el análisis de los factores políticos (política de bienestar) a modo de indicador del nivel de vida de la población se emplea el PIB per cápita.

En el segundo trimestre de 2013 se produjo un decrecimiento del 0,1% del PIB con respecto al primer trimestre del mismo año, no obstante la variación trimestral durante el segundo trimestre es mayor que en el primero que sufre una caída de 0,4%. Respecto a la

variación anual podemos observar que el PIB sigue decreciendo pero lo hace más moderadamente.

Tabla 14: Evolución trimestral del PIB 2013 en España

| Fecha | PIB Mill. € | Var. Trimestral | Var. Anual |
|----------------------|-------------|-----------------|------------|
| II Trim. 2013 | 255.298 | -0,1% | -1,6% |
| I Trim. 2013 | 256.041 | -0,4% | -2,0% |

Fuente: Datosmacro.com, 2013.

Si se analiza un análisis anual del PIB en España podemos contemplar como la crisis ha ido influyendo al decrecimiento del mismo. Vemos como años anteriores a la crisis España estaba creciendo en torno a un 3,5%. Es en 2009 cuando ya comienza el PIB a decrecer teniendo variaciones negativas. La más significativa en el año 2009 con un decrecimiento de un 3,8%. Si retomamos datos más actuales vemos el crecimiento casi nulo que hubo en 2011 y el año pasado el PIB se situó en 1.029.002 millones de €. Lo que supone un 1,6% menos respecto del año anterior.

Tabla 15: Evolución anual del PIB en España

| Año | PIB Mill. € | Var. Anual |
|-------------|-------------|------------|
| 2012 | 1.029.002 | -1,6% |
| 2011 | 1.046.327 | 0,1% |
| 2010 | 1.045.620 | -0,2% |
| 2009 | 1.046.894 | -3,8% |
| 2008 | 1.087.788 | 0,9% |
| 2007 | 1.053.161 | 3,5% |

Fuente: Datosmacro.com, 2013.

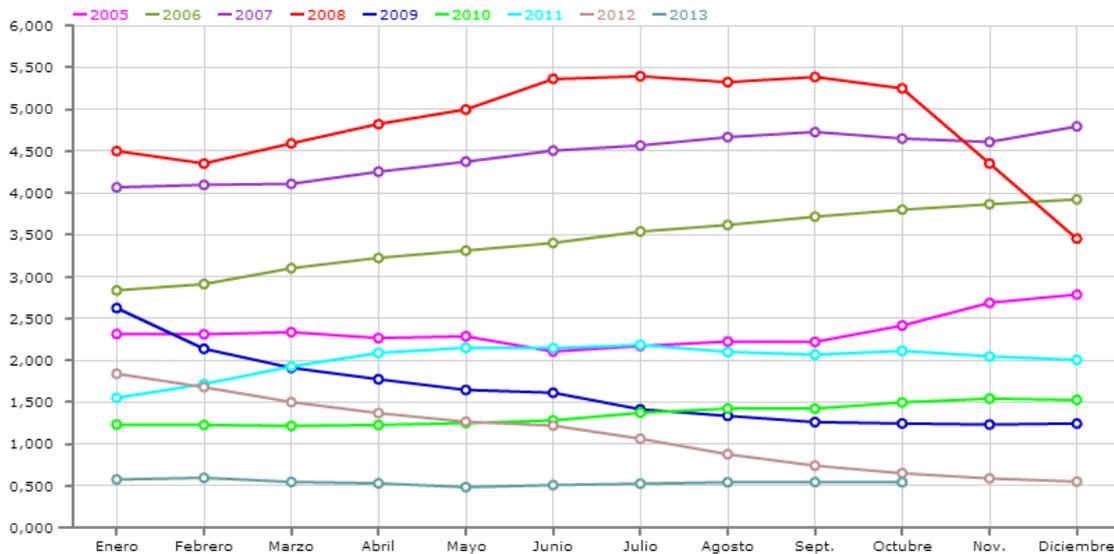
La variación del segundo trimestre y los datos económicos de años anteriores indican que el PIB va a seguir decreciendo este año. No obstante, el decrecimiento se prevé menor al del año pasado y se habla de un posible estancamiento y mejoría del mismo.

Para nuestro caso concreto, un descenso en el PIB provoca una reducción de la riqueza del país y una reducción de la riqueza de los habitantes del país, por lo que seguirá disminuyendo el consumo.

✓ Tipo de interés (EURIBOR)

El **Euribor** (**E**uropean **I**nterbank **O**ffered **R**ate, es decir, el tipo europeo de oferta interbancaria) es un índice de referencia publicado diariamente que indica el tipo de interés promedio al que las entidades financieras se prestan dinero en el mercado interbancario del euro. Se calcula usando los datos de los 64 principales bancos europeos, y su valor es muy utilizado como referencia para los préstamos.

Gráfico 14: Evolución mensual del Euribor en % desde 2005 hasta la actualidad



Fuente: Datos de euribordario.es a partir de datos del BCE, 2013.

Como podemos observar en el gráfico anterior desde 2005 hasta 2008 el Euribor ha ido incrementándose año tras año hasta rozar los 5.5% puntos. No obstante vemos que en 2009 cambia la tendencia tras el anuncio del Banco Central Europeo (De ahora en adelante BCE) de disminuir los tipos de interés como consecuencia de la crisis y la falta de financiación de los países hacia el consumo familiar y las empresas.

Es el año pasado cuando el Euribor comienza a caer a niveles históricos y a finales de año roza el 0,50% tras otro anuncio del BCE de reducir aún más el precio del dinero. Este año 2013 está siendo muy estable y sigue la misma línea de 0,500%.

En definitiva, el precio del dinero se ha abaratado con respecto a los últimos años y la tendencia desde que comenzó la crisis con excepción de 2011 ha sido claramente descendiente, pasando de un Euribor de 5.5 puntos en 2008 hasta los datos actuales, esta tendencia podría justificarse por la falta de liquidez de la mayoría de los bancos europeos a causa de la crisis económica, prestarse el dinero actualmente entre entidades bancarias es más barato que nunca.

Esta variable influirá en la frutería a la hora de pedir financiación externa para la realización de cualquier tipo de inversión, las entidades prestarán el dinero por encima de este indicador, cuanto mayor sea éste mayor será el coste de la deuda y mayor será el riesgo.

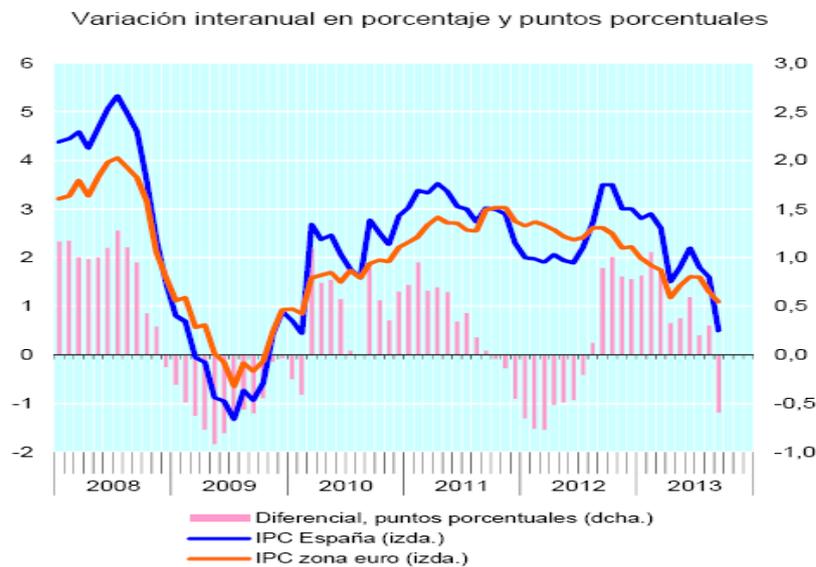
✓ Inflación.

La inflación es la elevación general de precios. Se habla de inflación de costes cuando en lo fundamental se debe al alza de los factores de producción e inflación de la demanda, cuando es imputable principalmente, al aumento de las intenciones de consumo, que por las rigideces de la oferta no tienen otra respuesta que la elevación de los precios. Si se produce una bajada continuada de los precios se denomina deflación.

En el gráfico siguiente podemos observar la variación interanual del Índice de Precios al Consumo (IPC) en España y en la Eurozona. Como se observa en líneas generales España es más sensible a las subidas y bajadas de precios que Europa. Siendo la tendencia menos agresiva en la zona euro que en España. En 2009 tanto la eurozona como España llegan a tener deflación y se sitúan en mínimos históricos comparados con el año anterior.

Es a partir de 2010 que los precios aumentan y se vuelven a tasas positivas, realizando por parte de España una subida de IVA en julio del mismo año lo que provoca que se dispare el consumo antes de su aplicación y se disminuya después del efecto de la misma. Tras casi un año de bajadas del índice el gobierno decide subir de nuevo el IVA en septiembre de 2012 provocando que el índice se dispare y volvamos a diferenciales positivos respecto a Europa. No obstante este último año la inflación está disminuyendo debido al efecto del aumento del IVA del año anterior y a la bajada continua de los precios del mercado.

Gráfico 15: IPC general en España y la Zona Euro desde 2008 hasta 2013



Fuente: Eurostat.

Fuente: Dirección de Coyuntura y Estadística (FUNCAS). Informe 2013

Un aumento continuado de los precios influye mucho en el comercio de la alimentación, ya que, a nivel de empresa unilocalizada no se puede competir en precios y se encarecerían respecto a grandes superficies. Estos influirían negativamente en los consumidores con el problema de poder perder clientes.

Sin embargo, una bajada de los precios puede mejorar las ventas ya que a la hora de comprar el género es más barato y tendríamos más margen de maniobra para poner precios a la venta en nuestra tienda.

Factores socioculturales:

La oferta comercial de una región o zona se dirige principalmente a los residentes locales. Además, con el paso de los años, las pautas de consumo cambian por factores como el incremento de población extranjera o el cambio en la composición por edad, entre otros.

✓ Demografía

España tiene una población de alrededor de 47.200.000 habitantes según los datos que se extraen del Instituto Nacional de Estadística (INE) en 2011. Se trata del quinto país más poblado de la Unión Europea y se encuentra en la posición 27 a nivel mundial. Tiene una densidad de población de 93.51 hab/km², menor que la mayoría de los países de Europa Occidental. Entre las características más importantes de la población española se encuentran:

- Envejecimiento de la población a causa del aumento de la esperanza de vida y descenso de la natalidad.
- Migración de la población hacia las grandes ciudades.
- Falta de reemplazo generacional.

Si se tiene en cuenta la edad de la población, las conclusiones que se extraen son:

- La edad media de la población española se encuentra alrededor de 41 años: aproximadamente 39 años para los varones y 42 años para las mujeres. Aproximadamente el 15 % de la población tiene menos de 15 años, el 70% tiene entre 15 y 64 años, mientras que aproximadamente el 17% tiene entre 65 años o más.
- Amenaza de la sociedad española de un envejecimiento irreversible de la población, la llegada de los inmigrantes desde los años 1990 ha frenado este proceso.
- La esperanza de vida al nacer de los hombres se encuentra alrededor de los 79 años y la de la mujer alrededor de los 84 años.

En cuanto a la distribución de la población, la principal conclusión que se puede extraer es:

- La población española se encuentra principalmente en dos zonas: costa y zonas cercanas y Madrid (capital de España, tercer municipio de la U.E sólo superado por Londres y Berlín y tercera área metropolitana de la U.E).

Tabla16: Las 10 provincias más pobladas de España

| Comunidad Autónoma | Provincia | Nº de habitantes |
|----------------------|-----------|------------------|
| Comunidad de Madrid | Madrid | 6.489.680 |
| Cataluña | Barcelona | 5.529.099 |
| Comunidad Valenciana | Valencia | 2.578.719 |
| | Alicante | 1.934.127 |
| Andalucía | Sevilla | 1.928.962 |
| | Málaga | 1.625.827 |
| Región de Murcia | Murcia | 1.470.069 |
| Andalucía | Cádiz | 1.243.519 |
| País Vasco | Bizkaia | 1.155.772 |
| Galicia | A Coruña | 1.147.124 |

Fuente: INE, 2013.

El hecho de que la mayor parte de la población de España se encuentre en la zona centro y la periferia favorece a la frutería, ya que se encuentra en un municipio dentro de la provincia de Valencia. Como he explicado anteriormente analizando el sector a nivel local. La frutería se encuentra en Mislata, uno de los pueblos con mayor densidad de población de España. Tiene más de 20.000 habitantes por kilómetro cuadrado, lo que puede ser un factor estratégico para el local, en cuanto a demografía se refiere, por el paso de gente por la calle.

✓ Educación

A pesar de que España está en la cola europea en cuanto a gasto de educación en porcentaje del PIB, gasta alrededor del 7% y este dato va en descenso, sólo supera a Portugal en cuanto a estudios superiores al nivel secundario y tiene un fracaso escolar sólo superado de nuevo por Portugal, España es un país desarrollado y por lo tanto tiene un nivel de educación que se puede considerar alto.

No obstante, cada vez más la población está más concienciada en llevar una dieta sana y en informarse sobre el valor nutricional de los productos. Hay cada vez un nivel más alto de población que se preocupa de llevar unos hábitos de vida saludables como pueden ser: hacer deporte varias veces a la semana, evitar comidas grasas y llevar una alimentación más rica en frutas y vegetales.

Este tipo de vida saludable favorece al comercio ya que su principal actividad es la venta de productos frescos de hortalizas y frutas.

✓ Cambios en el estilo de vida.

Los cambios socio-demográficos y la influencia de la crisis han modificado el estilo de vida y la actitud consumista de la población en los últimos años. A continuación se analiza cuáles son y en qué consisten los nuevos hábitos.

Los cambios más importantes que se han dado en la compra de productos de alimentación son los siguientes:

- Desplazamiento del consumo extra doméstico hacia el hogar.
- Aumento del tiempo dedicado a realizar la compra semanal.
- Valoración del factor precio a la hora de elegir un establecimiento.
- Se incrementa el consumo de la marca de distribuidor.
- Aumento de la compra en canales de comercialización alternativos, como la compra por Internet.

El consumidor español dedicó en 2010 un promedio de 3 horas a la semana para la compra de alimentos, tiempo que ha aumentado en 15 minutos con respecto a los resultados de 2008.

Con respecto a las tendencias a medio plazo, el consumidor realizará compras más inteligentes, se incrementa la planificación de la lista de la compra ciñéndose a lo aparece en ella. Además en el proceso de compra el consumidor busca en todo momento el precio, por lo que compara precios entre marcas y busca los productos de oferta.

La actual crisis económica está modificando los hábitos de compra y consumo de los clientes. Con la crisis económica, todos los consumidores se sienten amenazados y confusos. En consecuencia, los consumidores han ido incorporando nuevos comportamientos de compra, en mayor o menor medida dependiendo de su situación económica.

Estos cambios en el consumidor no desaparecerán tan fácilmente una vez pasada la crisis. Esto supone nuevas oportunidades para el comercio que pueden responder a las nuevas tendencias.

Se distinguen cuatro tipos de consumidores frente a la crisis:

1. **Los Conformistas** es el grupo más numeroso (29% de la población) y de mayor edad. Sus ingresos apenas han variado con la crisis, y sin embargo, son conscientes de la situación, lo que les lleva a ser precavidos y ahorrar. Viven con tranquilidad. Se sienten afortunados y no sólo siguen disfrutando de su tiempo libre como antes, sino que además descartan dejar de hacerlo si disponen de menos dinero. Asimismo, son solidarios con la comunidad y tienen capacidad para afrontar problemas.
2. **Los snobs** (22% de la población). Son los que, independientemente de sus ingresos, son derrochadores y materialistas. Engloban sobre todo a gente joven y/o con padres de rentas altas, que relativizan la crisis. No creen que la situación sea tan mala. Si bien ahorran, comparan las ofertas menos que los demás. Lo que más les preocupa es mantener su estilo de vida y aparentarlo. Se preocupan por las apariencias. Si compran marcas blancas, quitan las etiquetas para ocultarlo.
3. **Los pasotas** (28% de la población) es un grupo formado por gente joven. Aunque la crisis les obliga a controlarse, asumen que la vida son dos días y que ya saldrán adelante. No creen que la situación vaya a mejorar pronto, y por eso se despreocupan. Son el grupo más egoísta y centrado en sí mismo. Piensan en vivir el presente. Procuran ahorrar en el día a día, pero a la hora de la verdad, son demasiado cómodos, y más bien se limitan a aplazar grandes gastos. En cualquier caso, lo que quieren es pasarlo bien y encuentran el modo de hacerlo.
4. **Las víctimas** (21% de la población). Son los que están sufriendo las mayores dificultades económicas, muchos de ellos están en paro y viven obsesionados por ahorrar. Están desorientados, la crisis les ha pillado desprevenidos. Es el grupo que más compara antes de comprar, el que más ha incrementado el uso de transporte público, el que más ahorra en salir, el más atento a subvenciones, ayudas, etc.

Según el Informe anual de distribución comercial del *Observatori de Comerç de la Comunitat Valenciana* los factores que más influyen en la elección de un determinado establecimiento para la compra de productos de alimentación es el precio seguido de la proximidad/cercanía y de la calidad del producto.

Factores tecnológicos:

La difusión o el uso de nuevas tecnologías son los factores que potencian la productividad, la competitividad y el crecimiento potencial a largo plazo de un país. A continuación se analiza brevemente la situación del desarrollo tecnológico en nuestro país.

Principales problemas a los que se enfrenta el desarrollo tecnológico español:

- a) La demanda nacional no actúa suficientemente como elemento tractor de la innovación.
- b) Existe una falta de cultura en los mercados financieros españoles para la financiación de la innovación. Es un problema que siempre ha estado presente y que ahora se ve agudizado por la crisis.
- c) Hay una escasa cultura de colaboración de las empresas entre sí y entre estas y los centros de investigación.
- d) Existe una escasa dedicación de recursos financieros y humanos para la innovación en las empresas.
- e) La financiación pública para el desarrollo de tecnologías emergentes no es suficiente. Esto puede ser consecuencia de la reducción de las subvenciones públicas, que es la modalidad de ayuda más adecuada para las empresas que trabajan en sectores emergentes.
- f) La tendencia que más se deteriora es la disponibilidad de fondos públicos para el fomento de la I+D+I.

En el caso español, la capacidad innovadora sufre un importante retraso, que, aunque menor que en el caso del I+D es más preocupante. Este factor también se ve afectado por la crisis económica conformada por el aumento del paro y los altos índices de déficit.

Según datos del INE el gasto en Investigación y desarrollo en relación con el porcentaje del Producto Interior Bruto (PIB) descendió en 2011 del 1.39 al 1.30 por ciento con respecto al 2010, descenso que se mantuvo en 2012 (1.1%) y se mantiene esta tendencia en 2013.

Este descenso no se producía desde hacía doce años, en los cuales la tendencia había sido creciente aunque no suficiente como para llegar a la media europea con un gasto del 2.0% del PIB.

Una reducción en el gasto en I+D+i no favorece a ningún sector empresarial. Ya que la I+D+i puede favorecer a crear nuevos modelos de mercado frente a la crisis o nuevos procesos que provoquen reducción de costes en la cadena de valor del producto.

Factores ecológicos:

Con lo que respecta al comercio minorista de una frutería hay varios factores que se pueden llevar a cabo para conservar el medio ambiente y evitar un excesivo consumo eléctrico y de agua.

- Buenas prácticas medioambientales

Los principales factores ecológicos que se pueden aplicar son los manuales de buenas prácticas medioambientales.

Como resultado de la implantación de las Buenas Prácticas, se conseguirá:

- Reducir el consumo de los recursos energéticos de toda índole.
 - Reducir el consumo de agua.
 - Disminuir la generación de residuos y facilitar su reutilización.
 - Optimizar y racionalizar el consumo de sustancias tóxicas como sprays anti mosquitos.
 - Recortar los gastos en transporte, el embalaje y el almacenaje.
 - Mejorar la competitividad de la empresa, a través de la racionalización del consumo de materias primas y el ahorro de recursos naturales (energía y agua), lo que redundará en menores costes.
 - Mejorar la imagen de la empresa ante cliente, proveedores y empleados. Mediante la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
- Consumo de energía, agua y Residuos Sólidos Urbanos (RSU)

Para evitar excesos en energía, agua y un tratamiento correcto de los residuos urbanos también se aplican manuales de buenas prácticas en estos ámbitos.

- Buenas prácticas en aprovisionamiento y compras

La buena gestión en las compras reducirá notablemente el impacto que éstas ejercen sobre el medioambiente, no sólo en los productos que vende el propio comercio, sino también de los residuos que éstos generan. Se recomienda seguir las siguientes buenas prácticas:

- Elección de materiales, productos y proveedores con certificación ambiental.
- Conocer el significado de las etiquetas ecológicas y certificaciones.
- Controlar que las fechas de caducidad de los productos adquiridos no estén vencidas o próximas a su fecha de vencimiento.
- En igualdad de condiciones de calidad y precio, comprar de forma preferente a aquellos proveedores que empleen embalajes reutilizables, fabricados con productos reciclados y/o que admiten la devolución de los envases o embalajes (pales, bandejas de cartón, cajas de madera...)
- En frutas, verduras, hortalizas, carnes..., procurar realizar las compras a granel para evitar así el uso de un mayor número y volumen de envoltorios.
- Adquirir productos de limpieza que no sean agresivos con el medio ambiente
- En la compra de equipamiento nuevo, valorar los datos sobre el consumo de energía. Estos, aunque inicialmente pueden suponer un coste más elevado, a la larga resultan más económicos.

○ **2.- Buenas prácticas en la gestión y el ahorro de energía**

A pesar de que la imagen del comercio depende en gran medida de su iluminación, y climatización a veces se consume más energía de la necesaria suponiendo un coste fijo de estructura muy importante. Por ello se recomienda tener en cuenta las siguientes prácticas para lograr un mayor nivel de ahorro:

- Aprovechar siempre al máximo la luz natural. Situar claraboyas o lucernarios en las instalaciones y asegurar su limpieza para que dejen pasar la luz con la máxima claridad
- Asegurarse que los sistemas de iluminación son los más adecuados efectuando auditorias del sistema eléctrico para evitar exceso de luz en zonas poco visitadas o donde su incidencia no es importante y optimizar el consumo.
- Utilizar sistemas de iluminación basados en tubos fluorescentes o lámparas de sodio que aunque más caros, su consumo de energía es 5 veces menor.
- No apagar los tubos fluorescentes si se van a volver a encender en una hora, ya que consumen mucha energía en su encendido.
- Utilizar bombillas de bajo consumo que suponen un ahorro del 80 % en energía eléctrica.
- Instalación de detectores de presencia en determinados lugares como por ejemplo aseos, probadores...
- Utilizar los dispositivos de calefacción y aire acondicionado sólo cuando sea estrictamente necesario, ya que son aparatos que consumen gran cantidad de energía.
- Utilizar mecanismos de cierre automático en puertas y ventanas ya que facilitan un ahorro de hasta un 40 % en climatización
- Mantener la temperatura sobre los 20º C en invierno y los 25º C en verano. Solo un grado más o menos supone un 8% más de consumo energético.

○ **3.- Buenas prácticas en la gestión y el ahorro del agua**

En el comercio minorista en general, el consumo de agua prácticamente se limita a la limpieza y su uso en los aseos por parte de los empleados y clientes, no obstante debemos prevenir el derroche, haciendo un uso razonable del mismo, estableciendo una serie de buenas prácticas:

- Asegurarse de que los grifos queden bien cerrados mientras no se estén utilizando.
- Detectar con premura las posibles fugas y averías para preceder a su reparación lo antes posible.
- Emplear cisternas de doble descarga con carteles que informen de su utilización o reducir el volumen de las cisternas del WC, manteniendo la eficacia de la acción limpiadora, mediante la introducción de botellas llenas de agua (o mejor de arena) o bajando la boya.

○ **4.- Buenas prácticas en la gestión de los residuos**

Si se verifican los tipos de residuos que se producen en el comercio y se considera y estudia la puesta en práctica de programas de minimización por unidad de producto, conseguiremos minimizar la producción de residuos. No obstante es aconsejable adoptar las siguientes buenas prácticas relacionadas con ellos:

- Efectuar la recogida de los residuos diariamente, manteniendo siempre limpios los cubos o contenedores para evitar problemas de higiene y proliferación de insectos, roedores y otros animales.
- Colaborar con los sistemas de recogida selectiva de basuras implantados en cada municipio.
- Instalar contenedores para los distintos tipos de residuos para su separación.
- Plegar y compactar los cartones y el papel a la hora de depositarlos en los contenedores destinados a estos materiales.
- Quitar las tapas, tapones y chapas de las botellas antes de introducirlas en el contenedor de vidrio.
- No romper los tubos fluorescentes para evitar que se liberen vapores de mercurio altamente contaminantes y gestionarlos correctamente. Hay empresas en la Comunidad Valenciana que gestionan dichos residuos.
- Se pueden utilizar bolsas reciclables para la venta de productos. Si un producto se vende en bolsas de plástico,
- Evitar el despilfarro de papel en las cartas publicitarias y en los folletos. Debemos asegurarnos de que todos los materiales promocionales se imprimen en cartón y/o papel reciclados.

Factores legales:

- ✓ Legislación sobre la competencia.

En los actuales mercados capitalistas es fundamental el concepto de libre competencia que se refiere a la libertad de empresa, fijación de precios, expansión de mercado y no monopolio o abuso de la actividad económica. De entre muchas destacan:

A nivel nacional

La **ley 15/2007 de 3 de julio** es la que regula actualmente estas cuestiones en el estado Español. Uno de los principales cambios que introdujo fue sustituir y agrupar los organismos de servicio de Defensa de la Competencia y Tribunal de Defensa de la Competencia en un solo organismo, la comisión nacional de la competencia. Lo que persigue tanto la legislación española como la de la Comunidad Económica Europea es mejorar las condiciones del mercado en cuanto a precio, producción, distribución y retribución de los empleados.

La **Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista** tiene por objeto principal establecer el régimen jurídico general del comercio minorista, así como regular determinadas ventas especiales y actividades de promoción comercial, sin perjuicio de las leyes dictadas por las Comunidades Autónomas en el ejercicio de sus competencias en la

materia. Que luego fue reformada por la actual **Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.**

A nivel autonómico

La Ley 3/2011, de 23 de marzo, de la Generalitat, de Comercio de la Comunitat Valenciana tiene por objeto la ordenación y el fomento de la actividad comercial en el ámbito territorial de la Comunitat Valenciana.

✓ Legislación Laboral

La **ley 3/2012, del 6 julio** define los cambios más significativos que ha habido en la legislación laboral tras la “reforma del mercado laboral 2012” entre estos cambios se encuentran:

- **Medidas para favorecer la empleabilidad de los trabajadores:** entre los puntos más relevantes de este apartado se encuentran la intermediación laboral y la formación profesional y contratos para la formación y el aprendizaje.
- **Fomento de la contratación indefinida y otras medidas para favorecer la creación de empleo:** en este apartado destaca, el contrato de trabajo indefinido de apoyo a los emprendedores, la posibilidad de que los trabajadores a tiempo parcial realicen horas extraordinarias, el trabajo a distancia y las bonificaciones de cuotas por transformación en indefinidos de contratos en prácticas, de relevo y sustitución
- **Medidas para favorecer la flexibilidad interna de las empresas como alternativa a la destrucción de empleo:** clasificación profesional, distribución irregular de la jornada laboral, flexibilización de la movilidad funcional, flexibilización de la movilidad geográfica, modificación sustancial de las condiciones de trabajo, suspensión del contrato o reducción de la jornada por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción o derivadas de fuerza mayor, los acuerdos de descuelgue de los convenios, concurrencia de convenios, contenido mínimo de los convenios, vigencia del convenio la “ultra actividad” y la ampliación del plazo para la publicación de los convenios colectivos.
- **Medidas para favorecer la eficiencia del mercado de trabajo y reducir la dualidad laboral:** en este apartado destaca, el adelanto del fin de la suspensión de la limitación al encadenamiento de contratos temporales, la reforma del régimen jurídico del despido colectivo, cambios en el despido objetivo, recorte en los coste de despido y la modificación del régimen de pago de indemnizaciones por el fondo de garantía salarial en supuestos de extinción.

✓ Reglamentación Sanitaria

En un comercio en el que se tratan con productos naturales es muy importante la reglamentación sanitaria para llevar a cabo todo el proceso de venta con las máximas condiciones de higiene.

De entre ellas destacan varios decretos ley:

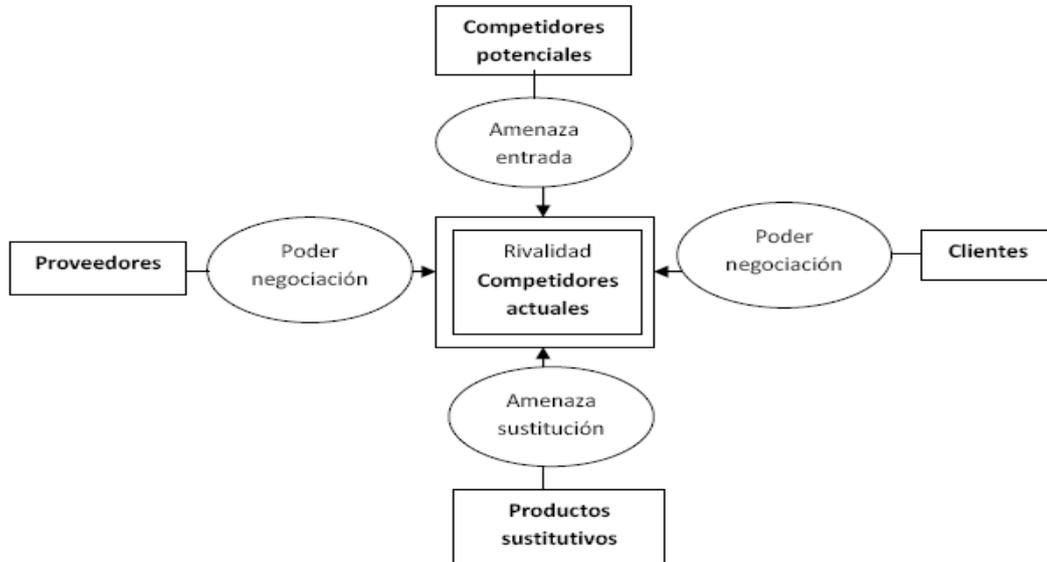
- **REAL DECRETO 820/1990, de 22 de junio**, por el que se prohíbe la fabricación y comercialización de productos de apariencia engañosa que pongan en peligro la salud o seguridad de los consumidores
- **REAL DECRETO 44/1996**, por el que se adoptan medidas para garantizar la seguridad general de los productos puestos a disposición del consumidor
- **REAL DECRETO 3484/2000, de 29 de diciembre**, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas
- **REAL DECRETO 1810/1981, de 13 de diciembre** por el que se aprueba la Reglamentación técnico-sanitaria para la elaboración, circulación y comercialización de caramelos, chicles, confites y golosinas
- **REAL DECRETO 640/2006, de 26 de mayo**, por el que se regulan determinadas condiciones de aplicación de las disposiciones comunitarias en materia de higiene, de la producción y comercialización de los productos alimenticios
- **REAL DECRETO 202/2000, de 11 de febrero**, por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos.

3.3.- Análisis del micro entorno.

Para el análisis del micro entorno se va a utilizar el modelo de las 5 fuerzas desarrollado por Michael E. Porter (1980), el cual propone una metodología sistemática para el análisis del micro entorno competitivo, este modelo es útil para identificar las fuentes de la competencia en un mercado, sector o industria. Las 5 fuerzas competitivas objeto del estudio son las siguientes:

- La amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de nuevos productos sustitutivos.
- Rivalidad entre los competidores

Flujograma 7: Modelo de las 5 fuerzas de Michael E. Porter (1980)



Fuente: GERRY JOHNSON; KEVAN SCHOLES; RICHARD WHITTINGTON. (2006) Dirección Estratégica. Pearson Education (7ª Edición).

- ✓ La amenaza de entrada de nuevos competidores.

Hace referencia a la entrada potencial de empresas y comercios que vendan el mismo tipo de producto que nosotros. Es decir empresas o comercios que entren en el “Comercio al por menor, excluidos vehículos de motor y motocicletas **4721 – Comercio al por menor de frutas y hortalizas en establecimientos especializados**”.

Si en el sector de la distribución minorista entraran nuevas empresas, la competencia aumentaría y provocaría una bajada en la rentabilidad ya que, por un lado, obligaría a bajar los precios y, por otro, produciría un aumento en los costes, puesto que, si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado, deberán incurrir en gastos adicionales, como campañas publicitarias, ofertas en precios y disminución de márgenes de venta.

En este sector no existen barreras de entrada para crear un nuevo negocio. Las ayudas a incentivar el comercio y las licencias exprés para la apertura de nuevos comercios provocan que haya un gran dinamismo en la entrada y salida de competidores.

Un competidor que accede por primera vez al sector trae consigo nuevas capacidades y un deseo de adquirir una porción del mercado. No obstante, deberá afrontar ciertos obstáculos y se encontrará con una serie de barreras de entrada que pueden dificultar el desarrollo de este proceso.

Entre estos, están las siguientes:

- Economías de escala:** las nuevas empresas que deseen establecerse en el sector de la distribución minorista deberán realizar importantes inversiones para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costes.
- Diferenciación del producto/servicio:** la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder

- vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado. A esto se le añade la alta competencia ya existente en el mercado y la importante presencia de las “marcas del distribuidor”. También tienen que competir con la diferenciación de un servicio ofrecido que en algunos casos, al tratarse de comercios tradicionales, puede ser una relación vendedor-cliente de muchos años.
- c) **Necesidades de capital:** la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
 - d) **El nivel de experiencia.** Un nuevo competidor con experiencia y conocimientos adquiridos a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector facilitarían su incorporación al mercado.
 - e) **Reacción esperada.** La reacción que las nuevas empresas esperen que tengan las empresas ya instaladas, de cara hace más difícil su entrada o permanencia en el sector afectará también a la posibilidad de nuevos ingresos.
 - f) **Acceso a los canales de distribución:** cuanto más limitados sean los canales minoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector. La distribución implica además elevados costes.
 - g) **Política del gobierno:** el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros. En este caso, es al contrario favorece la entrada de los mismos.
 - h) **La ausencia de costes de cambio:** relevantes para los consumidores aumenta la presión sobre los minoristas por asegurarse clientela.
- ✓ El poder de negociación de los proveedores.

Debido a su fuerte control de los canales de distribución claves, los minoristas líderes dominan las negociaciones con ciertos proveedores. Esto es a menudo difícil para los minoristas menores como los especialistas en alimentación de productos de lujo y ecológicos o las tiendas tradicionales.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores o estrategias que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

En el sector de la distribución comercial minorista existe un alto número de competidores y gran rivalidad, por tanto su capacidad de negociación es mínima.

La posición de muchas compañías minoristas grandes se ha visto fortalecida internamente con el surgimiento de productos de su marca propia, dejando de lado a ciertos proveedores. Los proveedores que son capaces de diferenciar sus productos pueden ejercer algún poder sobre los minoristas.

- ✓ El poder de negociación de los clientes.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, permite a las empresas diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos.

El sector de la distribución minorista es una de las principales actividades de la economía española y desempeña una función imprescindible al encargarse de la venta de bienes y servicios directamente al consumidor final para su uso personal. La alimentación es el principal campo en el que se centra la distribución comercial minorista.

Por todo ello, podemos afirmar que existe un alto número de compradores en el mercado y una elevada demanda. No obstante, su capacidad de negociación no es tan baja como cabría esperar ya que existe también una amplia oferta en el sector y el coste de cambio del cliente es insignificante. Esta movilidad de los compradores obliga a los grandes minoristas a mantener unos esquemas de precios atractivos. Los minoristas especializados, ecológicos o de lujo no se enfrentan a la misma sensibilidad hacia el precio.

- ✓ Amenaza de nuevos productos sustitutos

Los productos sustitutos limitan las posibilidades de crecimiento del sector minorista debido a que generan un techo a los precios de venta que éste puede fijar.

Es por esta razón que los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio.

Es el caso de varios que afectan directamente al sector como pueden ser ensaladas ya cortadas y peladas, fruta licuada envasada lista para tomar y las marcas blancas.

- ✓ Rivalidad entre competidores.

Los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

En la mayoría de los sectores económicos, las medidas que toma una empresa son fácilmente observables por las empresas competidoras y dan lugar a la puesta en marcha por parte de las empresas rivales de medidas que resten ese efecto.

La ausencia de costes de cambio relevantes para los consumidores aumenta la presión sobre los minoristas por asegurarse clientela. El nivel de diferenciación limitado en la gama de productos básicos empuja a los grandes minoristas a unas políticas de precio competitivas. La gran similitud de los participantes incrementa la rivalidad, aunque ellos intentan diferenciarse por medio de productos y precios que atraigan a los clientes.

3.4.- Análisis de la Competencia Directa.

Los hábitos de compra de la población española han sufrido una importante transformación en las últimas décadas caracterizados por un creciente protagonismo del formato de supermercado y una cada vez menor importancia del comercio minorista tradicional.

En el sector minorista de alimentación existe un alto número de empresas y comercios que van desde las grandes superficies pasando por los hipermercados, supermercados hasta el pequeño comercio. Si observamos la tabla de abajo podemos observar que este sector representó alrededor del 19% de la superficie comercial minorista total en el año 2010.

Tabla 17: Cuotas de mercado de la distribución minorista alimentaria, según formatos comerciales

| | Valor de Venta (%) | | Volumen de Compra (%) | |
|--|--------------------|-------------|-----------------------|--------------|
| | 2009 [A] | 2010 [B] | 2009 [C] | 2010 [D] |
| Total Alimentación | | | | |
| Comercio Tradicional ⁽¹⁾ | 27,7 | n.a | 21,1 | 18,9 |
| Supermercados ⁽²⁾ | 47,0 | n.a | 52,4 | 56,7 |
| Hipermercados | 16,1 | n.a | 16,5 | 14,8 |
| Resto de Canales | 9,2 | n.a | 10,0 | 9,7 |
| Total | 100,0 | n.a | 100,0 | 100,0 |
| Alimentación Fresca | | | | |
| Comercio Tradicional | 45,5 | n.a | 43,2 | 39,5 |
| Supermercados | 33,4 | n.a | 31,9 | 37,7 |
| Hipermercados | 9,6 | n.a | 8,8 | 8,2 |
| Resto de Canales | 11,5 | n.a | 16,1 | 14,6 |
| Total | 100,0 | n.a | 100,0 | 100,0 |
| Resto de Alimentación⁽³⁾ | | | | |
| Comercio Tradicional | 11,9 | n.a | 4,7 | 3,9 |
| Supermercados | 59,1 | n.a | 67,5 | 70,5 |
| Hipermercados | 22,0 | n.a | 22,2 | 19,6 |
| Resto de Canales | 7,0 | n.a | 5,6 | 6,0 |
| Total | 100,0 | n.a | 100,0 | 100,0 |

Notas:

⁽¹⁾ Incluimos en el "comercio tradicional" tanto los mercados locales como las tiendas más especializadas (charcuterías y carnicerías, pescaderías, panaderías, colmados y tiendas de congelados.

⁽²⁾ El formato de "Supermercados" incluye también establecimientos de descuento y autoservicios

⁽³⁾ Las cuotas de mercado relativas al Valor de Venta para el año 2009 corresponden a datos de "Alimentación Seca"

Fuente: Análisis de la Competencia en el Mercado Minorista de Distribución en España 2012. The Battle Group, Ltd.

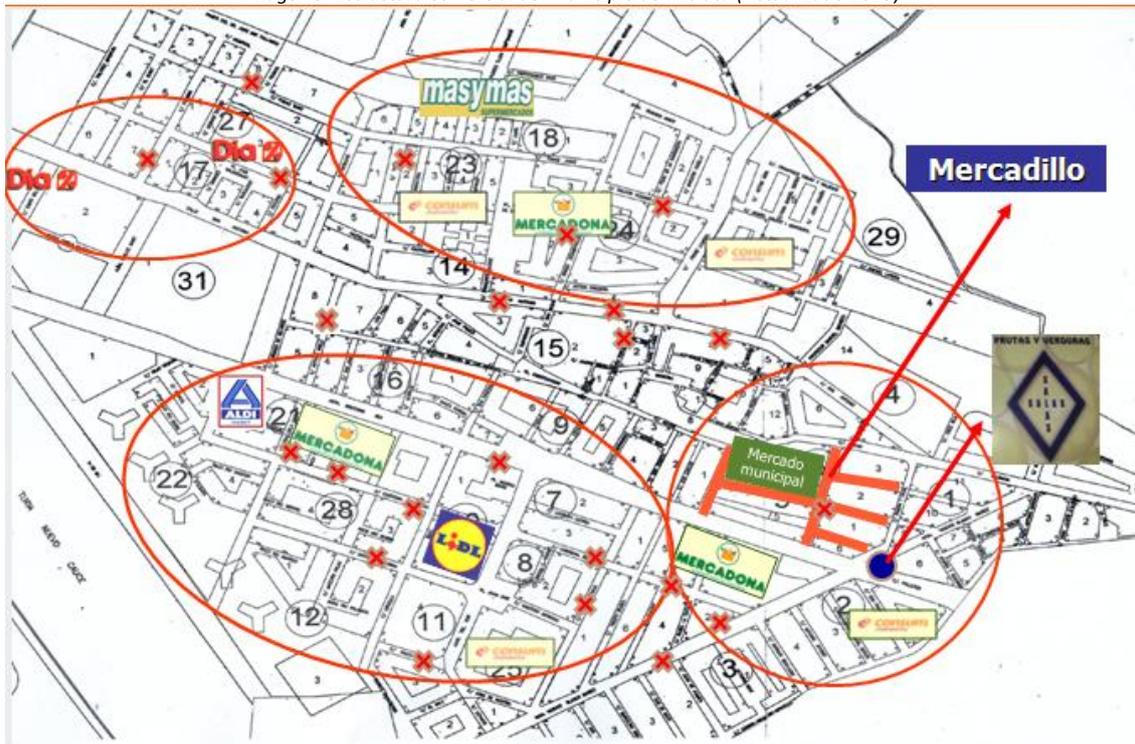
El supermercado se ha convertido en el formato de distribución alimentaria con mayor cuota de mercado en volumen de compra (57%) y en valor de venta (aproximadamente 47%) en España. El supermercado ha ganado cuota de mercado frente al comercio tradicional (19% en volumen de compra y 28% en valor de venta) y al hipermercado (15-16% en volumen de compra y en valor de venta).

No obstante si hablamos de alimentación fresca podemos observar que la cuota de mercado está muy igualada rondando el comercio tradicional y el supermercado casi el 80% de la cuota de mercado. Siendo la cuota para el comercio tradicional de un 39,5% y para el supermercado de un 37,7%.

En este punto analizaremos todas las empresas que crean competencia directa a la frutería Salas, aunque no sean especializadas solamente en venta de frutas, hortalizas y verduras. Como el municipio de Mislata es pequeño (solo 2 kilómetros cuadrados) tendremos en cuenta todos los locales comerciales que se dedican al sector.

Teniendo en cuenta la situación física de la frutería (explicada en el punto 2) podemos observar en el siguiente mapa del municipio la estructura comercial y las zonas más comerciales de Mislata (marcadas con círculos rojos), los locales comerciales dedicados a fruterías (marcadas con una X roja) y la Frutería Salas marcada con un círculo azul. Como podemos observar la zona que más incide en la frutería es la redondeada que abarca el distrito 4, 3 y 2 de Mislata.

Imagen 5: Estructura comercial del municipio de Mislata (Actualizado 2013)



Fuente: Elaboración propia a partir del Plan de Actuación Comercial de Mislata 2009.

En Mislata la red comercial está formada por:

Frutas y Verduras Salas:

La Frutería Salas tiene un buen emplazamiento haciendo esquina entre dos grandes vías muy comerciales. En líneas generales el punto más fuerte de la frutería es buena calidad y buen servicio.

Cuando hablamos de calidad en los productos de la frutería podemos destacar tres tipos de calidades, de menor a mayor calidad son las siguientes:

- Calidad II: Son piezas de tamaño pequeño a precio muy reducido. Producto no limpiado y no suele ir etiquetado por unidad. Por ejemplo, el tomate de pera para ensalada es de tamaño pequeño, no tiene mucho sabor y generalmente es duro.
- Calidad I: Las piezas en Calidad I son de tamaño medio grande y suele ir el producto limpiado y brillante. A veces suelen tener etiquetado en varias piezas por caja y muchos de estos productos están garantizados, es decir, el productor ofrece garantía de sabor y calidad. Por ejemplo, el plátano de Canarias.
- Calidad extra: En este nivel todas las piezas son etiquetadas con una pegatina que las diferencia de las demás, son de tamaño grande e igualado, suelen ser de denominación de origen, limpiado y brillante y siempre está garantizado. En caso de que saliera una partida mala se puede devolver al vendedor. Por ejemplo: Naranja “Navelate” de Valencia (Las naranjas van en la cajas idénticas en tamaño y ofrecen calidad de dulzor, presencia y apariencia).

La frutería Salas se caracteriza por tener buena calidad (nunca baja de Calidad I en sus productos) y precios competitivos acorde al mercado de estos productos.

El punto más fuerte de la frutería es la limpieza, diferenciación, el buen trato con la clientela y no disponibilidad de autoservicio (está prohibido tocar el género). El cliente tiene que esperar a que le sirvan la fruta, de este modo se ofrece un producto menos manoseado, golpeado y garantizado porque solo ha sido manipulado por los vendedores de la tienda.

Generalmente en este tipo de productos muchos clientes ven como punto fuerte que el servicio ofrecido no sea autoservicio, ya que muchos productos se comen directamente y no les gusta que antes de ser comprados hayan sido golpeados y tocados por varias personas.

12 Supermercados-Autoservicios: Entre ellos los más influyentes en el negocio, por cercanía al comercio, son Mercadona y Consum. En la siguiente tabla podemos detallar la superficie en metros cuadrados que ocupan en el municipio y su situación.

Tabla 18: Supermercados ubicación y superficie que ocupan en Mislata

| ENSEÑA | UBICACION | Superficie sala de ventas (m ²) |
|--------------|-------------------------------|---|
| Mercadona | Avda Gregorio Gea-63 | 3.389 m ² |
| Mercadona | Avda Gregorio Gea-9 | 1.638 m ² |
| Mercadona | Plaza Príncipe de Asturias-21 | 1.515 m ² |
| Consum | Padre Llansol-15 | 1.075 m ² |
| Consum | Avda del Sur-26 | 1.000 m ² |
| Consum | Turia-8 | 768 m ² |
| Consum Basic | San Francisco de Asís | 400 m ² |
| Mas y Mas | Hospital s/n | 1.304 m ² |
| ALDI | Avda Gregorio Gea-65-67 | 1.000 m ² |
| LIDL | Cardenal Benlloch-39 | 745 m ² |
| Maxi Dia | San Antonio 139 | 807 m ² |
| DIA | Cid-22 | 276 m ² |
| | | 14.017 m² |

Fuente: Plan de actuación comercial en Mislata 2009. Agencia de Desarrollo Local de Mislata, 2010

Como podemos observar hay gran variedad de supermercados en el Municipio de Mislata, siendo el líder en este ámbito Mercadona y Consum.

- MERCADONA: Según datos del Instituto Nacional de Estadística Mercadona se ha convertido actualmente en el principal distribuidor minorista español seguido de Carrefour y Eroski. No obstante, le cuesta conseguir cuota de mercado respecto a lo que se refiere a productos agroalimentarios. Compite en precios dejando de lado la calidad del producto. La apuesta por productos muy baratos de origen extranjero son sus principales inconvenientes, ya que, se crea una imagen de poca confianza en el sector agroalimentario valenciano. La calidad percibida por los clientes no es muy positiva y es autoservicio.
- CONSUM: El Consum que se sitúa en la zona más cercana a la frutería es un “Consum Basic”. Estos tipos de supermercados solo tienen productos básicos y no son de muy grandes dimensiones. Lo que respecta al lineal de productos agroalimentarios, tiene una línea básica de verduras y hortalizas y otra de frutas con precios similares a los de nuestro comercio y de calidad similar o inferior. Es autoservicio y el lineal no es llamativo.

Mercado Municipal de Mislata:

El mercado municipal de Mislata se encuentra ubicado en pleno centro urbano del municipio, concretamente en la calle de Fernando Sastre nº1, en la cual se encuentra situado su acceso principal. Respecto de la frutería está a unos 500 metros y tiene bastante competencia directa con nuestro local. Está formado por 20 puestos, de los cuales, 5 puestos son de fruta y verdura.

Tras varios intentos de incentivar la afluencia de gente al Mercado Municipal debido a su baja afluencia y su mala señalización no consigue despegar en cuanto a conocimiento y uso del mismo tienen los habitantes de Mislata.

Estos aspectos sumados a un horario restrictivo de venta de 7 a 14 horas provocan que mucha gente que compra por la tarde no pueda acudir al mercado municipal a comprar.

Mercado extraordinario de los sábados de movilidad:

El mercadillo de Mislata se celebra los sábados entre las calles Fernando Sastre, Salvador Giner, Gómez Ferrer, Dr. Peset, Vázquez Mella y parte de la C/Cervantes.

En la actualidad el mercado extraordinario presenta una oferta de 369 puestos de venta, lo que representa una superficie comercial total ocupada por los puestos de 742 m².

El mercado es básicamente de ropa, calzado y juguetería aunque actualmente tiene 2 puestos de frutas y verduras que se sitúan en la zona más alejada de la ubicación de la frutería.

24 fruterías en comercios tradicionales:

Actualmente en Mislata hay 24 fruterías en bajos comerciales catalogadas como comercio tradicional. Las que más afectan a nuestro local por cercanía son “*Frutas y Verduras Al Dauí*” y “*Frutería Kalim*”.

Estas dos fruterías son regentadas por personas de origen pakistaní. De las 25 fruterías que hay en Mislata, solamente quedan 3 regentadas por españoles. Las demás son de origen pakistaní.

Las características de estas dos fruterías son: Libertad de horario, abren de lunes a domingo desde las 9 hasta las 22 horas. Precios muy baratos y competitivos, ya que trabajan con márgenes más ajustados respecto al kilogramo de producto. Estos precios bajos también son debido a que trabajan con productos de Calidad II y I y son autoservicio.

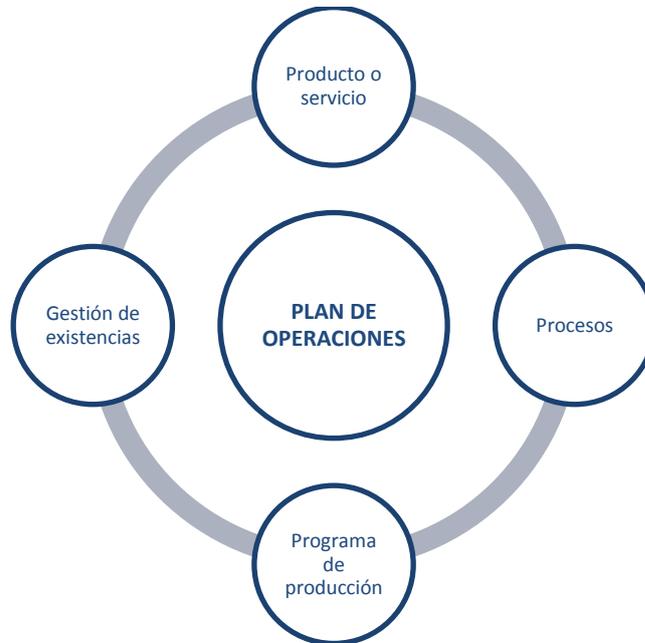
CAPÍTULO 4

PLAN DE OPERACIONES

4.- PLAN DE OPERACIONES.

El plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de servicios. Contiene 4 partes: productos o servicios, procesos, programas de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.

Flujograma 8: Plan de operaciones



Fuente: GERRY JOHNSON; KEVAN SCHOLES; RICHARD WHITTINGTON. (2006) Dirección Estratégica. Pearson Education (7ª Edición).

4.1.- Localización y distribución en planta.

Las decisiones relativas a la localización de una empresa son decisiones que se toman pensando en el largo plazo. Un error en la localización puede incidir en la marcha de la empresa por un largo periodo de tiempo y en su posición competitiva.

La decisión de elegir un lugar de emplazamiento se toma en base a una serie de variables externas. Entre las más significativas aplicables a la empresa en general se pueden citar:

- ✓ Transportes y comunicaciones, infraestructuras de la zona, servicios necesarios.
- ✓ El abastecimiento de materias primas.
- ✓ La demanda del mercado.
- ✓ Suministros: energía eléctrica, agua, gas natural.
- ✓ Mano de obra.
- ✓ Coste del terreno, construcción, equipo.
- ✓ El desarrollo económico de la región.
- ✓ Factores de tipo jurídico, fiscal y social.
- ✓ Financiación de la empresa, asistencia técnica.
- ✓ Factores climáticos o de medio ambiente.

Esta lista de factores no es exhaustiva, sin embargo da una idea de la importancia que encierra la decisión de localización de una empresa. No hay que olvidar que cada empresa tiene unas características diferentes, y es de acuerdo a esas características conforme tiene que hacerse la lista de factores para la decisión de la localización.

Como se ha indicado en capítulos anteriores, la Frutería Salas se encuentra en el municipio de Mislata. Situada en la Avenida Blasco Ibáñez número 31, CP 46920 de Mislata.

Situada en una de las grandes vías de Mislata haciendo esquina con la Avenida Gregorio Gea (también considerada una gran vía de Mislata).

Imagen 6: Vista de la fachada de la Frutería Salas



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Dentro de la lista de factores que se tuvieron en cuenta para situar la Frutería en esta localización fueron:

- Gran afluencia de paso de clientes en general.
- Gran cantidad de empresas de servicios que se encuentran en la zona. En menos de 200 metros hay varios bancos, bares y está el centro oftalmológico de Mislata.
- Es zona de paso hacia el mercado de movilidad de los sábados.
- Tiene gran visibilidad desde lejos. El bajo comercial se sitúa en una rotonda entre dos calles grandes. Una de ellas es una avenida con un paseo en el medio que hace que cuando estés llegando la frutería se vea desde lejos.
- No tiene paredes, está acristalada por la parte de adelante y la lateral. Lo que provoca que la gente que pase vea todo el producto y las ofertas que se ofrecen.

Lo que respecta a la distribución en planta, por lo general, las empresas de servicios cuentan con un trato más directo con el cliente. Esto hace que, con frecuencia el énfasis de la distribución se ponga más en la satisfacción y comodidad del cliente que en el propio desarrollo de las operaciones del proceso.

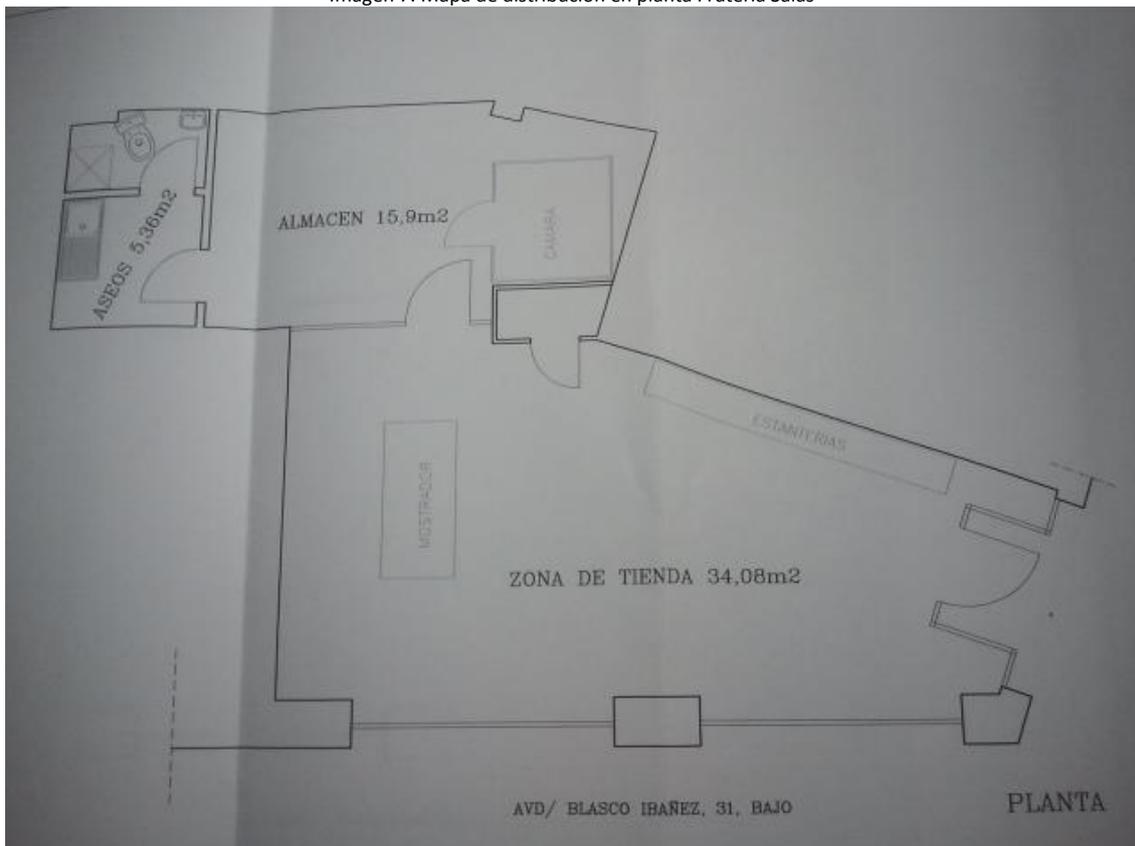
Dentro de la distribución en planta por servicios se encuentra la distribución en planta para comercios. Son dos los aspectos que deben estudiarse. Por un lado, la ordenación global del espacio disponible y, por otro, la distribución entre productos de las áreas de exposición.

Según el proyecto de inicio de actividad de la empresa, Frutas y Verduras Salas tiene 55,34 metros cuadrados de superficie repartidos de la siguiente forma:

- Zona de venta: 34,08 m²
- Zona de almacén: 15,9 m²
- Aseo: 5,36 m²

En el mapa de la distribución en planta del local podemos observar la distribución de la misma.

Imagen 7: Mapa de distribución en planta Frutería Salas



Fuente: Elaboración propia, 2013

El espacio interno (lo que no ven los clientes) consta de un aseo, una zona de higiene con una bancada pequeña y una pila con un grifo y un almacén con una gran cámara frigorífica.

En el exterior (La zona que ven los clientes) los productos están dispuestos en estanterías. Las verduras y hortalizas se sitúan al fondo, ya que son los productos que la gente

pide y no es necesario llamar el reclamo de ellos. Por ejemplo, las patatas están en la zona de abajo a la derecha. No es un producto a la vista porque no es necesario, un cliente que va a una frutería pide patatas porque sabe que va a tener. La idea es situar las verduras colocándolas por diferentes colores para que sean más vistosas y fáciles de encontrar para el cliente.

Las frutas están a la derecha de la entrada en una gran estantería con tres filas horizontales. Como ocurre con las verduras se colocan por colores para que sean más llamativas. En caso de haber alguna oferta se colocan en la fila del medio a la altura de la cabeza del cliente para que se vea más fácil.

En la parte del fondo, pero por delante del mostrador, se colocan los productos que más se quieren vender o más se quieren incentivar su venta. Como pueden ser en la época de Navidad, todos los productos como castañas, nueces, dátiles, etc.

En el mostrador se colocan productos que suelen ser caros y que se suelen olvidar al comprar como pueden ser espárragos o fresas.

En la entrada hay una exposición de variedad de productos que suelen ser los que están en oferta ese día y los que más llaman la atención al cliente para que entre a comprarlos.

Imagen 8: Distribución en planta de la Frutería Salas. Imagen real



Fuente: Elaboración propia, 2013

Nada más entrar a la izquierda hay tres sillas para que los clientes puedan sentarse, ya que, como hemos explicado anteriormente la distribución de la frutería y la política de la empresa están realizadas para que el cliente solo pida y sea el vendedor el que se mueva para poner los productos. El cliente pide y paga en el mostrador mientras que el vendedor camina hasta el producto solicitado, lo coge, lo pesa y lo tica.

El mostrador está situado al final cerca de la puerta del almacén para poder facilitar al vendedor la tarea de entrar y salir al mismo y para que haya el máximo espacio posible diáfano para que los clientes puedan esperar su turno sin molestar en los procesos de venta.

4.2.- Procesos y operaciones.

Un proceso es una cadena de actuaciones o de manipulación de una a la cual se le aporta un valor añadido generando una salida cuya naturaleza puede ser diversa, en este caso los procesos son cadenas de actuaciones.

Los procesos u operaciones de producción de la empresa, son las que se describen a continuación. Podemos diferenciar entre dos tipos de procesos, los que se realizan con clientes en horario abierto al público y los que se realizan sin clientes y aún no es el horario para abrir al público:

Procesos sin clientes:

- El primer paso es ir a comprar el género a MERCAVALENCIA o Mercado de abastos de Valencia. Cargarlo en la furgoneta y llevarlo a la Frutería.
- Una vez en la frutería, hay que descargar la compra de la furgoneta dejándolo en pilas en la zona diáfana de la tienda y sacar de la cámara frigorífica del almacén los productos que se han guardado para conservarlos del calor.
- Con todo el género se montan las estanterías acorde a las técnicas de marketing y distribución del comercio.
- Se colocan los precios de venta al público debajo de cada producto. En este caso se cambian los precios nuevos o si se modifica alguno que no sea igual a los anteriores.
- Una vez finalizado el día, el vendedor recogerá los productos que están en las cajas de las estanterías y los apilara dentro de la cámara frigorífica para su mejor conservación.

Procesos con clientes:

- El cliente entra y solicita el producto que quiere y cantidad (Este proceso puede ser en persona o por vía telefónica dejando el pedido y la hora de recogida)
- El vendedor coge una bolsa, camina hacia la estantería, coge el producto, vuelve al mostrador, pesa el producto en la báscula y lo asigna en la cuenta del cliente. (Este proceso se repite tantas veces como productos quiera el cliente)
- Una vez el cliente finaliza su selección, el vendedor saca la cuenta final, le dice cuánto asciende la cuenta y le coloca todos los productos en bolsas más grandes.
- El cliente se acerca al mostrador, paga al vendedor. El vendedor le devuelve su cambio y le da sus bolsas correspondientes.

CAPÍTULO 5

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

El área de recursos humanos es la encargada de la selección, formación, contratación y despido de las distintas categorías de empleados de la empresa. En este caso al ser un comercio minorista regentado por dos personas, no hay departamento de Recursos Humanos ni una gestión como tal.

No obstante, los Recursos Humanos no solo se dedican a los procesos de selección en empresas y a los trabajadores. A continuación expondré los puntos que la Frutería Salas lleva a cabo en torno a la rama de Organización y Recursos Humanos.

Para ello, definiremos primero la misión, visión y valores que ha seguido el comercio a lo largo de estos años y que sigue llevándolos a cabo. Definiremos muy brevemente el organigrama del local y analizaremos muy detalladamente los puestos de trabajo y los trabajadores que componen el negocio. Para terminar, analizaremos la forma jurídica del local y el por qué de esta selección.

5.1.- Misión, Visión, Valores y objetivos.

No hay que olvidar que la supervivencia de cualquier empresa se basa en definir correctamente conceptos como la misión, la visión y valores corporativos para tener una política de actuación a largo plazo. A continuación se desarrollan cada uno de los conceptos relacionados.

- **Misión:** La razón de ser del comercio, el motivo por el cual existe y las funciones básicas que desempeña en el entorno, determinan la misión del negocio. Se resume en las siguientes líneas:

“Ofrecer un servicio de calidad en la venta de frutas, verduras y hortalizas satisfaciendo las necesidades reales y personales de cada cliente respecto del servicio ofrecido y crear un valor añadido mediante un trato cercano y muy profesional con el cliente”.

- **Visión:** Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de ésta:

“Conseguir que la Frutería Salas tenga buen posicionamiento estratégico y diferenciador en la localidad de Mislata. Exigiéndonos un trato excelente e impecable con los clientes llegando a ser un referente en el comercio al por menor de frutas, verduras y hortalizas en la localidad de Mislata”.

- **Valores:** Uno de los valores que definirán a La Frutería Salas es el compromiso con nuestros clientes, que se traduce en una apuesta por:
 - ✓ **Orientación al cliente:** La satisfacción de las necesidades de los clientes constituye el sentido del comercio, por lo que toda su actuación diaria debe pivotar alrededor de este valor.

- ✓ **Profesionalidad y experiencia:** La Frutería Salas cuenta con dos trabajadores con más de 25 años de experiencia en el sector, adaptándose a los nuevos tiempos.
- ✓ **Cercanía y amabilidad:** En la Frutería Salas entendemos que el comercio minorista tiene y debe estar al lado de los clientes y vecinos. Uno de los principales aspectos diferenciadores de los demás es nuestro trato con ellos.
- ✓ **Empatía:** La Frutería Salas no solo establece una relación vendedor-cliente sino que intentamos ponernos en el lugar del cliente para poder ofrecerle un mejor servicio.
- ✓ **Transparencia:** Lo que se ve al entrar en la Frutería Salas es lo que hay. Buena imagen del local, buena calidad en sus productos y profesionalidad en sus vendedores.
- ✓ **Compromiso:** Los dependientes de la Frutería Salas, independientemente de su nivel de responsabilidad tienen un elevado grado de implicación con el negocio colaborando así al éxito del mismo.
- ✓ **Excelencia en el servicio:** en la Frutería Salas no nos vale un trato agradable con el cliente. El trato tiene que ser el mejor para que el grado de satisfacción de nuestros clientes sea el máximo.

5.2.- Organigrama.

En este apartado se va a definir el tipo de organigrama a seguir por la “Frutería Salas” y cuáles son las ventajas e inconvenientes que presenta dicha estructura.

Al ser gestionado el negocio por un matrimonio y solamente llevar a cabo la actividad ellos dos es difícil establecer un diagrama que jerarquice a los dos trabajadores, ya que, los dos llevan a cabo las tareas por igual y participan en la toma de decisiones de la empresa conjuntamente.

Por tomar como punto de partida algún aspecto, tendremos en cuenta lo que consta, a efectos fiscales y administrativos, en los papeles de la empresa.

En este caso el tipo de organigrama que se va a utilizar, es el organigrama vertical. En este tipo de organigrama, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. Entre las ventajas de utilizar un organigrama vertical se encuentran, que son más fácilmente comprendidos y que se indica de forma objetiva las jerarquías de personal.

Por otra parte, entre las desventajas se encuentra el “efecto triangulación” es decir, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos de trabajo inferiores, para lo que se requiere realizar organigramas muy alargados.

El diagrama organizacional para la Frutería Salas quedaría de esta forma:

Flujograma 9: Diagrama Organizacional de la Frutería Salas.



Fuente: Elaboración propia, 2013

Como gerente de la empresa consta Rosario Ramos Villalón, ya que el negocio está a nombre de ella. Siendo Marcial Salas Olmo un empleado de la Frutería.

Al estar a nombre de Rosario Ramos la frutería, es ella la que tiene que realizar las acciones directivas y gestiones con la Administración General, ya que, responde como dueña del negocio y empleadora de un trabajador, Marcial Salas.

5.3.-Recursos Humanos. Análisis de los puestos de trabajo.

Como hemos ido explicando a lo largo de este punto. La Frutería Salas está formada por dos componentes. Aunque no tienen unos puestos diferenciados y definidos, es cierto que cada uno de ellos desempeña una labor muy importante para el negocio, creando así una sinergia perfecta entre los dos.

A continuación haremos un análisis exhaustivo de los puestos de trabajo y de las funciones que llevan a cabo cada uno, así como tiempo trabajado y horarios laborales. Todo ello, está condicionado también a la vida conyugal que tienen y a aspectos personales como: tiempo para ordenar la casa, actividades fuera del trabajo, etc.

Marcial Salas Olmo (empleado)

HORARIO LABORAL:

La jornada laboral comprende desde las 4AM-14PM hasta las 17,30PM-20,30PM.

FUNCIONES:

- **Aprovisionamiento, control de mercaderías y distribución:** Marcial es el encargado del aprovisionamiento y control de ventas de mercaderías de la Frutería. Todas las mañanas va a MERCAVALENCIA, mercado de abastos, a negociar con los proveedores y comprar el género para abastecer la Frutería. Una vez comprados los productos se encarga de la logística de los mismos y de transportarlos hasta la Frutería. Al final de cada jornada se encarga de revisar la mercancía para rellenar la hoja de pedido del día siguiente. Al tratarse de frutas y verduras, esta tarea es diaria porque hay productos

que de un día a otro pierden calidad y hay que comprar con pocos días de margen para no perder esa calidad del producto.

- Montaje de tienda: Cuando llega con el género a la tienda. Marcial se encarga de poner cada producto en su lugar correspondiente.
- Establecimiento de precios de venta y políticas de marketing: Establece los precios de venta de cada producto y lleva a cabo políticas de marketing junto con Rosario.
- Negociación proveedores: Marcial es el encargado de comprar las mercaderías y por lo tanto de entablar conversación con los proveedores y establecer los precios de compra. Así como, de negociar con los comerciales que van a la Frutería a ofrecerle servicios complementarios de la actividad del comercio como puede ser: venta de agua y refrescos, huevos, patatas fritas en bolsa, rosquilletas, encurtidos, etc.
- Relaciones públicas: Entablar conversaciones con locales y comercios que puedan necesitar de productos del negocio, así como: bares, restaurantes lugares de hospedería.
- Control de caja: Es el encargado de cerrar la tienda y cerrar la caja con su correspondiente control y arqueado de caja.
- Atención al cliente: Vender los productos de la frutería que el cliente solicita.

Rosario Ramos Villalón (Gerente):

HORARIO LABORAL:

La jornada laboral de Rosario comprende desde las 7AM hasta las 15PM.

FUNCIONES:

- Administración: Rosario es la encargada de llevar la gestión y administración del comercio. Lleva todo lo relacionado con los papeles de la empresa y la gestión en el tiempo de los mismos. Como puede ser: renovación de seguros, control de inspecciones, etc.
- Gestión de pagos y fiscalidad: Llevar a cabo los pagos a las diferentes Administraciones Públicas de impuestos y tasas, así como controlar todas las cuentas bancarias y los pagos que llevan domiciliados. Es la persona encargada de hablar con el asesor de la empresa.
- Montaje de tienda: Junto con Marcial se encarga de sacar todo el género guardado en la cámara frigorífica y ponerlo a la venta
- Políticas de marketing y estrategias de venta: Establece políticas de marketing y de venta para incentivar las compras y venta de productos.
- Atención al cliente: Vender los productos de la frutería que el cliente solicita.

5.4- Forma jurídica.

El trabajo que estoy realizando consiste en el análisis y propuestas de mejora de la Frutería Salas de Mislata. La Frutería está a nombre de Rosario Ramos Villalón y su denominación social es "Futas y Verduras Salas" con el logotipo siguiente:

Imagen 9: Logotipo Frutas y Verduras Salas



Fuente: Frutas y Verduras Salas, 2001

Respecto a la forma jurídica del comercio, desde el comienzo de la Frutería sigue el mismo régimen jurídico. El régimen que tiene el comercio es el de **empresario individual**.

El empresario individual es una persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, dé o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena. En este caso da ocupación a una persona más.

Esta forma jurídica es la más común a la hora de establecer un comercio minorista de carácter tradicional. Aunque seguidamente veremos las ventajas e inconvenientes de esta forma jurídica, a la hora de iniciar una actividad de este tipo es muy fácil escoger esta forma jurídica porque no se necesita ningún socio y no es necesario un límite mínimo exigible de capital.

Las **características** del empresario individual son las siguientes:

- Control total de la empresa por parte del propietario que dirige su gestión.
- La personalidad jurídica de la empresa es la misma que la de su titular (empresario), quien responde personalmente de todas las obligaciones que contraiga la empresa.
- No existe diferenciación entre el patrimonio mercantil y su patrimonio civil (Responsabilidad ilimitada)
- No precisa proceso previo de constitución. Los trámites se inician al comienzo de la actividad empresarial.
- La aportación de capital a la empresa, tanto en su calidad como en su cantidad, no tiene más límite que la voluntad del empresario

El empresario individual se rige por el siguiente **marco legal**:

- Código de Comercio en materia mercantil y por el Código Civil en materia de derechos y obligaciones.
- La Ley 20/2007, de 11 de julio del estatuto del trabajo autónomo.

- Real Decreto 197/2009, de 23 de febrero, por el que se desarrolla el Estatuto del Trabajo Autónomo en materia de contrato del trabajador autónomo económicamente dependiente y su registro y se crea el Registro Estatal de asociaciones profesionales de trabajadores autónomos.

Como **ventajas** podemos indicar que:

- Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de muy reducido tamaño.
- Es la forma que menos gestiones y trámites ha de hacer para la realización de su actividad, puesto que no tiene que realizar ningún trámite de adquisición de la personalidad jurídica.
- Puede resultar más económico, dado que no crea persona jurídica distinta del propio empresario.
- Se obtienen todos los beneficios de la empresa.

Los principales **inconvenientes** son:

- La responsabilidad del empresario es ilimitada.
- Responde con su patrimonio personal de las deudas generadas en su actividad.
- El titular de la empresa ha de hacer frente en solitario a los gastos y a las inversiones, así como a la gestión y administración.
- Si su volumen de beneficio es importante, puede estar sometido a tipos impositivos elevados ya que la persona física tributa por tipos crecientes cuanto mayor es su volumen de renta, mientras que las sociedades de reducida dimensión (menos de 8 millones de € de cifra de negocios) tributan al tipo del 25% sobre los primeros 120.202,41 € de beneficios.
- Responsabilidad del empresario individual: El empresario individual realiza la actividad empresarial en nombre propio, asumiendo los derechos y obligaciones derivados de la actividad. Su responsabilidad frente a terceros es universal y responde con todo su patrimonio presente y futuro de las deudas contraídas en la actividad de la empresa. Si el empresario está casado puede dar lugar a que la responsabilidad derivada de sus actividades alcance al otro cónyuge. Por ello hay que tener en cuenta el régimen económico que rige el matrimonio y la naturaleza de los bienes en cuestión. Los bienes privativos del empresario quedan obligados a los resultados de la actividad empresarial. En este caso, el matrimonio que forman Rosario y Marcial es en bienes gananciales y respondería Marcial con sus bienes en caso de que Rosario no pudiera.

Lo que respecta a si la Frutería tuviera que llevar **libros obligatorios**, no es necesario porque Frutas y Verduras Salas está acogido al régimen fiscal del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) en régimen de **Estimación Objetiva** (también llamado como autónomo). Por lo tanto, no estamos obligados a llevar libro alguno. Si bien debería conservar el justificante de las operaciones que realice.

Los otros dos tipos de regímenes fiscales que puede acogerse el empresario individual son:

- *Estimación Directa* si se dedica a una actividad industrial, comercial o de servicios, deberá llevar los libros oficiales del Código de Comercio (Art. 25 del Código de Comercio), que deberá legalizar en el Registro Mercantil. Llevando Libro Diario y Libro de Inventarios y Cuentas Anuales
- *Si es Estimación Directa Simplificada* deberá llevar Libros Fiscales, sin ser necesaria la llevanza de los de Comercio (cuya obligatoriedad quedaría cubierta por la de aquellos). Estos libros son: Ventas e ingresos, compras y gastos y Registro de Bienes de Inversión.

Como resumen, Frutas y Verduras Salas tiene la forma jurídica de empresario individual siguiendo el régimen fiscal del IRPF con Estimación Objetiva o autónomo. Rosario Ramos es la Empresaria individual teniendo un empleado que también tributa en el régimen del IRPF como autónomo, Marcial Salas. A la hora de iniciar una actividad comercial de estas características, esta forma jurídica es la más idónea ya que no implica la llevanza de libros, es de rápida gestión y no necesita de capital mínimo exigible como otras formas jurídicas.

CAPÍTULO 6

PLAN DE MARKETING

6.- PLAN DE MARKETING.

Este apartado tiene como objetivo que el lector conozca cual será la estrategia de Marketing Mix seguida por la empresa. El Mix del Marketing se refiere a las 4 P's (Producto, Precio, Promoción y Distribución) que son los factores variables clave para una toma de decisiones adecuada en la comercialización de los servicios en sus mercados. Cada uno de estos factores será explicado a continuación.

6.1.- Segmentación y Público Objetivo.

Es importante segmentar los clientes con el fin de dirigirse a grupos pequeños de consumidores homogéneos que compartan una característica común (estilo de vida, clase social, intereses comunes, etc.). La segmentación de mercados permitirá:

- Identificar nuevos nichos de mercado.
- Detectar nuevas oportunidades de negocio.
- Identificar competidores.
- Generar ventajas competitivas (posicionamiento) sobre un competidor (diferenciación).
- Conocer exhaustivamente (estilo de vida, renta, clase social, edad, género, frecuencia de compra, etc.) al público al que dirigirse.
- Adaptar la oferta a las necesidades reales del consumidor.
- Tomar menos riesgos en la decisión estratégica con lo que se ahorrarán recursos económicos.
- Eliminar nichos poco rentables.
- Aumento de la fidelidad, mayor intensidad de compra y un crecimiento en el número de compradores efectivos.

Para realizar una buena segmentación del mercado se deben seguir unas variables, objetivas o subjetivas, para definir el grupo de consumidores que tienen las mismas necesidades.

Las **variables objetivas** son:

- **Variables demográficas:** el mercado se puede segmentar según el sexo, la edad, estado civil, ciclo de vida, tamaño del hogar, etc.:
 - Sexo: En general, las mujeres son las que más realizan la compra y se encargan de la compra de frutas y verduras.
 - Edad: cualquier persona de diferente edad puede comprar en la frutería. Ya que es un producto apto para todas las edades y público. No obstante, el perfil de edad de los clientes de la frutería es de personas de más de 30 años hasta la vejez.
 - Estado civil: Diferenciamos entre solteros, divorciados, casados con hijos, casados sin hijos y personas mayores que viven solas. Predominan mujeres casadas con hijos y personas mayores.
 - Tamaño del hogar.

- Variables geográficas: No es lo mismo una frutería en el norte de España que en el Sur. Debido a que los productos dependen mucho del clima, la forma de consumirlos y la variedad de productos será considerable. Por ejemplo, en el norte se venderán más hortalizas para realizar caldos y sopas ya que hace más frío y apetece más. En cambio en el Sur se venderán más productos de la huerta para hacer sopas frías con tomates y verduras. También se diferencia entre población de ciudad y rural porque los hábitos de alimentación no son los mismos, en la gran ciudad la gente se preocupa menos por los productos naturales y las personas que provienen de zonas rurales es al revés ya que conocen muchos productos de la frutería porque han tenido huertos y campos. La situación de La frutería es en el Este de España, con un clima muy suave que favorece la producción de muy buenos productos de calidad en sus huertas. Respecto del tipo de población que compra en la frutería suele ser gente de ciudad pero con antepasados rurales y conocen perfectamente los productos que compran. No son novedad para ellos.
- Variables socioeconómicas:
 - Nivel de ingresos: si un consumidor tiene muchos recursos económicos, tendrá mayor poder de elección de compra. Por el contrario, si un consumidor tiene pocos recursos económicos, su elección puede depender de las ofertas y de los precios, pudiendo afectar este hecho a la calidad de la compra.
 - Educación: Una persona con un grado de educación mayor comprará con más sentimiento de causa y control. Al contrario, una persona sin estudios comprará con menos control de la situación de venta.
 - Clase social: Se segmenta entre clase social alta, media-alta, media-baja y baja.
- Variables de comportamiento:
 - Uso del producto: Se diferenciará el consumidor según para que uso vaya a darle el producto. Por ejemplo, no es lo mismo comprar tomate para rayar que un tomate para ensalada.
 - Tipo de compra: Se segmentará si es primera compra o es una compra repetida.
 - Grado de fidelidad al negocio: Cuantas veces ha comprado en la Frutería. Por ello puede ser fiel, medio fiel, poco fiel o fidelidad absoluta.
 - Frecuencia de uso: Si realiza compra diaria, semanal, mensual o acude esporádicamente.
 - Categoría del consumidor: Puede ser un consumidor potencial, consumidor fiel o no consumidor.

Las **variables subjetivas** son:

- Personalidad: extrovertido, líder, ambicioso, tímido, autoritario, progresista, conservador, imitador, etc. En general, en la frutería los clientes que la frecuentan se mueven entre una personalidad extrovertida (carácter alegre que crean conversación) y tímida (solo se dedican a establecer contacto por el servicio).
- Estilos de vida: describen la forma de ser de una persona. Se diferencian entre los intereses que tengan (familia, hogar, trabajo, etc.), las actividades que realicen (hobbies, etc.) y las opiniones sobre el entorno que les rodea. El estilo de vida que predomina en los clientes de la frutería es familiar y hogareño.

- Actitudes hacia el producto: expresa la percepción o sentimiento que se tiene hacia el producto. Por ejemplo, la compra de productos que hay todo el año como patatas es normal. Sin embargo, la llegada de las primeras nueces o los primeros melones a la persona que le encanta comer estos productos puede entusiasmar.
- Beneficios buscados: se puede segmentar identificando los motivos de compra, por qué se ha comprado ese producto o se usa una determinada marca. Se segmenta valorando una relación a una serie de atributos como el precio, la calidad, sabor, apariencia, etc.

Para terminar este punto, El público objetivo está formado por los potenciales clientes, aquellos que toman la decisión de compra o los que únicamente influyen en ella.

Como ya hemos estado definiendo anteriormente nuestra segmentación y público objetivo está formado mayoritariamente por mujeres mayores de 30 años, casadas con hijos o, en caso de personas mayores o ancianas. Generalmente son clientes de ciudad con pasado o antepasados rurales, lo que provoca que sean conocedores de los productos de la frutería. Nuestro público objetivo tiene un nivel de ingresos diverso, una educación general básica y es de clase social media.

Respecto a su comportamiento, realizan compras repetidas, diarias o semanales y se consideran clientes potenciales y fieles. Tiene una personalidad generalmente alegre y extrovertida (entablan conversación personal a parte de la comercial). Un estilo de vida saludable donde predomina la familia y el hogar y una actitud positiva hacia el producto que se ofrece.

6.2.- Análisis del servicio. Diagrama de flujos y Blueprint.

Las empresas necesitan una descripción precisa de cómo prevé la empresa en cuestión el servicio final que se ofrecerá a los clientes: problemas que debe resolver, beneficios que debe generar.

Una de las decisiones de marketing más importantes para una empresa es qué servicios ofrecer a su mercado objetivo. Para ello ha de responder a preguntas como: ¿Cuáles son las características del servicio? ¿Cómo puede la empresa mejorar y combinar los servicios en general e individuales? ¿Cómo puede la empresa gestionar y mejorar sus servicios a través del ciclo de vida? o ¿cómo puede la empresa modificar mejor su estrategia de servicios?

Se pueden diferenciar tres niveles de servicio: servicio esencial o básico, servicio perceptible y servicio incrementado o ampliado. En este punto analizaremos los dos primeros tipos de servicios ya que más adelante hablaremos del servicio ampliado.

El servicio **esencial o básico** que ofrece Frutas y Verdura Salas es la venta de frutas, verduras y hortalizas a su público objetivo.

El **servicio perceptible** es el servicio básico más 8 atributos básicos. Estos atributos son:

- ✓ Personal: Frutas y Verduras Salas cuenta con dos personas que forman el comercio. Estos dos vendedores se encargan de atender a los clientes con la mayor profesionalidad y calidad que el cliente se merece.

- ✓ Equipo de apoyo: El comercio no tiene más equipo de apoyo que el local en sí y una furgoneta para realizar la logística del género.
- ✓ Tiempo de espera: Los tiempos de espera en el comercio son muy dispares y dependen de la afluencia de compradores en ese momento. En ocasiones hay picos que provoca que un cliente permanezca en espera hasta que es atendido.
- ✓ Tiempo de suministro de espera: Durante el momento de ofrecer el servicio el tiempo de suministro es mínimo y dependerá de la cantidad de compra que realice el cliente.
- ✓ Nivel de calidad: La calidad que se ofrece al cliente es la que pensamos que se acopla más a nuestro público objetivo. Como hemos explicado anteriormente los productos que ofrece Frutas y Verduras Salas siempre son productos de Calidad I o Extra.
- ✓ Estrategia de marca: El evitar tocar el género por parte de los clientes y el trato de los vendedores hacia los mismos son nuestras enseñanzas de marca y calidad del comercio.
- ✓ Otros clientes: Atraer a otros clientes es también importante. Por ello, estamos abiertos a ofrecer nuestro servicio de venta a cualquier cliente que no cumpla con las expectativas de nuestro público objetivo. Familiares de nuestro público objetivo, clientes recomendados o personas que pasan por el local.
- ✓ Otros productos: A parte de la venta de frutas, verduras y hortalizas. Frutas y Verduras Salas ofrece a sus clientes otros productos que incrementan la satisfacción de nuestros clientes. Como son: Huevos, agua embotellada, conservas y rosquilletas.

Diagrama de flujos o Blueprint.

Los diagramas de flujos o diagrama Blueprint son muy útiles para identificar puntos de falla en el proceso, que representan el riesgo de que las cosas salgan mal y disminuya la calidad del servicio. El conocimiento de estos puntos de falla nos permite diseñar procedimientos para evitar que ocurran y/o preparar planes de contingencia.

De la misma forma permiten detectar puntos de espera, es decir, partes, del proceso en las que el cliente tiene que esperar. De esta forma podremos desarrollar normas de ejecución para cada una de las actividades que fijan topes de tiempo para las diferentes tareas. Ribes, G. 2009-2010.

Un ejemplo de Blueprint ofrecido por Frutas y Verduras Salas sería el que representa el flujo grama siguiente De izquierda a derecha, el diagrama pauta la secuencia de acciones de tiempo.

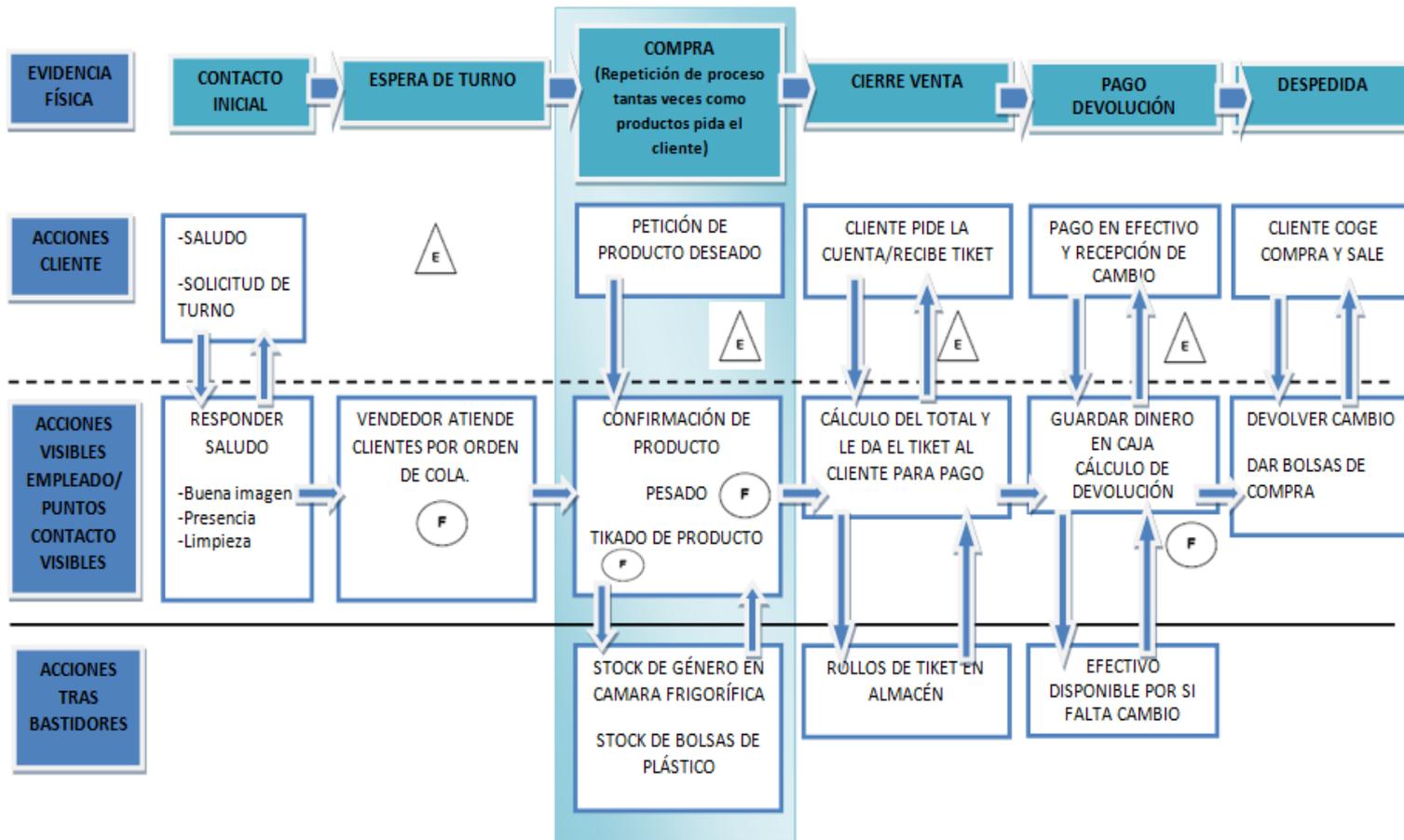


= Principales puntos de falla



= Riesgo de espera excesiva

Flujograma 10: Diagrama de flujo de Frutas y Verduras Salas.



Fuente: Elaboración propia, 2013.

SOLUCIÓN A LOS TIEMPOS DE ESPERA

Con respecto a los tiempos de espera del cliente, consideramos que son tiempos necesarios para realizar nuestro trabajo. Intentaremos que estos tiempos sean lo más cortos posibles para satisfacer a nuestros clientes y cumplir siempre con los tiempos establecidos.

SOLUCIÓN A LAS ACTIVIDADES CRÍTICAS

La actividad crítica más importante es la que aparece la primera en el diagrama. Mientras el cliente espera está muy atento a como se ofrece el servicio a los demás clientes que están por delante. Si éste ve un trato desagradable o algo que no le gusta personalmente puede marcharse antes de ser atendido o evitar comprar todo lo que deseaba. En cambio si el cliente ve un trato agradable, buena presencia, limpieza y buen tacto a la hora de tratar los productos comprará todos los productos deseados e irá con buena predisposición a ser aconsejada por el vendedor.

Los otros dos puntos críticos son debidos a errores totalmente humanos, a la hora de pesar un producto si el vendedor estima mal la cantidad que le han pedido, a la hora de pesarlo en la balanza tendrá que quitar producto o tener que volver a la estantería a por más cantidad. Lo que provocaría incrementar el tiempo de la venta. A la hora de añadirlo en la

cuenta puede haber un error al marcar el precio y provocar que la cuenta final sea errónea creando dos problemas críticos. El primero, tener que volver a pesar todos los productos de la venta y el segundo, la posibilidad de crear desconfianza en el cliente porque puede pensar que le engañamos.

Esto mismo ocurre a la hora de calcular el cambio en la devolución. Un error a la hora de devolver el cambio puede crear desconfianza.

6.3.- Precio.

Los precios que se establecen en la Frutería son muy diversos al no haber ninguna ley que obligue a establecer un precio fijo y al ser productos que se consideran de primera necesidad. No obstante, la “*ley 15/2007 de 3 de julio sobre competencia desleal*” establece que no se puede vender ningún producto por debajo del precio de coste. Sería competencia desleal. La política de precios que generalmente sigue el comercio es la política basada en costes.

Ingresos > Costes totales

El establecimiento de precios de este tipo de productos es muy subjetivo y depende de varios factores. Respecto a los precios de coste del producto destacamos los siguientes:

- ✓ *Ley de la oferta y demanda de producción:* Cuando se compran los productos a los proveedores en MERCAVALENCIA. El coste dependerá mucho de la cantidad de género que haya en el mercado de ese producto. Por ejemplo, las primeras semanas de octubre las mandarinas son más caras comprarlas porque está empezando la temporada y aun no hay muchas en el mercado. A finales de noviembre las mandarinas bajan su precio de compra más de la mitad porque ya es temporada y hay mucha cantidad para vender, lo que provoca que disminuya su precio sin que disminuya su calidad.
- ✓ *Factores climatológicos:* Una helada repentina en los campos o lluvias torrenciales puede provocar que las cosechas se echen a perder provocando que el género que quede aumente considerablemente su precio.
- ✓ *Origen del producto:* Depende mucho si el producto es de la zona o viene de otros países, la logística encarecerá el producto. Por ejemplo, Kiwis de Nueva Zelanda o Kiwis que ya se están produciendo en España.

Partiendo de los costes de la compra del género, los precios se establecen a partir de un margen de compra. Este margen tiene que cubrir varios costes, de entre ellos destacamos:

- ✓ El coste generado de la compra del producto.
- ✓ Costes derivados de la logística. Ir a comprar el género, cargarlo para llevarlo al comercio y dejarlos en el comercio conlleva unos costes de logística y de gasolina del transporte.
- ✓ Tiempo y merma: Hay que tener en cuenta que los productos con los que se trabaja son naturales y en varios días pierden calidad o incluso dejan de ser aptos para la venta porque se maduran. Esta variable repercute en el precio y se tienen en cuenta al

establecerlo. Por cada caja de compra se pierden en general unos 2 kilos de producto que no se venden.

A todos estos costes mencionados anteriormente hay que sumarle que en el total de la venta, los precios de venta deben cubrir también los costes fijos y variables de la empresa, como pueden ser: coste del local, pago de agua, luz, etc.

Los márgenes con los que trabaja Frutas y Verduras Salas para establecer los precios son entre un 8 y 40 por cien. Dependiendo del producto y de los factores anteriormente mencionados.

Por ello, Los servicios que ofrecemos no son nuevos, por lo que los precios deberán ser similares al promedio de los que existen en el mercado (ver análisis competencia). El esfuerzo que Frutas y Verduras Salas realiza con el fin de añadir ventajas y garantías al servicio ha de ir dirigido a lograr que el cliente perciba este valor añadido. Por este motivo no sólo competimos por el precio, sino también por la calidad, eficacia, experiencia y profesionalidad que puede transmitir nuestro servicio. A esto hay que añadir la percepción del cliente sobre este, el soporte físico de la empresa y el personal con el que se pone en contacto.

El valor del conjunto, debidamente transmitido, será el precio que el cliente estará dispuesto a pagar y, por tanto, el verdadero precio de nuestro servicio.

6.4.- Comunicación.

La promoción o comunicación es el esfuerzo que hace la empresa para informar a los posibles clientes y persuadirlos de que su servicio o producto es superior o ventajoso respecto de los de la competencia. Abarca prácticas disímiles como la publicidad gráfica en los medios y en la vía pública, la publicidad televisiva, el *merchandising*, etc.

El primer paso para la estrategia de promoción es la creación de imagen corporativa o logo, cuyo objetivo es transmitir una imagen impecable de la empresa (*Véase Logotipo en el punto 5.4 forma jurídica de la empresa*).

Hay que tener en cuenta que una empresa de servicios depende en gran medida de la utilización de herramientas de comunicación, pues es la principal vía de captación de clientes y una de las formas eficaces de darse a conocer.

Una de las principales técnicas publicitarias que aplica Frutas y Verduras Salas es la **colocación de carteles**. Todos los días se establecen los precios y se colocan en carteles para informar a la clientela del precio de los mismos. No obstante, fuera de la tienda se colocan carteles más grandes y llamativos donde se informa de las ofertas del día y de los precios de los productos que más llaman la atención. De esta forma se llama la atención a los clientes y a la gente que pasa por la calle a entrar a comprar.

Imagen 10: Ejemplo de carteles de precios en la entrada del comercio

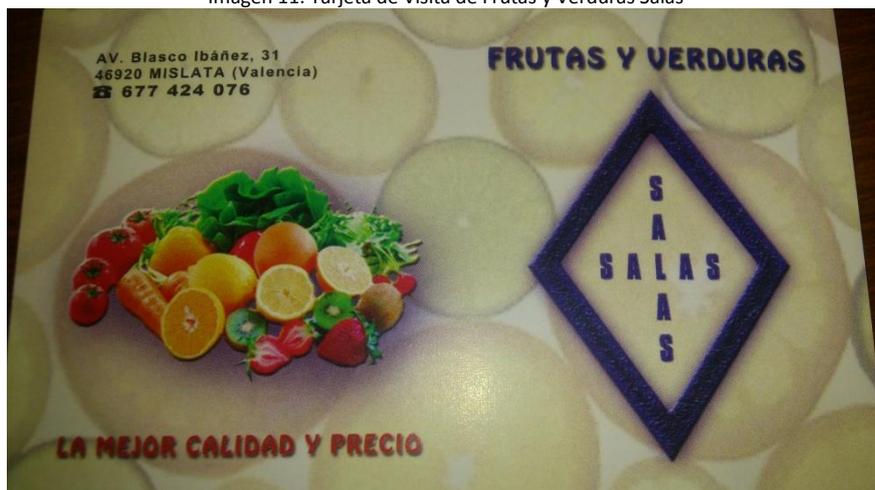


Fuente: Elaboración propia, 2013.

Como podemos observar en la imagen, los carteles varían en tamaño y color según el tipo de precio. Si son de oferta, los carteles son con borde amarillo y encabezado rojo. Los que tienen precio informativo son blancos con letra negra y precio en rojo. Otro tipo de comunicación mediante carteles, es la colocación de carteles de productos exclusivos con denominación de origen como: manzanas de Vall Venosta, kiwi de Nueva Zelanda o plátanos de Canarias.

Otro tipo de comunicación de Frutas y Verduras Salas es mediante **tarjetas de visita**. Esta herramienta nos permite identificarnos a nuestros clientes para que conozcan nuestro negocio, que ofrecemos y la posibilidad de que puedan contactar con nosotros acudiendo al comercio o llamando telefónicamente.

Imagen 11: Tarjeta de Visita de Frutas y Verduras Salas



Fuente: Frutas y verduras Salas, 2009.

Pero el arma más importante en la comunicación de la Frutería es **la venta personal**. De esta manera es como se consigue realmente la venta de los productos del local, mediante la

comunicación verbal, el “tu a tu” o “cara a cara” con nuestros clientes. De esta forma es cuando se informa de las estrategias que se llevan a cabo en el comercio de forma indirecta.

Este tipo de comunicación es la más efectiva para la frutería porque crea al cliente seguridad en lo que compra, convicción, preferencias, confianza en su día a día y lo más importante para el comercio, fidelidad.

Una estrategia de venta personal bien planteada es la que se apoya sobre los siete pasos siguientes:

1. *Preparación adecuada.* Supone conocer las características del servicio y las necesidades del cliente, además de las características del sector y en este caso del producto que se vende.
2. *Detección de los posibles clientes.* Para ello se ha definido el público objetivo al que nos dirigimos.
3. *Contacto inicial con el cliente.* La primera impresión es importantísima. El hecho de proyectar una imagen adecuada a nuestro entorno mejora la opinión que tienen sobre nosotros y aumenta el nivel de confianza. Por ello, Frutas y Verduras Salas tiene una imagen impoluta cara al público del local y los componentes del negocio van siempre bien vestidos, para lo que al comercio se refiere. Marcial va siempre vestido con pantalón tejano y polos o camisa y siempre va afeitado. Rosario lleva un babi blanco para estar cara al público que evita que se ensucie la ropa y transmite limpieza, así como una ligera base de maquillaje para estar con mejor presencia.
4. *Exposición de los argumentos de venta.* Debemos saber cómo vamos a vender nuestro servicio para que los clientes sientan curiosidad. De la misma forma poder contestar y resolver todas las dudas y cuestiones que se puedan plantear los clientes. De este modo, Rosario sabe perfectamente cómo se cuece una patata (para que no se deshaga) o que manzana es más dulce o más ácida para ofrecer a los clientes que vayan buscando diferentes matices en sus compras.
5. *Cierre de la venta.* Un buen vendedor es capaz de discriminar las excusas de las verdaderas objeciones, capta el sincero interés del cliente por comprar, se pone en el lugar del comprador para comprender sus dudas y, luego de contrastar las dificultades, contraataca hasta vencerlas para conseguir que el cliente se sienta bien con la compra que va a realizar
6. Consideramos esencial *fomentar la confianza de los clientes.* Esto se consigue mediante una eficaz demostración de calidad de nuestros servicios o una información rápida, sincera y bien presentada de lo que ofrecemos. Los vendedores siempre se ofrecen con frases como: verás que no vas a fallar con este producto, o si sale malo o no te gusta me lo traes. En caso de que un cliente este comprando uva, el vendedor coge dos granos y se los da de probar al cliente. De esta forma se crea un vínculo cliente-vendedor que hace que el cliente vuelva.
7. También son muy importantes las *actividades de seguimiento* para asegurarnos que la venta personal consigue los objetivos previstos. Hay que afianzar los lazos entre el vendedor y el cliente, intentando fidelizarlo para que busque nuestro servicio y no los

de la competencia. Por ejemplo, los vendedores recuerdan las compras que hicieron y hace preguntas como, ¿Qué tal el melón del viernes? O ¿Cómo te salieron las fresas? A los clientes potenciales se les orienta para evitar que la compra que quieren sea la deseada. Por ejemplo, a veces los vendedores ya saben los gustos del cliente y éste quiere un producto que sabemos que no le va a gustar o que, según sus gustos, no le va a hacer mucha gracia. Evitamos que el cliente se lleve ese producto y le recomendamos otro que le guste de verdad.

Otro aspecto muy importante que se tiene en cuenta en la venta personal es el momento de incertidumbre del cliente. Cuando un cliente va a comprar fruta y verdura, si no lleva lista, siempre hay un momento en el que duda y no recuerda que más comprar (según datos de Rosario Ramos el 90% de los clientes repite la frase de *“seguro que se me olvida algo”*). Es en este momento, cuando los vendedores ofrecen los productos que están en oferta ese día y hay que vender o productos que son olvidadizos en general, como pueden ser: ajos, espárragos, cebollas tiernas,...

Si el cliente se va contento y fidelizado de la frutería, se crea el llamado “boca-oreja”. Cuando este cliente hable con sus conocidos o amigos y estos necesiten comprar productos relacionados con la frutería, le hablará bien de nosotros y éstos vendrán a comprar. Esta técnica es muy importante porque a veces no nos fiamos de un anuncio que vemos pero de lo que nos cuentan nuestras personas más cercanas sí. Con este método, el cliente nuevo que venga a la frutería vendrá con buenas expectativas y será más positivo.

6.5.- Distribución.

La **naturaleza del contacto** entre la empresa y el cliente es, en general, que el cliente acuda a la frutería para comprar los productos deseados. No obstante, existe otra posibilidad en la que el cliente puede ponerse en contacto con nosotros por teléfono móvil.

La **entrega del servicio** dependerá de si el cliente se lleva la compra en el momento, lo deja en la tienda y lo recoge más tarde o, si cabe la posibilidad, de que se lo lleven a casa.

En el caso de que el cliente se ponga en contacto con nosotros por vía telefónica, el servicio se entregará a domicilio (pocas veces ocurre) o en tienda (más común), diciendo la hora a la que quiere que esté el pedido puesto.

6.6.- Servicio Ampliado. Lovelock.

Dentro del mercado de las fruterías hemos de ser conscientes que hay una gran cantidad de competidores. Por ello, debemos de ofrecer un servicio que nos diferencie de los demás.

Respecto al espacio físico, Frutas y Verduras Salas exige siempre una limpieza absoluta del local. Los espejos están brillantes, el suelo muy limpio y se evita tener productos tocados o podridos a la venta o a la vista. Este aspecto es esencial ya que al venderse productos alimenticios pensamos que la limpieza es lo primero y esencial. La frutería al entrar tiene que oler a fruta.

Con respecto a los empleados. Son los dueños del comercio y por ello no pueden tener mayor implicación que otros, demuestran siempre su afán por este negocio, profesionalidad,

dinamismo y gran conocimiento en el sector con muchísima experiencia en éste y cara al público.

Como productos ampliados destacamos la venta de productos asados dos días a la semana que tienen gran aceptación en la zona porque es un producto diferente y que gusta al público objetivo. Los martes y los jueves se venden asados de pimientos, calabazas, boniatos, cebollas y berenjenas.

Para explicar el servicio ampliado utilizaremos el modelo de ampliación de servicio de Lovelock (1995) denominada “Flor de servicio ampliado”.

Imagen 12: Flor del servicio ampliado



Fuente: COHEN, WILLIAM A. (2002): El plan de marketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica. Ediciones Deusto.

Información: Facilitaremos a nuestros clientes nuestra ubicación mediante las tarjetas de visita y ofreceremos información del producto que están comprando. Ajustándonos al presupuesto que tengan para la compra ofreciendo el mejor producto siempre.

Consultas: lo más importante y necesario es el diálogo con nuestros clientes para poder conocer los diferentes estilos y necesidades, y como consecuencia adaptarnos a las mismas para ofrecerles un servicio adecuado. Por ejemplo, si un cliente pide ciruelas el vendedor puede consultarle si le gustan verdes o maduras porque es un factor que suele ser decisivo en este producto.

Toma de pedidos: Como ya se ha comentado anteriormente hay dos posibles vías para realizar el pedido. En persona o por teléfono.

Cortesía: Los clientes tienen unas sillas con alguna revista por si acaso hay espera por varios clientes. Otro tipo es la posibilidad de realizar una compra superior a la que el cliente pueda realizar porque se puede llevar a domicilio o acompañar a la clienta a llevarle la compra.

Atención: compromiso de seguimiento del servicio. Nuestros vendedores estarán atentos de los productos que se lleven para confirmar si salieron buenos y fueron de la calidad esperada.

Excepciones: Existe la posibilidad de realizar pedidos de productos más exóticos que no suelen frecuentar las estanterías de la frutería. Por ejemplo, si una clienta quiere una fruta exótica o alguna hierba aromática como puede ser albahaca se intenta conseguir.

Facturación: Se entregará siempre un ticket de compra con todos los productos comprados. Si lo desea el cliente o, en caso de ser una empresa la que compra, se puede hacer un seguimiento por facturación desglosando más información sobre la compra.

Pago: Para fidelizar a las clientas pueden pagar en el momento o dejarlo pendiente para pagar en otra ocasión.

6.7.- Epílogo.

En lo referente a la segmentación de mercado, nuestro principal cliente son las mujeres mayores de 30 años. Aunque también acuden muchos hombres a comprar generalmente padres de familia.

El objeto de Frutas y Verduras Salas es ofrecer un servicio de calidad y diferenciado de venta de frutas, verduras y hortalizas en el que el cliente se sienta fidelizado y contento con la compra realizada.

Con respecto a los precios, influyen muchos factores en el establecimiento de ellos. El precio de los productos se establecerá incrementando un margen (diferente a cada producto) que cubra el precio de coste del producto y las mermas generadas con el tiempo. En su totalidad los precios deben crear unas ventas suficientes para generar unos ingresos mayores a los gastos generales del comercio.

Realizamos todas las ventas con profesionalidad, actitud, empatía y estableciendo vínculos comerciales con el cliente para que el “boca-oreja” sea nuestra mejor estrategia de marketing.



CAPÍTULO 7

ANÁLISIS FINANCIERO

7.- ANÁLISIS FINANCIERO.

En este punto nos vamos a centrar en el análisis del sistema tributario que lleva a cabo Frutas y Verduras. Como se ha explicado anteriormente en la forma jurídica del comercio. La frutería puede acogerse a dos tipos de tributación. Estimación objetiva (que es el sistema actual que tributa) o por estimación directa simplificada.

En este punto analizaremos los dos modos de tributación y veremos cual es más ventajoso para Frutas y Verduras Salas.

Para poder realizar este análisis tenemos que saber la Declaración Censal (Modelo 037) y en que epígrafe del Impuesto de Actividades Económicas (IAE) tributa Frutas y Verduras Salas.

El modelo 037 (Declaración censal simplificada de alta, modificación y baja en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores) es el impreso en el que, entre otras cosas, se debe **comunicar a Hacienda la actividad** o actividades a las que como autónomo nos vamos a dedicar, a elegir de la lista de **epígrafes del IAE**, tanto cuando una empresa se da inicialmente de alta como en cambios posteriores. El IAE se utiliza para identificar la actividad del comercio o empresa a efectos fiscales y tributarios.

El IAE al que pertenece Frutas y Verduras Salas es **“647.1 - Comercio al por menor de cualquier clase de productos alimenticios y de bebidas en establecimientos con vendedor”**

Una vez nos hemos dado de alta y hemos presentado la declaración censal podremos decidir qué sistema tributario escoger.

7.1.- Estimación Objetiva (Sistema actual).

El régimen de **estimación objetiva** se aplica a las actividades que se encuentran en el listado de actividades del IAE y permite determinar el rendimiento neto de las mismas mediante un conjunto de signos, índices y módulos. Su aplicación se efectuará respecto de cada una de las actividades que se ejerzan, aisladamente consideradas.

Para poder tributar en este sistema tributario hay que cumplir una serie de requisitos. La Ley 7/2012 de 29 de octubre de 2012 de lucha contra el fraude fiscal, ha actualizado los requisitos de aquellas personas que pueden tributar en módulos, quedando de la siguiente manera:

- Su actividad se incluye en la Orden Ministerial que regula este régimen.
- No supera los límites establecidos en dicha Orden para cada actividad.
- Su volumen de ingresos no supera los 450.000 euros anuales o los 300.000 en el caso de la actividades agrícolas y ganaderas y de las de la división 7 del IAE (transporte y comunicaciones)
- Su volumen de compras, sin incluir inversiones, no supera los 300.000 euros.
- Autónomos que practiquen retenciones del 1% en sus facturas
- No ha renunciado ni está excluido del régimen simplificado del IVA o del especial de la agricultura.
- No realiza otras actividades que tributan en estimación directa.

Entre las actividades comprendidas en la Orden de Módulos destacan:

- **Agricultura y pesca:** producción de mejillón en batea.
- **Industria:** carpintería metálica, confección, mueble de madera, pan y bollería o masas fritas.
- **Construcción:** albañilería, carpintería, cerrajería, fontanería o pintura.
- **Comercio minorista:** todo el sector, incluyendo quioscos de prensa, talleres de reparación de vehículos y otros talleres de reparaciones. Y por supuesto, fruterías.
- **Hostelería:** restaurantes, cafeterías, bares, heladerías, hostales, pensiones y fondas.
- **Transporte:** de viajeros, mercancías y taxis.
- **Otros servicios:** peluquerías, salones de belleza, autoescuelas, mudanzas, tintorerías y fotocopias.

Un tema muy importante a tratar y que simplifica mucho al comerciante es que no es necesario llevar libros de ingresos y gastos, aunque sí es obligatorio conservar las facturas emitidas y recibidas de forma ordenada y los justificantes de los módulos aplicados.

Si se deducen amortizaciones es necesario llevar un libro registro de Bienes de Inversión.

El libro registro de ventas e ingresos sólo es necesario para actividades cuyo rendimiento neto se determine en función del volumen de operaciones, como ocurre con las actividades agrarias y ganaderas.

Una vez se ha introducido el tema pasamos a explicar cómo se calcula el rendimiento de la actividad.

Se determina el **rendimiento neto** en base a unos parámetros objetivos o módulos fijados por Hacienda para cada actividad (nº de trabajadores, personal no asalariado, potencia eléctrica instalada, superficie del local) a los que se aplican unos coeficientes de minoración (por incentivos al empleo y a la inversión) y una serie de índices correctores (población del municipio, duración de la temporada de la actividad, nuevas actividades (20% para el primer año, 10% para el segundo) y exceso sobre determinados límites).

En la nueva modalidad de estimación objetiva se pueden deducir las amortizaciones del inmovilizado. Además, las actividades agrícolas y ganaderas contemplan deducciones por el coste de adquisición del gasóleo. También se pueden incluir los gastos excepcionales (incendio, robo) debidamente notificados.

El cálculo del rendimiento neto se realiza en función de los datos-base existentes a 1 de enero de cada año. Cuando se inicia una actividad, los datos-base serán los existentes el día de comienzo de la misma.

Una vez calculado el rendimiento neto se realizará 4 pagos fraccionados durante el año que será el resultado de aplicar un porcentaje dependiendo del personal asalariado que tenga el comercio (4% del rendimiento neto aplicable, el 3% para empresarios autónomos con un asalariado y el 2% cuando no se disponga de personal así como en las actividades agrarias).

Se presentará en el **modelo 131** de Hacienda hasta el día 20 en los meses de abril, julio y octubre y hasta el 31 de enero. Se completa con la declaración anual del IRPF, a presentar mediante el modelo D-100 desde el 2 de mayo hasta el 30 de junio del año siguiente.

Por lo tanto, con todo esto para Frutas y Verduras Salas tenemos los siguientes datos para calcular el rendimiento neto, como podemos observar lo único que variará nuestra rendimiento neto será el consumo de KW y las diferentes medidas que tome el gobierno de corrección de los coeficientes establecidos por Hacienda.

Tabla 19: Lista de módulos para el epígrafe 647.1

| | |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| Epígrafe | 647.1 |
| Personal asalariado | Ninguno |
| Superficie en m² | 55,34 |
| Consumo de energía | Dependiente del consumo total del año |
| Municipio donde tributa | Más de 10.000 habitantes |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Tras recabar los papeles de Frutas y Verduras Salas pertenecientes al Modelo 131 (Véanse Anexos) observamos las siguientes cuotas. (Las cuotas son iguales para cada trimestre)

Tabla 20: Resultado a pagar de Frutas y Verduras Salas en Estimación Objetiva.

| Año | Rendimiento neto de la actividad a pagos fraccionados | Resultado del pago fraccionado |
|-------------|--|---------------------------------------|
| 2013 | 17.572,67 | 351,45€ |
| 2012 | 17.654,38 | 353,09€ |
| 2011 | 17.599,87 | 352,00€ |

Fuente: Frutas y Verduras Salas, 2013.

Como podemos observar, los pagos que se están realizando desde hace tres años hasta ahora son de la misma cantidad aproximadamente y se encuentran entre (350€ y 355€). Como he explicado antes, este método de tributación para este tipo de comercio tiene en cuenta variables que no se modifican de un año a otro, excepto el consumo de energía. Por ello, el pago que se realizará cada vez que haya que liquidarlo será muy similar.

7.2.- Supuesto mediante estimación directa simplificada.

El régimen de estimación directa simplificada es una de las medidas que la Ley 66/1997, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social, incorporó en la fiscalidad de las pequeñas y medianas empresas, con el fin de incentivar la inversión empresarial y promover la creación de empleo. Este régimen se encuentra hoy regulado en la Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Se caracteriza por la reducción de obligaciones registrales y la determinación del rendimiento neto por diferencia entre ingresos y gastos, simplificando el cálculo de algunos de ellos, especialmente aquéllos que, según las reglas generales, tendrían mayores exigencias contables.

La modalidad de estimación directa simplificada se aplicará a los contribuyentes que ejerzan actividades empresariales y cumplan las siguientes condiciones:

- No determinen su rendimiento neto por el régimen de estimación objetiva, o renuncien a él.

- El importe neto de la cifra de negocios, para el conjunto de actividades, no supere los 600.000 euros anuales.
- No renuncien a esta modalidad.

El importe neto de la cifra de negocios que se establece como límite para la aplicación de esta modalidad tendrá como referencia el año inmediato anterior a aquél en que deba aplicarse. Cuando se trate del primer año de actividad, el rendimiento neto se determinará por esta modalidad, salvo que expresamente se renuncie a la misma. Cuando en el año inmediato anterior se hubiese iniciado la actividad, el importe neto de la cifra de negocio se elevará al año.

Los contribuyentes acogidos al régimen normal de la estimación directa deberán llevar una contabilidad ajustada a los preceptos del Código de Comercio, de forma que permita el conocimiento exacto de los rendimientos reales, positivos o negativos, producidos durante el período impositivo. Llevarán un libro diario y un libro de inventarios y cuentas actuales.

Los contribuyentes que desarrollen actividades empresariales cuyo rendimiento se determine en la modalidad simplificada del régimen de estimación directa, deberán llevar los siguientes libros: Libro registro de ventas e ingresos, Libro registro de compras y gastos y Libro registro de bienes de inversión.

Para el cálculo del **rendimiento de la actividad** se aplica la normativa que se aplica al Impuesto sobre Sociedades con ciertas particularidades.

1. **Rendimiento**= Ingresos – Gastos
2. **Ingresos**: venta de productos y servicios, autoconsumo, subvenciones, indemnizaciones recibidas y otros ingresos.
3. **Gastos deducibles**: consumos de explotación, gastos de personal y seguridad social, alquileres, reparaciones, suministros, servicios de profesionales independientes, servicios exteriores, tributos deducibles (IAE, IBI), gastos financieros, amortizaciones y otros gastos deducibles.

El importe del pago fraccionado trimestral será el 20% del rendimiento neto obtenido desde principio de año hasta el último día del trimestre, menos los pagos fraccionados de trimestres anteriores y las retenciones soportadas a lo largo del año. Aunque el resultado sea cero o negativo, hay que presentar la declaración.

Se presenta en el **modelo 130** de Hacienda hasta el día 20 de los meses de abril, julio y octubre y hasta el 31 de enero. Se completa con la declaración anual del IRPF, a presentar mediante el modelo D-100 desde el 2 de mayo hasta el 30 de junio del año siguiente.

Para simplificar nuestro supuesto contable, hemos establecido unas pautas que serán fijas en el tiempo, esto no quiere decir que en tiempo real lo sean pero para realizar el supuesto lo haremos de esta forma, ya que no disponemos de datos reales ni hemos recabado información durante todo el año para calcular los ingresos y gastos pertinentes. Frutas y Verduras Salas lleva más de 20 años en el mismo local y desde que inició la actividad, por lo que no tiene ningún bien afecto a amortización, así como ningún beneficio por inicio de actividad.

Por ello desglosamos los siguientes puntos:

Ingresos: 192.000 € anuales /48000€ trimestre

Estimamos unos ingresos mensuales de 16000€ (16000*12 meses = 192.000€ anuales)

Gastos: 173.460€ anuales / 43365€ trimestre

(Desglose)

Gastos corrientes: 162.000€. Estimamos unos gastos mensuales de aproximados de 13500€ (13500*12 meses=108.000€ anuales)

Gestoría: 480€ (120€ por trimestre)

Impuesto IRPF: 1280€ (350€ trimestrales aproximadamente)

Pago alquiler local: 7200€ (600€ mensuales)

Impuestos (agua y luz): 2500€

RENDIMIENTO NETO PREVIO= 192.000 – 173.460= 18540€ / 4635€ trimestre

Gastos de difícil justificación= 5% de 18540 = 927

RENDIMIENTO NETO DE ACTIVIDAD= 18540 -927 = 17613€

TOTAL RENDIMIENTO NETO DE ACTIVIDAD= 17.613€ /4403,25€ trimestre

PAGO TOTAL DE 3522,6€ anuales (resultado de aplicar 20% de 17.613) / PAGOS FRACCIONADOS 880,65€ trimestrales

Como podemos observar a simple vista el pago en estimación directa simplificada va a ser mucho mayor que en estimación objetiva.

7.3.- Comparación del método más beneficioso.

Como hemos podido observar en los puntos anteriores la elección de un sistema tributario u otro es muy importante para el comercio de Frutas y Verduras Salas. Tras realizar el estudio real y supuesto de los dos casos podemos realizar una comparación de los mismos y poder llegar a unas conclusiones.

Respecto a la **llevarza de libros** podemos concluir que es más sencillo el Régimen de Estimación Objetiva, ya que no es necesario tener que llevar libros aunque sí que es obligatorio conservar las facturas emitidas y recibidas, así como los justificantes de módulos. En el caso de Estimación Directa Simplificada es obligatorio llevar un libro diario y un libro de inventarios y cuentas actuales.

Si analizamos la naturaleza de las **cuotas trimestrales** a pagar vemos que hay una gran diferencia. En estimación objetiva siempre es una cuota fija, mientras que en Estimación directa simplificada depende del resultado de aplicar a los beneficios un porcentaje.

No obstante, el pago de una cuota fija en estimación objetiva es beneficioso si la empresa tiene éxito y obtiene beneficios, ya que pagará siempre la misma cuota. En cambio, si la empresa tiene pérdidas seguirá pagando la misma cuota. Al contrario ocurre en estimación directa simplificada, si la empresa obtuviera pérdidas el resultado sería negativo y no tendría que pagar el impuesto (tendría que realizar la declaración igualmente)

Como hemos podido observar en los puntos anteriores las cuotas a pagar son bastante esclarecedoras y nos demuestran que Frutas y Verduras Salas está siguiendo el sistema tributario que más le beneficia fiscalmente.

7.4.- Epílogo

La elección de un sistema tributario u otro para un comercio minorista es muy importante porque podemos beneficiarnos más y así evitar gastos fiscales innecesarios para la frutería.

Para ello, primero hay que definir en qué Impuesto de las Actividades Económicas tributa Frutas y Verduras Salas. Este tributa en el epígrafe 647.1 de los listados del IAE.

Como se ha observado a lo largo del trabajo y de este punto en concreto, Frutas y Verduras Salas es un comercio que funciona correctamente y no tiene pérdidas. Por ello, es conveniente que mantenga el sistema tributario actual en el que tributa porque de este modo paga una cuota fija trimestralmente y es mucho más bajo el importe a liquidar.

Si tenemos en cuenta otros aspectos que los sistemas tributarios conllevan, un cambio de sistema sería mucho más complejo ya que provoca que se lleve mucho más papeleo y provocaría desorden y desconcierto en el día a día del negocio.



CAPÍTULO 8

MATRIZ DAFO/CAME

8.- MATRIZ DAFO/CAME.

El análisis DAFO es una herramienta analítica que nos permite conocer el entorno del mercado actual y previsiones futuras de la evolución de un negocio. A través de la matriz DAFO se obtiene una visión interna y externa de la actividad respecto al mercado en el que se va a operar. Además facilita la toma de decisiones futuras de carácter estratégico.

Se basa en cuatro puntos fundamentales: por una parte en el nivel externo a la empresa, es decir el entorno socioeconómico en el que opera, se analizan las posibilidades futuras de la empresa (oportunidades) y hándicaps actuales y futuros (amenazas).

Por otro lado, en el nivel interno de la empresa existen ventajas competitivas (fortalezas) y carencias esenciales (debilidades).

Seguidamente se va a comentar más al detalle cada uno de los aspectos estudiados en la matriz DAFO:

- Debilidades: valores negativos que está presentes dentro de la organización y que son en realidad un obstáculo para el progreso de la misma y para alcanzar sus objetivos.
- Amenazas: riesgos o hechos, situaciones, fenómenos que están presentes en el exterior de la organización de forma muy explícita y definida, pero que pueden tener un fuerte impacto negativo en el proceso de desarrollo de la organización, dada la magnitud y envergadura de los mismos.
- Fortalezas: valores que está presentes dentro de la organización y que pueden ser utilizados en sus estado actual o bien potenciados para conseguir metas de progreso y desarrollo.
- Oportunidades: hechos, situaciones y fenómenos que están presentes en el exterior de la organización y que pueden generar acciones alternativas que favorezcan el desarrollo de la misma, si se determina aprovecharlas desde dentro de la organización.

Por lo tanto, para Frutas y Verduras Salas se han establecido los siguientes valores para cada punto:

Situación externa:

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| - Nuevas tecnologías. | - Crisis económica. |
| - Presencia en Internet y redes sociales | - Factores económicos negativos. |
| - Nichos de mercado. | - Inexistencia de barreras de entrada. |
| | - Mucha competencia. |
| | - Índice de confianza del consumidor muy bajo |

Situación interna:

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Buen posicionamiento.- Capacidades diferentes a la competencia.- Calidad en el servicio- Buena imagen.- Relación calidad-precio.- Diferenciación en el servicio.- Confianza clientes | <ul style="list-style-type: none">- Precios competencia muy bajos.- Falta formación continúa- No hay presencia on-line- Falta de adaptación a nuevas tecnologías. |

OPORTUNIDADES

Nuevas tecnologías: Las nuevas tecnologías pueden hacer que la frutería sea más eficiente en cuanto a la forma de trabajar provocando un aumento de las ventas, así como la un mejor posicionamiento estratégico al que se tenía anteriormente. Existen nuevas balanzas que con solo marcar la tecla te calcula ya el peso del alimento y el precio sacando a final del mes los productos más vendidos o menos vendidos para ver qué productos son más rentables. Este tipo de balanzas hace que el servicio sea más rápido y por ello se creen menos tiempos de espera así como te ayuda a la toma de decisiones de compra de productos.

Presencia en Internet y redes sociales: Frutas y Verduras Salas no tiene ninguna presencia en Internet. El buen uso de las nuevas tecnologías y de las redes sociales como Facebook, Twitter o Wassap puede favorecer nuestro posicionamiento en el mercado e incrementar las ventas mediante la realización de pedidos por redes sociales o Wassap. Creando así, un nuevo vínculo con los clientes.

Nichos de mercado: Actualmente hay nichos de mercado que están sin explotar y Frutas y Verduras Salas puede captar clientes de ese tipo de público. Como por ejemplo, la tendencia que hay ahora de cuidarse y estar en forma puede captar a gente que prefiera comer sano y alimentos de calidad. Así como promover la venta de fruta en gimnasios y zonas sensibles a este nicho de mercado.

AMENAZAS

Crisis económica: El momento actual de crisis mundial y de España en particular no es la mejor de las situaciones para que los compradores incrementen sus ventas.

Factores económicos negativos: Como hemos observado anteriormente los principales índices del sector son muy negativos con una tendencia similar.

Inexistencia de barreras de entrada: La inexistencia de las barreras de entrada provoca que cualquier persona en cualquier momento dado y en cualquier lugar pueda abrir una frutería sin ningún impedimento.

Mucha competencia: Precisamente la inexistencia de barreras de entrada provoca que hayan muchas fruterías en la zona y provoque una excesiva competencia en el sector local provocando sobretodo un exceso de oferta.

Precios de la competencia bajos: La competencia no se diferencia tanto en el servicio y trabaja con márgenes menores. A simple vista, los precios son menores y pueden llamar la atención a los compradores. No obstante la calidad y el servicio (autoservicio) no es el mismo.

Índice de confianza del consumidor muy bajo: La crisis económica y financiera que se vive durante varios años en España afecta a muchas familias. Esta crisis continúa y la poca esperanza de salir pronto de ella provoca desconfianza en los consumidores y hace que los clientes gasten menos y tienden a comprar los productos necesarios para comer.

FORTALEZAS

Buen posicionamiento: Frutas y Verduras Salas con las técnicas que está llevando a cabo tiene un buen posicionamiento en el mercado de la zona que evita que tenga que competir en precios y pueda crear diferenciación en el mercado.

Capacidades diferentes a la competencia: La calidad de los productos es lo que más diferencia a Frutas y Verduras Salas de la competencia. Siendo sus productos de Calidad Extra o de primera. Otros aspectos también son muy influyentes como el buen servicio, limpieza y localización del comercio.

Calidad del servicio: Nuestros vendedores tienen más de 20 años de experiencia, profesionalidad, buen trato con el cliente y una atención hacia el mismo excelente.

Buena imagen: la presencia de nuestros vendedores y del local es siempre impoluta, creando una buena imagen. Como se ha comentado en el punto 6, la frutería siempre huele a fruta.

Buena relación calidad-precio: La relación calidad-precio es muy buena ya que cuando se compra un buen producto de estas características no se hace malo ni madura evitando desperdiciar la mitad de las compras realizadas por los clientes.

Diferenciación en el servicio: El trato excelente a nuestros clientes, la posibilidad de servicio a domicilio y la posibilidad de pagar otro día hacen de la Frutería Salas un comercio diferenciado en el sector de frutas, verduras y hortalizas.

Confianza de nuestros clientes: El cliente confía en Frutas y Verduras Salas y por ello sabe que compra en confianza y productos de calidad.

DEBILIDADES

Falta de formación continua: EL horario comercial de mañana y tardes y las condiciones de las personas que trabajan en este sector provocan que no haya muchas posibilidades de asistir a cursos e incrementar la formación de los vendedores.

No hay presencia on-line: Frutas y Verduras Salas no tiene ninguna aparición en Internet ni presencia en redes sociales como Facebook, Twitter o Tuenti.

Falta de adaptación a las nuevas tecnologías: El comercio no está adaptado para las necesidades que actualmente se necesitan para las nuevas tecnologías, como pueden ser: Sistemas de códigos de barras, digitalización de los productos, pantalla táctil en la balanza, precios digitalizados, Smartphones, etc.

ANÁLISIS CAME.

- Cómo **Contrarrestar** las debilidades:

Falta de formación continua → Invertir en cursos de formación

Frutas y Verduras Salas puede invertir en cursos de formación para estar al día en temas como técnicas de venta, control de almacenamiento de materias primas o estrategias de marketing. Al ser dos personas las que componen el comercio, puedes turnarse las tardes y dedicarla a formación.

No hay presencia on-line → Contratar un community manager o dar cursos sobre presencia de empresas en Internet.

En este caso cabe la posibilidad de dos opciones. Una es contratar los servicios de un community manager para que se pueda crear una imagen de la frutería en Internet y la gestión de la misma o dar cursos sobre este tema para aprender a manejar redes sociales y gestionarlo los mismos dueños.

Falta de adaptación a las nuevas tecnologías → Aprender a usar nuevas tecnologías.

El problema de la falta de adaptación es el desconocimiento de su uso y la dificultad que presenta para los dueños encontrarse nuevas tecnologías. Para ello pueden formarse y aprender a usarlas mediante videos y tutoriales de auto aprendizaje y de este modo, verán que las nuevas tecnologías pueden ser fáciles y de gran ayuda.

- Cómo **Anular** la amenazas

Crisis económica / factores económicos negativos del sector → Adaptación a las nuevas circunstancias del mercado.

Ante la mala coyuntura que atraviesa la economía y el sector deberemos actuar adecuándonos a las circunstancias del mercado ajustando nuestros márgenes y teniendo especial trato con el cliente al que más le afecta esta situación.

Inexistencia de barreras de entrada/mucha competencia → Diferenciación.

Nos esforzaremos en diferenciarnos de nuestra competencia por medio de la calidad de nuestros servicios para conseguir ventajas competitivas. Hay que adoptar nuevas estrategias, y cambiar constantemente al ritmo que lo hace el mercado, para así ser los primeros en adaptarse a la demanda.

- Cómo **M**antener las fortalezas

Es muy importante mantener las fortalezas que nos caracterizan. Siempre lucharemos por garantizar la calidad de nuestros servicios con precios competitivos, transmitiendo una buena imagen y utilizando la originalidad y profesionalidad como medios de diferenciación.

- Como **E**xplotar las oportunidades

Nuevas tecnologías → Invertir en nuevas tecnologías

Invertir en nuevas tecnologías es primordial para que la empresa no se quede anticuada. Por ello parte del beneficio generado del comercio puede servir para reinvertirlo en la frutería y aplicarlo a introducir nuevas tecnologías.

Nichos de mercado → Promoción y estrategias de marketing.

Promocionar la Frutería en puntos estratégicos de los nichos de mercado así como crear publicidad destinada a este tipo de público.

CAPÍTULO 9

PROPUESTAS DE MEJORA

9.- PROPUESTAS DE MEJORA.

Después de realizar el análisis desde todos los aspectos tanto internos como externos de Frutas y Verduras Salas, y conociendo las debilidades del comercio, se procede a realizar las propuestas de mejora.

9.1.- Propuestas.

Las propuestas que se van a proponer para mejorar el comercio Frutas y Verduras Salas son diversas y de diferentes puntos que hemos ido tratando a lo largo del proyecto. No obstante, todas las propuestas van enfocadas a crear una imagen mejorada del comercio, más moderna y actual y, sobretodo, a incrementar las ventas y los beneficios del comercio.

Cursos de formación:

Como ya se ha comentado antes, lo más importante para un comercio es no quedar anticuado o atrás con lo que respecta a las nuevas tecnologías. Por ello, mi primera propuesta es la obligación de realizar como mínimo dos cursos de formación por trabajador al año. Si es posible de ámbito diferente para que luego haya transmisión de conocimiento entre los dos componentes de la frutería.

Hay muchos cursos que ofrecen organismos públicos para este tipo de trabajadores, los autónomos. Desde cursos bonificados para la formación que luego se pueden descontar en la cuota del IRPF hasta cursos que ofrecen empresas privadas por precios asequibles. Hay organismos públicos como: la Fundación Tripartita, Servef (Servicio Valenciano de Empleo y Formación) o la Agencia de Desarrollo Local de Mislata que ofrecen formación a los autónomos.

La orientación de estos cursos deberían estar enfocados al Marketing, técnicas de venta y sobre todo a la creación de páginas web y redes sociales. Así como cursos de community manager para empresas y comercios.

De este modo, Marcial y Rosario aprenderán a utilizar herramientas web y empezar a tener presencia en Internet y redes sociales creando perfiles comerciales que informen al público sobre las novedades en el comercio.

Modernización y actualización

A lo largo del proyecto, me he dado cuenta que Frutas y Verduras Salas se ha quedado anticuada en lo que respecta a las nuevas tecnologías y a sistemas que nos rodean en la actualidad.

Actualmente el comercio solo tiene una línea móvil como teléfono de contacto. Este teléfono es un móvil muy básico y no tiene conexión a Internet. Mi propuesta en este aspecto es crear un plan de telefonía móvil para autónomos mediante dos líneas telefónicas con dos Smartphones. De este modo abriríamos una gama infinita de posibilidades que influirían positivamente en el comercio. Tratarían los siguientes aspectos:

- Contacto continuo de los componentes del comercio mediante llamadas telefónicas gratis o mensajes instantáneos gratuitos mediante internet.

- Introducción de los recursos humanos del comercio a las nuevas tecnologías.
- Mejorar la gestión de los clientes y crear nuevas formas de pedidos (Modernización). Mediante la existencia de Smartphone pueden realizarse pedidos por Wassap, lo que representa mayor comodidad a los clientes y un valor añadido al comercio.
- Gestión de redes sociales comerciales y perfiles del comercio en el momento. De este modo podemos informar a todos nuestros clientes lo que está ocurriendo o lo que se ofrece nuevo en la frutería.
- Nueva y renovada imagen de la frutería. Creando presencia en Internet y teniendo contacto por vías on-line estas demostrando que el comercio se moderniza y está a la orden del día.

Difusión Online.

Este proceso de modernización, se puede realizar mediante varios canales o vías.

Por un precio aproximado de 65€ (Véase Anexos, propuesta difusión Online), podemos contratar empresas que se dedican al marketing online. De esta forma, la empresa que contratamos da difusión al comercio elaborando una página web del negocio personalizada, creando presencia en búsquedas de Google, es decir, la persona que busca fruterías por Internet en la zona la primera que aparece es la nuestra. Anuncios fijos en buscadores web. Adaptación a dispositivos móviles y presencia en páginas de búsqueda de comercios como 11870.com, qdq.com, etc.

Atracción de nuevo público y búsqueda de nichos de mercado

Las tendencias actuales y el ritmo de vida de la población hacen que la sociedad esté en continuo cambio y se creen tendencias y modas, de las cuales Frutas y Verduras Salas tiene que estar al día para ofrecer productos que influyan en estas tendencias y así atraer a nuevos clientes.

Es el caso de la tendencia que existe en la actualidad por comer ensaladas como único plato. Esto provoca que la gente busque variedades de lechugas y componentes para ensaladas para no caer en la monotonía como, por ejemplo: hoja de roble, dientes de león, lechugas vivas, lolo rosa, lechugas iceberg, frutos secos para ensaladas, tomates cherri, etc.

En Mislata existe un nicho de mercado en cuanto a la existencia de productos “gourmet” o exclusivos de alimentación. Tras conversar con varias clientas y observar los comercios de la zona, no hay locales donde poder comprar productos exclusivos.

En lo que respecta en la venta de frutas verduras y hortalizas hay una infinidad de productos exclusivos como pueden ser: frambuesas, algas comestibles, frutas tropicales, lechugas vivas, hierbas aromáticas, canónigos, germinados, productos biológicos, higos, etc.

Cuando se tiene que realizar una compra de estos productos tienen que moverse del pueblo e ir a Valencia a sitios como “Las Añadas de España”, la tienda de “El Corte Inglés” o Mercado Central de Valencia.

Este nicho de mercado existente en Mislata podría ser un buen motor de ventas, ya que, nuestro comercio se enfoca más a la diferenciación y no compite en precios bajos.

Por ello, la inversión que va a realizar Frutas y Verduras Salas será enfocada en este mercado.

9.2.- Inversión.

La inversión que propongo a Frutas y Verduras Salas es la creación de un rincón Gourmet o de productos especiales en la frutería, pudiendo de esta forma atraer un público diferente al público objetivo y la posibilidad de potenciar la explotación de un nicho de mercado en este sector en Mislata.

Para crear “el rincón del Gourmet” va a ser necesario reestructurar la distribución de la frutería. Ya que este rincón se realizaría al fondo del local. Para ello, es necesario comprar un mueble expositor para los productos que no necesiten frío (como serán conservas, mermeladas de frutas, compotas, etc.) y una vitrina mural para frutas y verduras con refrigeración. Las características de la misma son las siguientes:

Tabla 21: Características técnicas de vitrina mural



CARACTERÍSTICAS

- Vitrina mural expositora refrigerada útil para la exposición y venta de productos envasados.
- Tabica frontal de metacrilato.
- Cortina de noche manual incluida en el precio.
- PARA LOS MODELOS DE VITRINA FRUTAS Y VERDURAS SE SUMINISTRA CON: 2 Filas de estantes regulables en altura e inclinación de 315 mm de fondo.
- Porta precios de 40 mm en los estantes y frontal.
- Control electrónico.
- Lateral display con doble cristal. Iluminación superior LED (NO INCLUIDA EN LOS ESTANTES).
- Des escache automático.
- Evaporación automática del agua del des escarache.
- Unidad condensador extraíble.
- Temperatura de trabajo +4°C/+8°C, clase climática + 25°C 60% humedad relativa.
- Gas refrigerante R-404 A.
- Medidas expresadas en mm. 1955 x 670 x 2000

Fuente: Maquinashostelerias.es, 2013.

Por lo tanto, la inversión que vamos a realizar es la siguiente:

| | |
|--|------------------------|
| - Mobiliario para venta en seco | 2000€ |
| - Vitrina mural de frío | 2269€ |
| - Gastos asociados a la inversión | 731€ |
| TOTAL | 5000€ INVERSIÓN |

9.3.- VAN/TIR

Para la inversión que vamos a realizar hemos creado un supuesto en el cual el importe de la inversión va a ser de 5000€ y la vida de la misma será de 5 años.

Para calcular los flujos de caja se consideran unos pagos anuales fijos de 1500€ mientras que los cobros se han estimado creando 3 escenarios dependiendo de la situación nacional que nos encontremos en el momento de la inversión. Ya que dependerá mucho en la compra de estos productos. Si la economía nacional es de expansión, estaremos en crecimiento económico y los índices del sector serán positivos. Esta situación provocará que los clientes compren más allá de los productos necesarios para comer y dediquen parte de su gasto en productos exclusivos. En caso de recesión, ocurriría lo contrario. Al igual que los gastos, consideramos los cobros fijos a lo largo de la vida de la inversión. Por lo tanto:

Tabla 22: Cobros anuales según la economía nacional.

| SITUACIÓN NACIONAL | COBROS |
|--------------------|--------|
| Expansión | 3200€ |
| Estabilidad | 2850€ |
| Recesión | 2400€ |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Suponiendo que el coste de capital se sitúa en un 10% para los tres supuestos, pasamos a calcular los flujos de caja y la rentabilidad de la misma mediante el cálculo de Valor Actual Neto (VAN) y la tasa de rentabilidad (TIR).

Situación nacional en expansión

Tras realizar los cálculos pertinentes obtenemos el siguiente resultado:

Tabla 23: Inversión Frutas y Verduras Salas. Expansión

| AÑO | COBROS | PAGOS | FLUJOS CAJA | FC. ACUMULADOS | SALDOS |
|------------------|------------|------------|-------------|----------------|-------------|
| 0 | | | -5.000,00 € | | -5.000,00 € |
| 1 | 3.200,00 € | 1.500,00 € | 1.700,00 € | 1.700,00 € | -4.338,08 € |
| 2 | 3.200,00 € | 1.500,00 € | 1.700,00 € | 3.400,00 € | -3.538,74 € |
| 3 | 3.200,00 € | 1.500,00 € | 1.700,00 € | 5.100,00 € | -2.573,44 € |
| 4 | 3.200,00 € | 1.500,00 € | 1.700,00 € | 6.800,00 € | -1.407,73 € |
| 5 | 3.200,00 € | 1.500,00 € | 1.700,00 € | 8.500,00 € | 0,00 € |
| TASA ACT. | VAN | TIR | | | |
| 10,00% | 3.621,97 € | 20,76% | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Como se observa en la tabla para una situación nacional en expansión, el VAN es positivo y la rentabilidad, también positiva, es superior a la tasa de actualización. Por ello, podemos decir que la inversión sería viable con una rentabilidad del 20,76%

Mirando los Flujos de Caja acumulados observamos que la inversión se recuperaría en el tercer año.

Situación estable.

Tras realizar los cálculos pertinentes obtenemos el siguiente resultado:

Tabla 24 : Inversión Frutas y Verduras Salas. Estabilidad

| AÑO | COBROS | PAGOS | FLUJOS CAJA | FC. ACUMULADOS | SALDOS |
|------------------|------------|------------|-------------|----------------|-------------|
| 0 | | | -5.000,00 € | | -5.000,00 € |
| 1 | 2.850,00 € | 1.500,00 € | 1.350,00 € | 1.350,00 € | -4.195,81 € |
| 2 | 2.850,00 € | 1.500,00 € | 1.350,00 € | 2.700,00 € | -3.303,83 € |
| 3 | 2.850,00 € | 1.500,00 € | 1.350,00 € | 4.050,00 € | -2.314,48 € |
| 4 | 2.850,00 € | 1.500,00 € | 1.350,00 € | 5.400,00 € | -1.217,14 € |
| 5 | 2.850,00 € | 1.500,00 € | 1.350,00 € | 6.750,00 € | 0,00 € |
| TASA ACT. | VAN | TIR | | | |
| 10,00% | 2.295,19 € | 10,92% | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

En la tabla observamos que para una situación nacional de estabilidad la inversión es viable debido a que el VAN es superior a cero y la rentabilidad positiva supera la tasa de actualización. Eso sí, están muy igualadas. Observando los flujos de caja acumulados vemos que la inversión se recuperaría a lo largo del 4º año.

Por lo tanto, la inversión sería viable con una rentabilidad más ajustada de un 10,92%.

Situación nacional de recesión

Tras realizar los cálculos pertinentes obtenemos el siguiente resultado:

Tabla 25: Inversión Frutas y Verduras Salas. Recesión.

| AÑO | COBROS | PAGOS | FLUJOS CAJA | FC. ACUMULADOS | SALDOS |
|------------------|------------|------------|-------------|----------------|-------------|
| 0 | | | -5.000,00 € | | -5.000,00 € |
| 1 | 2.400,00 € | 1.500,00 € | 900,00 € | 900,00 € | -3.929,39 € |
| 2 | 2.400,00 € | 1.500,00 € | 900,00 € | 1.800,00 € | -2.895,31 € |
| 3 | 2.400,00 € | 1.500,00 € | 900,00 € | 2.700,00 € | -1.896,51 € |
| 4 | 2.400,00 € | 1.500,00 € | 900,00 € | 3.600,00 € | -931,80 € |
| 5 | 2.400,00 € | 1.500,00 € | 900,00 € | 4.500,00 € | 0,00 € |
| TASA ACT. | VAN | TIR | | | |
| 10,00% | 589,34 € | -3,41% | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2013.

En la tabla observamos que para una situación nacional de recesión la inversión no es viable. Respecto a valores netos es positiva pero la rentabilidad (-3,41%) es negativa. Durante los 5 años que duraría la inversión no recuperaríamos si importe inicial.

Por lo tanto, podemos concluir que la inversión sería rentable para un escenario en el que la economía se estabilizara o fuera expansionista. En el caso de una economía en recesión no viable realizar dicha inversión.



CAPÍTULO 10

CONCLUSIONES

10.- CONCLUSIONES.

Para finalizar el TFC sobre el Análisis y Propuesta de mejora de una frutería en Mislata se van a enumerar las diferentes conclusiones que se han ido obteniendo de cada capítulo desarrollado en el proyecto.

Para una mayor claridad y una mejor comprensión de dichas conclusiones, se van a presentar las conclusiones atendiendo al orden en el que se ha ido desarrollando los diferentes puntos del trabajo.

ANTECEDENTES

- La crisis económica y financiera ha afectado al sector del comercio minorista aún más que a otros sectores como la industria o restauración. Los índices generales del sector hacen pensar que aún viendo que se están estancando y dejan de decrecer, queda aún un largo horizonte para que el sector vuelva a la senda del crecimiento e incremente las ventas y deje de destruir empleo.
- La demanda de productos alimenticios es cada vez mayor en supermercados e hipermercados frente al comercio unilocalizado. Lo que está provocando que el modo de distribución de comercio unilocalizado se reduzca en detrimento a las grandes cadenas.
- La competencia en precios cada vez es más fuerte, la bajada del poder adquisitivo de las personas y el nivel de confianza del consumidor a la baja hace que el modelo de compras de los compradores esté cambiando.

EL ENTORNO

- El entorno es inestable y hostil, además el país se encuentra inmerso en una profunda crisis y tanto los factores políticos como económicos no acompañan: políticas fiscales restrictivas, niveles muy altos de desempleo, inflación, etc. Aún así, también existen datos positivos como niveles bajos de Euribor o las pequeñas recuperaciones del PIB en los últimos trimestres.
- La población está cambiando su modelo de vida y de elección a la hora de comprar. Los factores que más influyen en la elección de un determinado establecimiento para la compra de productos de alimentación son el precio, la proximidad/cercanía y la calidad del producto.
- Los supermercados ganan cuota frente al mercado tradicional en el comercio minorista en general. No obstante en el comercio minorista de frutas, verduras y hortalizas la cuota de mercado se iguala, por lo que el cliente aún confía en comprar este tipo de productos en el comercio tradicional.
- La ausencia de barreras de entrada en el sector, la concesión de licencias exprés, la liberalización de horarios provoca la existencia de un gran número de competidores en el mercado, obligando a competir en precios dejando de lado aspectos como la calidad de los productos o la diferenciación del servicio en la venta.

PLAN DE OPERACIONES

- La localización donde se sitúa el comercio es idónea para la venta de este tipo de productos y el establecimiento de una frutería. La gran afluencia de paso de gente por la puerta, los locales comerciales que le rodean (bares, bancos, comercios,...) y la gran visibilidad que tiene desde lejos; hacen de la localización de la frutería un buen emplazamiento para un comercio minorista.
- El tiempo y la experiencia de muchos años en el local hacen que la distribución en planta del local y los procesos que se realizan en el día a día en Frutas y Verduras Salas estén bien definidos y establecidos para optimizar el espacio y el tiempo.

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- Marcial y Rosario son un matrimonio que trabajan juntos en el negocio desde hace más de 20 años. El negocio es suyo y por eso nadie mejor que ellos pueden transmitir a los clientes la misión, visión y valores de Frutas y Verduras Salas.
- La forma jurídica que más se adapta al comercio minorista y a Frutas y Verduras Salas es la de empresario individual en régimen de autónomo, ya que no es necesaria una inversión inicial a la hora de formar la empresa y la gestión es mucho más simple.

PLAN DE MARKETING

- El público objetivo de Frutas y Verduras Salas son principalmente mujeres mayores de 30 años que esperan recibir el servicio satisfactorio de venta de frutas, verduras y hortalizas de buena calidad en el mínimo tiempo de espera posible.
- Los vendedores de Frutas y Verduras Salas tienen puntos críticos donde tienen que poner especial atención en el servicio. Estos puntos son en el trato con el cliente a la hora de la venta, la atención para coger el peso solicitado del cliente y evitar dar el cambio o devolución incorrecto.
- La promoción y divulgación son muy importantes para el pequeño comercio. Las estrategias de promoción que lleva a cabo Frutas y Verduras Salas son la fidelización de sus clientes mediante un servicio excelente y de calidad y la promoción “boca-oreja” gracias a la satisfacción de los mismos.

ANÁLISIS FINANCIERO

- Frutas y Verduras Salas al no tener pérdidas y ser un negocio próspero le resulta beneficioso seguir con el sistema que está tributando en estimación objetiva ya que está pagando una cuota fija al fisco mucho menor que pagaría en el otro sistema tributario disponible.

DAFO/CAME

- Frutas y Verduras Salas tiene que contrarrestar sus debilidades invirtiendo en cursos, incrementando su presencia online y fomentando el aprendizaje de las nuevas tecnologías.

- Frutas y Verduras Salas tiene que mantener sus fortalezas para que seguir por el buen camino y que siga teniendo su razón de ser mediante diferenciación y posicionamiento en el mercado.
- La frutería debe de anular las amenazas que le acechan adaptándose a las nuevas circunstancias de los mercados cada vez más cambiantes.
- Frutas y Verduras Salas debe explotar sus oportunidades invirtiendo en promociones y estrategias de marketing.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía.

MONOGRAFÍAS

COHEN, WILLIAM A. (2002): El plan de marketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica. Ediciones Deusto.

GERRY JOHNSON; KEVAN SHOLES; RICHARD WHITTINGTON. (2006) Dirección Estratégica. Pearson Education (Séptima edición).

GIMENO ULLASTRES, JUAN A. GONZALEZ RABANAL, CONCEPCIÓN. RUIZ-HUERTA CARBONELL, JESÚS (2000): Introducción a la economía. Macroeconomía. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.

JIMENEZ, F. (2005). Apuntes Dirección de Proyectos Empresariales. Valencia. Editorial de la UPV.

JULIÁ, J.F. (2002). Contabilidad Financiera. Introducción a la contabilidad. Editorial de la UPV. SPUPV-963.

LYNCH, RICHARD. (2005): Corporate Strategy. Editorial Prentice Hall.

MARÍ VIDAL, S. MATEOS RONCO, A. POLO GARRIDO, F. SEGUÍ MAS, E. (2003). Análisis económico-financiero: supuestos prácticos. Editorial de la UPV. Ref.: 2003.4002.

MINTZBERG, HENRY; QUIN JAMES BRIAN. (1991): The Strategy Process: Concepts, Context, Cases. Prentice-Hall. Englewood Cliffs. (Traducción castellano en Prentice-Hall Hispanoamericana. Méjico. 1993).

OLTRA CLIMENT, F. (2006): Dirección de recursos humanos. Editorial de la UPV. Ref.: 2006.845.

PORTER, MICHAEL E. (1980): Competitive Strategy. Free Prees, Macmillan. New York.

RUEDA MARTINÉZ, JOSÉ ALEJO (1996): Plan General De Contabilidad. Editorial Tecnos s.a.

SAINZ DE VICUÑA, JOSE MARIA. (2007): El plan de Marketing en la práctica. ESIC.

SENENT I MORENO, JOAN J. (2005): Renaixença i futur. Editorial de la UPV. Ref: 2005.3007.

STAPLETON, JOHN. (1987): Cómo preparar un plan de Marketing. Ediciones Deusto.

ZAFRA, JUAN ANTONIO (2009). Plan de Actuación Comercial del municipio de Mislata (PAC). GfkGroup.

CONSULTAS ELECTRÓNICAS

AGENCIA TRIBUTARIA (AEAT). Tramitación para empresarios y profesionales en Estimación Objetiva 2013. Documento en línea, disponible en <https://www.agenciatributaria.gob.es/AEAT.sede/tramitacion/G602.shtml> Fecha de consulta [18.11.2013]

BANCO DE ESPAÑA. Evolución del ahorro y del consumo de los hogares durante la crisis. Documento en línea, disponible en http://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/boletines/Boletin_economic/anoactual/ [OCT-NOV.2013]

CAMARA DE COMERCIO DE MADRID. El régimen de Estimación Objetiva. Documento en línea, disponible en <http://www.promocion.camaramadrid.es> Fecha de consulta [19.11.2013]

COVACO. Encuesta de coyuntura 2010. Disponible en <http://www.covaco.org/> Fecha de consulta [10.11.2013]

CREACIÓN DE EMPRESA. Guía para la creación de empresas (El empresario individual). Documento en línea, disponible en <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=9&MS=16> Fecha de consulta [15.11.2013]

DATOSMACRO. Principales datos económicos de España. Documento en línea, disponible en <http://www.datosmacro.com/pib/espana> Fecha de consulta [OCT-NOV.2013]

E-ECONOMIC. El empresario individual. Documento en línea, disponible en <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-empresario-individual> Fecha de consulta [14.11.2013]

EURIBORDIARIO. Histórico mensual. Documento en línea, disponible en http://www.euribordiarario.es/historico_mensual.html Fecha de consulta [07.11.2013]

EUROSTAT. Volume of retail trade, August 2013. Documento en línea, disponible en http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/4-03102013-AP/EN/4-03102013-AP-EN.PDF Fecha de consulta [02.11.2013]

FUNCAS. Los 100 principales indicadores de la economía española. Documento en línea, disponible en <http://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?Id=1> Fecha de consulta [OCT-NOV.2013]

INE. Índices del Comercio al por Menor (ICM) Septiembre 2013. Documento en línea, disponible en <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4215/ccm0913.pdf> Fecha de consulta [02.11.2013]

INFOAUTONOMOS. Fiscalidad e impuestos de los autónomos. Documento en línea, disponible en <http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/fiscalidad/> Fecha de consulta [19.11.2013]

INVESTINSPAIN. España en números. Documento en línea, disponible en <http://www.investinspain.org/invest/es/invertir-en-espana/perfil-de-espana/espana-en-numeros/index.html#table1> Fecha de consulta [21.10.2013]

IVE. Ficha Municipal Mislata Actualización 2012. Documento en línea, disponible en http://www.ive.es/portal/page/portal/IVE_PEGV/CONTENTS/infomun/fichas/cas/Fichas/46169.pdf Fecha de consulta [12.11.2013]

MACGRAW-HILL. La distribución minorista. Documento en línea, disponible en www.mcgraw-hill.es, Fecha de consulta [30.09.2013].

MERCASA. Los retos estratégicos de la distribución alimentaria española. Documento en línea, disponible en http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_005-023_retos-sainz.pdf Fecha de consulta [04.11.2013]

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y COMPETIVIDAD. La distribución comercial en España 2010. Documento en línea, disponible en <http://www.comercio.mineco.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Paginas/La-distribucion-comercial-en-espa%C3%B1a.aspx> Fecha de consulta [NOV.2013]

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO. Formas jurídicas de empresa. Disponible en <http://www.ipyme.org/es-es/creacionempresas/formasjuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx> Fecha de consulta [14.11.2013]

NACIONES UNIDAS. Word Investment Report 2011. Documento en línea, disponible en <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2011-Full-en.pdf> Fecha de consulta [21.10.2013]

PATECO. Informe anual de la distribución comercial minorista en la Comunidad Valenciana 2011. Documento en línea, disponible en <http://www.pateco.org/noticias/notadeprensa.php?idNoticia=468> Fecha de consulta [OCT-NOV.2013]

PORTAL DEL COMERCIANTE. Rincón del emprendedor. Documentos en línea, disponibles en <http://www.portaldelcomerciante.com/miafic/index.php?Id=11&cen=55> Fecha de consulta [07.11.2013]

SPAIN INFO. Distribución geográfica de España. Disponible en http://www.spain.info/es/informacion-practica/sobre-espana/geografia/situacion_geografica.html, Fecha de consulta [17.10.2013]

UBIOBIO. El diagrama o blueprint del servicio. Documento en línea, disponible en <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%20-8-1/mariaperez.pdf> Fecha de consulta [15.11.2013]

UNION EUROPEA. Estadísticas y encuestas de la Unión Europea. Documento en línea, disponible en http://europa.eu/about-eu/facts-figures/index_es.htm Fecha de consulta [21.10.2013]



ANEXOS

Anexos.

Ocupados en el comercio minorista por Comunidades Autónomas.

| Tabla 07. Ocupados en el comercio minorista por Comunidades Autónomas | | | |
|---|---------------|---------------|------------------------|
| | var 2011/2012 | var 2007/2012 | var absoluta 2007/2012 |
| Islas Baleares | -0,5% | -16,2% | -8.294 |
| Comunitat Valenciana | -2,1% | -15,3% | -33.998 |
| Murcia | -2,6% | -14,3% | -8.629 |
| La Rioja | -1,1% | -14,1% | -1.766 |
| Andalucía | -2,4% | -13,8% | -47.054 |
| Cataluña | -2,3% | -13,3% | -47.434 |
| Navarra | -2,1% | -12,7% | -3.146 |
| Asturias | -3,3% | -12,5% | -5.989 |
| España | -1,9% | -12,5% | -255.150 |
| Madrid | -1,3% | -12,4% | -38.237 |
| Islas Canarias | -0,7% | -12,3% | -13.288 |
| Aragón | 0,5% | -10,7% | -5.977 |
| Cantabria | -0,5% | -10,7% | -2.672 |
| País Vasco | -2,3% | -10,7% | -9.850 |
| Castilla La Mancha | -2,4% | -10,6% | -7.493 |
| Castilla y León | -3,1% | -10,2% | -10.189 |
| Galicia | -2,6% | -7,6% | -8.705 |
| Extremadura | 2,5% | -7,2% | -2.823 |
| Ceuta y Melilla | -1,4% | 6,8% | 394 |

Fuente: Seguridad Social.

Variación de la ocupación en diferentes actividades. Comunitat Valenciana

| Tabla 08. Variación de la ocupación en diferentes actividades. Comunitat Valenciana. | | | |
|--|---------------|---------------|------------------------|
| | var 2011/2012 | var 2007/2012 | var absoluta 2007/2012 |
| Total Economía | -11,5% | -26,6% | -530.056 |
| Industria | -5,1% | -29,1% | -95.956 |
| Servicios | -6,3% | -14,6% | -192.022 |
| Hostelería | -1,5% | -16,4% | -21.500 |
| Transporte | -8,1% | -26,7% | -25.484 |
| Actividad comercial | -2,4% | -15,6% | -62.554 |
| Comercio minorista | -2,1% | -15,3% | -33.998 |

Fuente: Seguridad Social.

Afiliación cuenta ajena en la Comunidad Valenciana

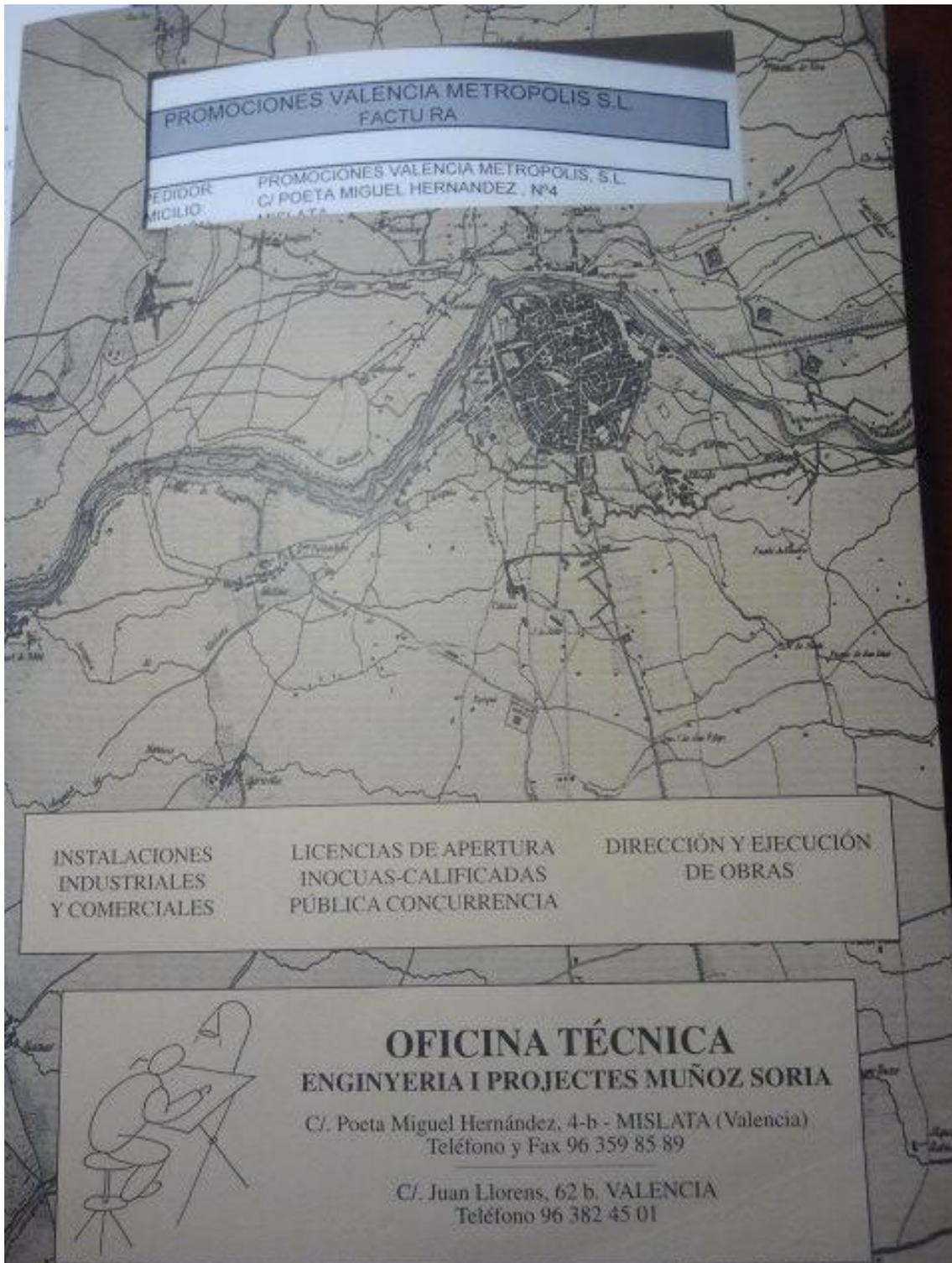
| Tabla 09. Afiliaciones cuenta ajena en la Comunitat Valenciana | | | | | | |
|--|--------|--------|-------|-------|--------|----------|
| | 2.008 | 2.009 | 2.010 | 2.011 | 2.012 | Promedio |
| Industria | -12,7% | -10,1% | -2,2% | -3,9% | -5,3% | -6,8% |
| Servicios | -20,7% | -7,1% | -0,1% | -0,8% | -6,8% | -7,1% |
| Transporte | -7,9% | -12,3% | -2,3% | -1,4% | -10,5% | -6,9% |
| Hostelería | -5,4% | -3,9% | 0,8% | -7,4% | -2,0% | -3,6% |
| Comercio Minorista | -6,6% | -4,6% | 0,4% | -2,2% | -2,7% | -3,2% |

Fuente: Seguridad Social

Afiliaciones cuenta propia en la Comunidad Valenciana.

| Tabla 10. Afiliaciones cuenta propia en la Comunitat Valenciana | | | | | | |
|--|--------|--------|-------|--------|-------|----------|
| | 2.008 | 2.009 | 2.010 | 2.011 | 2.012 | Promedio |
| Industria | -3,5% | -9,4% | -3,3% | -1,8% | -3,3% | -4,3% |
| Servicios | -22,4% | -6,9% | -0,6% | -0,1% | -4,4% | -6,9% |
| Transporte | -0,6% | -9,1% | -2,8% | -2,2% | -1,4% | -3,2% |
| Hostelería | -0,2% | -1,7% | -0,2% | -13,1% | -0,1% | -3,1% |
| Comercio Minorista | -4,0% | -13,2% | 0,1% | 1,3% | -0,7% | -3,3% |
| Fuente: Seguridad Social | | | | | | |

PROYECTO INICIO DE ACTIVIDAD FRUTAS Y VERDURAS SALAS



PROMOCIONES VALENCIA METROPOLIS S.L.
FACTURA

| | |
|------------|---------------------------------------|
| EXPEDIDOR: | PROMOCIONES VALENCIA METROPOLIS, S.L. |
| DOMICILIO: | C/ POETA MIGUEL HERNANDEZ , Nº4 |
| POBLACIÓN: | MISLATA |
| TELEFONO: | 963598589 |
| N.I.F.: | B-96.759.634 |

| | |
|---------------|--------------------------|
| DESTINATARIO: | ROSARIO RAMOS VILLALON |
| DOMICILIO: | AVD/ BLASCO IBAÑEZ, Nº31 |
| POBLACIÓN: | MISLATA |
| TELEFONO: | 961090229 |
| N.I.F.: | 22.522.165-J |

| Nº FACTURA | FECHA |
|------------|----------|
| 34/2001 | 30/05/01 |

| CONCEPTO: | IMPORTE |
|---|-------------------|
| PLANOS ACTIVIDAD INOCUA COMERCIO ALIMENTACION-VERDULERIA | |
| TOTAL: | 45.000 Pts |

| | |
|----------------------|-------------------|
| BASE IMPONIBLE | 45.000 Pts |
| IVA (+16%) | 7.200 Pts |
| | |
| | |
| TOTAL FACTURA | 52.200 Pts |

PROMOCIONES VALENCIA METROPOLIS S.L.
C.I.F. B-96.759.634
C/ Poeta Miguel Hernández, 4
Tel. 96.359.85.89
46920 MISLATA (Valencia)

AJUNTAMENT
DE MISLATA
21 MAI 2001
REGISTRE D'ENTRADA
N.º

AJUNTAMENT
DE
MISLATA
OFICINE
MUNICIPAL

SOLICITUD DE LICENCIA INOCUA

VENTANILLA ÚNICA

D/D^a Rosario Ramos Villalón N.I.F. 22522165-J en
representación de _____ N.I.F. _____

Domicilio a efectos de notificaciones:
C./Ave. o Pza. HAESTRO PZAU n.º 14 Pta. 14
Municipio Mislata C. Postal 46920 Teléfono 961090229

EXPONE:

Que pretende la concesión de Licencia de Apertura de un local destinado a Comercio Menor ptes Alimenticias y Bebidas con emplazamiento en la C/A. Pza. Avda Blasco Ibañez n.º 31-83 cuya denominación comercial será Frutas y Verduras Salas.

QUE APORTA LA SIGUIENTE DOCUMENTACIÓN:

- Fotocopia del Alta del I.A.E. que ampara el ejercicio de la actividad a realizar
- Fotocopia del Impuesto de Bienes inmuebles del local.
- Plano de SITUACIÓN FIRMADO POR TÉCNICO COMPETENTE Y VISADO POR EL COLEGIO OFICIAL CORRESPONDIENTE.
- Plano de PLANTA DE LOCAL, con distribución e instalaciones de electricidad y prevención de incendios, de conformidad con el P.G.O.U. de la población, FIRMADO POR TÉCNICO COMPETENTE Y VISADO POR EL COLEGIO OFICIAL CORRESPONDIENTE.
- Autoliquidación de la tasa cuyo importe asciende a 69.220 Ptas

ANTES DE PRESENTAR LA SOLICITUD, SUER A LA Y PLANTA, SR. CLAVIO PARA REVISAR LA DOCUMENTACION.

Por todo ello, **SOLICITA** la concesión de licencia indicada.

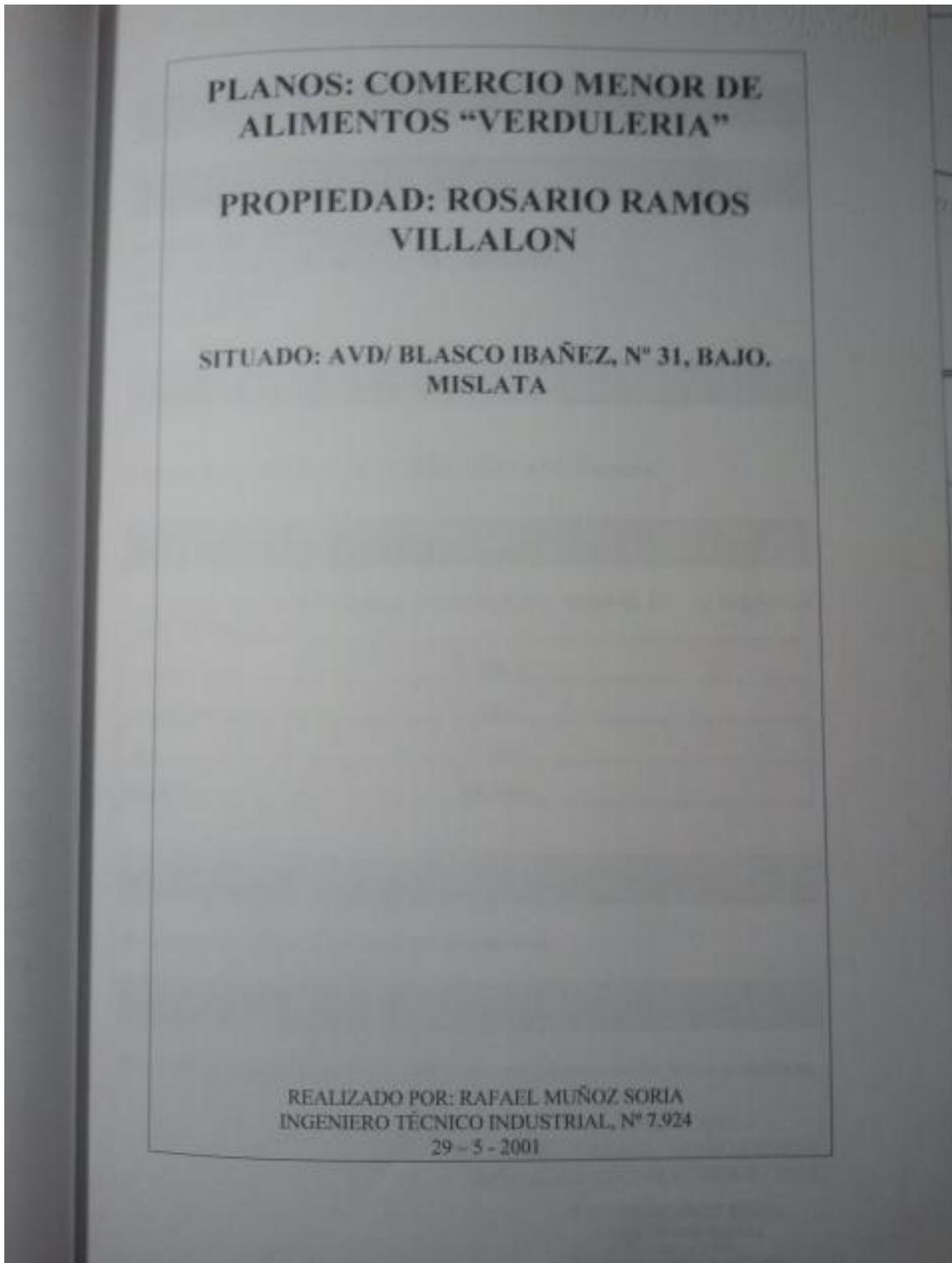
EL ASAJO FIRMANTE QUEDA INFORMADO DE QUE LA PRESENTE SOLICITUD INICIA EL PROCEDIMIENTO ADMIVO QUE DEBERÁ RESOLVERSE EN EL PLAZO MAXIMO DE 1 MES Y EN CASO DE TRANSCURRIR EL CITADO PLAZO SIN QUE SEA NOTIFICADA LA RESOLUCION SE PRODUCIRA LA ESTIMACION POR SILENCIO ADMIVO POSITIVO SIN PERJUICIO DE LAS CAUSAS DE SUSPENSIÓN DEL PLAZO ESTABLECIDO EN LA LEY 30/91 DE REGIMEN JURIDICO DE LAS A.R.P.F. Y DEL PTO ADMIVO COMUN.

Mislata, a 29 de Mayo de 2001

Rosario Ramos

SR. D. SR. ALCALDE-PRESIDENTE DEL AYUNTAMIENTO DE MISLATA

P. C/10 Mayo, 8 - CP 46920 - t. 96 109 11 01 - Fax 96 10 28 04



MEMORIA

- Datos del titular de la actividad:

ROSARIO RAMOS VILLALON
C/ MAESTRO PALAU, N° 14, Pta 14° , MISLATA.
NIF: 22.522.165-J
Tel: 961090229

- Enplazamiento de la actividad:

AVD/ BLASCO IBAÑEZ, N° 31, BAJO ,MISLATA, Valencia.

- Objeto de la actividad:

La presente actividad se dedica a COMERCIO MENOR DE ALIMENTOS "VERDULERIA".

| | |
|-------------------|----------------------------|
| - zona de venta | 34,08 m ² |
| - zona de almacén | 15,9 m ² |
| - aseo | 5,36m ² |
| TOTAL | 55,34 m² |

- Número de personas en la actividad:

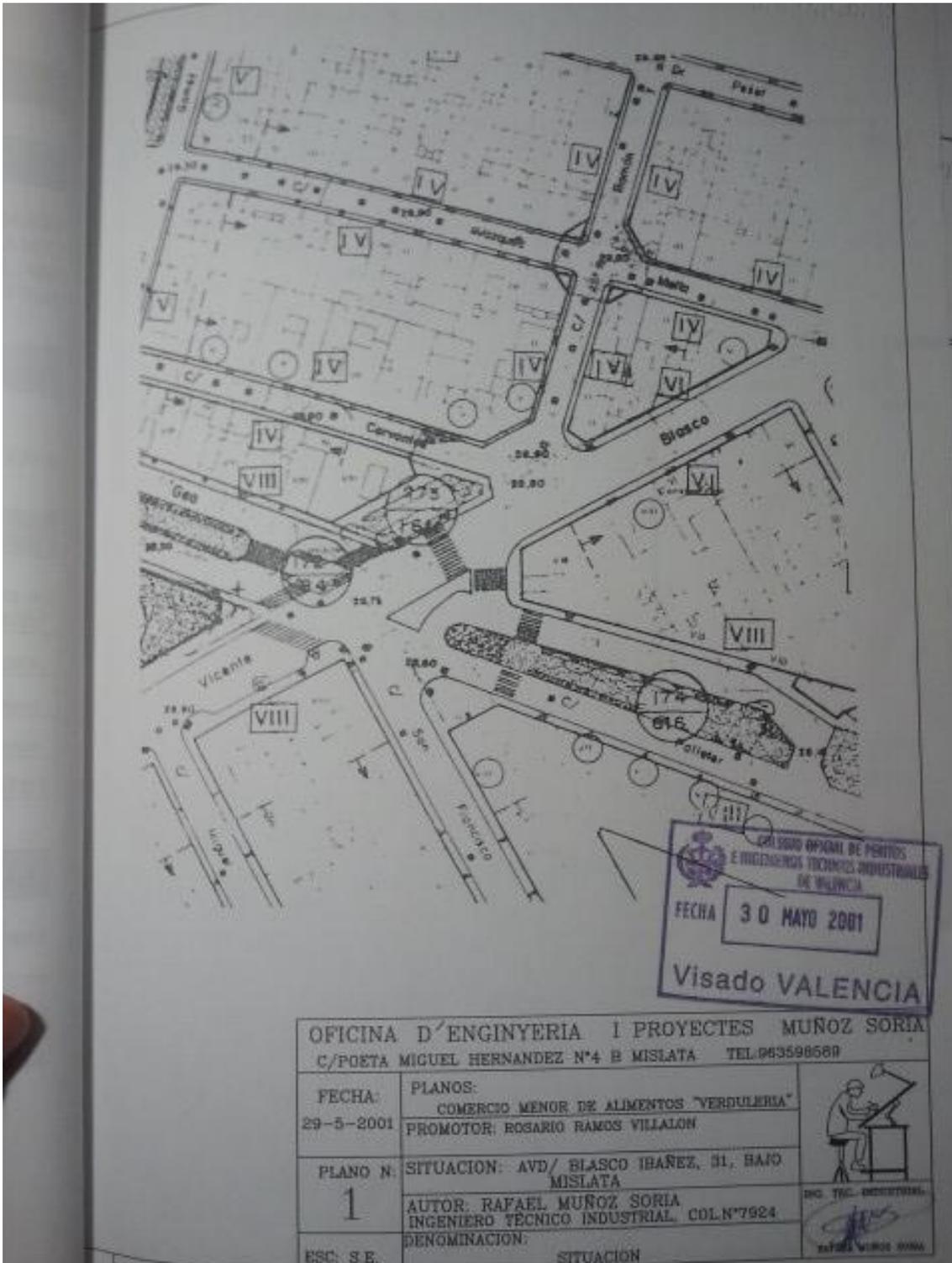
Una persona en calidad de gestión de la verdulería.

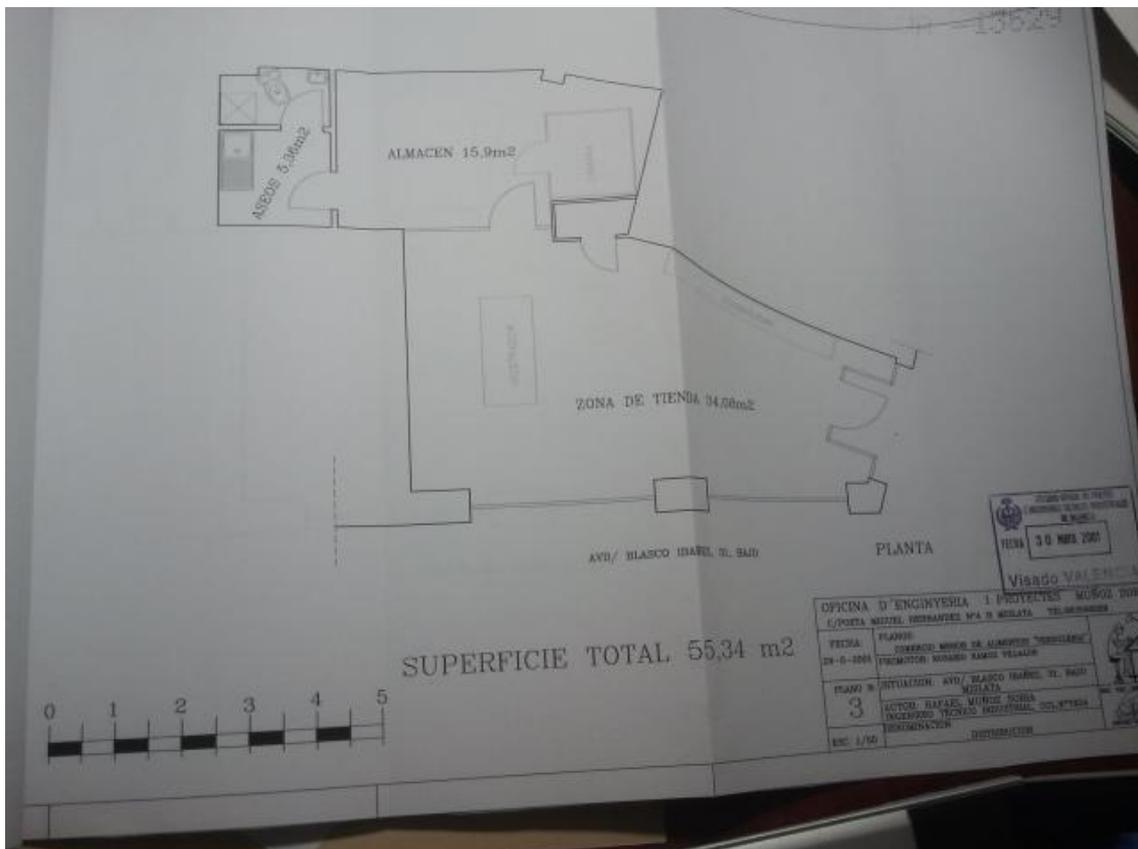
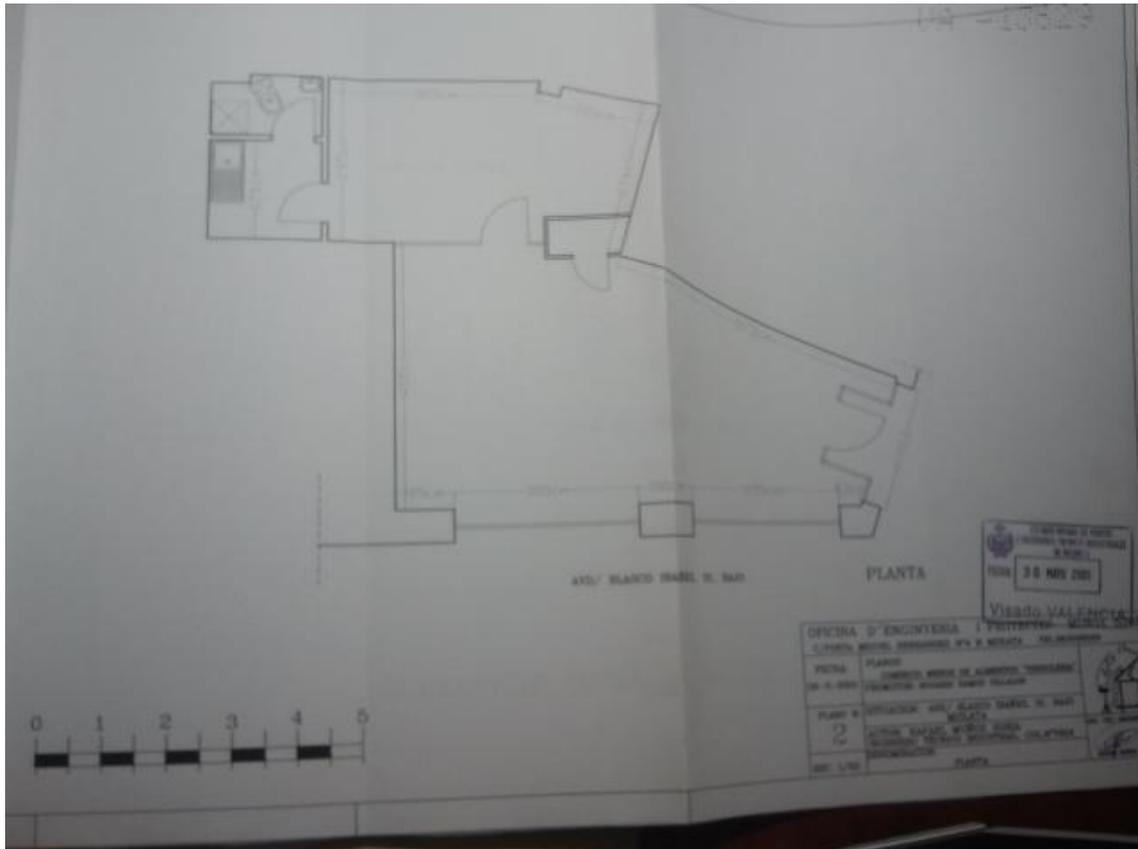
- Maquinaria :

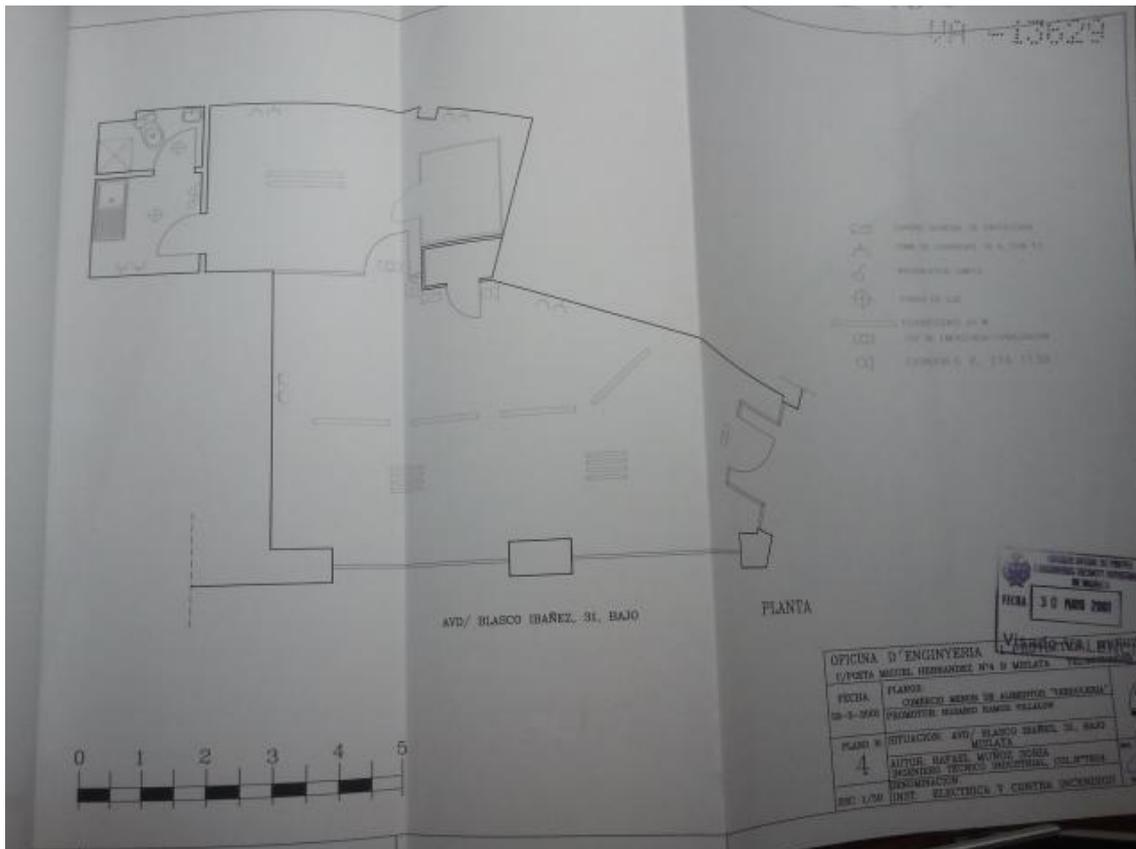
Sólo indicar la existencia de una cámara de conservación de las frutas y verduras.

MAYO 2001
FDO: RAFAEL MUÑOZ SORIA
INGENIERO TÉCNICO INDUSTRIAL

RAFAEL MUÑOZ SORIA
Ingeniero Técnico Industrial
Registro nº 7.504
C/ Miguel Hernández, 8 - MISLATA







PROPUESTA DE DIFUSIÓN EN INTERNET PARA LA FRUTERÍA SALAS

Propuesta de difusión elaborada para tu empresa, según la conversación mantenida.

Nuestra estrategia de marketing online se basa en dar difusión a tu negocio utilizando diferentes canales. Para ello, lo primero que elaboramos es una página de tu negocio, confeccionada bajo los parámetros que Google determina, para facilitar la lectura por el buscador.

La propuesta incluye:



Página web

LAS PRIMERAS 700 VISITAS GARANTIZADAS

Toda la información de tu negocio, fotos, noticias, enlace a tu web... Tus clientes podrán contactar contigo a través del servicio "Te llamamos gratis" y recomendar tu empresa a través de las redes sociales.

Campaña SEM en Google Adwords



Invertimos una parte de tu presupuesto mensual para atraer visitas cualificadas a tu Página de Negocio desde los anuncios de Google.

Dispositivos móviles



Adaptamos la web que te creamos para que tus clientes puedan localizarte desde cualquier tipo de dispositivo móvil. ¿Sabías que 8 de cada 10 usuarios de móvil lo usan para buscar negocios?

Buscador QDQ.com



Destacamos tu negocio en nuestro directorio online, que recibe más de 3 millones de visitas mensuales, donde además nuestros usuarios podrán solicitarte presupuestos de manera gratuita.

Ficha en 11870



Tu negocio estará en una posición destacada en la página de recomendaciones 11870.com

Espacio cliente



Tendrás acceso a un completo panel de control desde el que podrás crear y actualizar los contenidos de tu página web. Además podrás consultar las estadísticas de acceso o gestionar tu presencia en redes sociales.

65+iva € + IVA al mes

