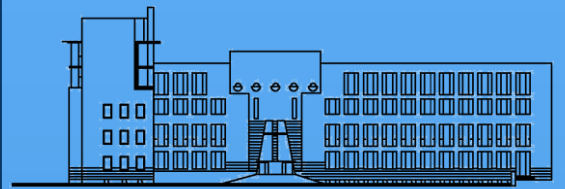


eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea



EKONOMIA ETA EMPRESA FAKULTATEA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
DONOSTIA – SAN SEBASTIÁN

TRABAJO FIN DE GRADO 2016

PLAN DE EMPRESA: VEYMA LARREAUNDI S.L.



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO 2015/2016

AUTOR: ROCÍO PALACÍN BARROSO

DIRECTOR: MIGUEL ANGEL
ZUBIAURRE ARTOLA

RESUMEN

El presente documento consiste en elaborar un plan de empresa para *Veyma Larreaundi S.L.* situada en Irún.

Este plan de empresa estará dividido en cuatro etapas. Primeramente, se hará el análisis estratégico, tanto externo como interno. En el análisis externo se analizará el entorno general y el específico. En cuanto al análisis interno se tendrán en cuenta tanto los factores económicos-financieros, como los factores comerciales y de recursos humanos de la empresa. Seguidamente, con la información obtenida se hará el análisis DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Seguidamente, con todo esto se le planteará un plan estratégico a la empresa con el que se le ofrecerán varios planes de mejora. En la etapa de realización se expondrá la manera de llevar a cabo alguno de estos planes y finalmente se le darán unas pautas para hacer un control y seguimiento de estos.

ABSTRACT

This document lays out the business plan for a company called *Veyma Larreaundi S.L.* located in Irun.

This business plan will be divided into four stages. First, will be the strategic analysis, both external and internal. The external analysis will analyse both the general and the specific environment. The internal analysis will take into account economic factors, commercial factors and the company's human resources. Following this, using the information gathered, will be a SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Following all of the afore-mentioned, a strategic plan will be proposed offering various improvement plans. In the launch stage, the methods to be used in order to execute some of these plans will be given, together with some tips on how to keep track of and control over the process.

ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	2
ÍNDICE.....	3
I. INTRODUCCIÓN	5
II. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.....	7
III. PLAN DE EMPRESA	8
1. PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	9
1.1. <u>ESTRATÉGIA DE LA EMPRESA</u>	9
1.2. <u>ANÁLISIS EXTERNO</u>	10
1.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EN GENERAL (ACRÓNIMO PESTEL).....	10
1.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	18
1.3. <u>ANÁLISIS INTERNO</u>	28
1.3.1 ANÁLISIS ECONOMICO-FINANCIERO.....	28
1.3.2 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	37
1.3.3 ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN	38
1.3.4. ANÁLISIS DE MARKETING.....	40
1.4. <u>DIAGNOSTICO DAFO</u>	45
2. SEGUNDA ETAPA: PLAN ESTRATÉGICO (PLANIFICACIÓN).....	46
2.1. <u>PLAN DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</u>	47
2.2. <u>GESTIÓN DE COMPRAS Y EXISTENCIAS</u>	50
2.3. <u>MARKETING DE GESTIÓN</u>	57
2.4. <u>PLAN DE TESORERÍA</u>	60
3. TERCERA ETAPA: REALIZACIÓN	63
1. <u>AUMENTAR SU PRESENCIA EN INTERNET</u>	64
2. <u>GESTIÓN DE COMPRAS Y EXISTENCIAS</u>	65
3. <u>ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA</u>	66
4. CUARTA ETAPA: CONTROL	67
IV. CONCLUSIONES	68
V. BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXO	72

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: EXTERIOR SUPERMERCADO LARREAUNDI	7
FIGURA 2: EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	8
FIGURA 3: ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO	10
FIGURA 4: INDICADOR DE RESTRICCIÓN AL COMERCIO MINORISTA POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS.....	12
FIGURA 5: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN INMIGRANTE EN IRÚN	14
FIGURA 6: CRECIMIENTO VEGETATIVO	14
FIGURA 7: EVOLUCIÓN DEL NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LA POBLACIÓN (%)	14
FIGURA 8: ¿QUÉ MÉTODO PREFIEREN LOS CONSUMIDORES PARA HACER LA COMPRA ONLINE?	16
FIGURA 9: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	18
FIGURA 10: RUTAS COMERCIALES DE IRÚN	21
FIGURA 11: COMERCIO MINORISTA EN IRÚN POR RAMA DE ACTIVIDAD (2013)	22
FIGURA 12: COMPETIDORES ACTUALES DE VEYMA LARREAUNDI 2015	26
FIGURA 13: BALANCE DE SITUACIÓN DE VEYMA LARREAUNDI, S.L. DE LOS AÑOS 2012, 2013, 2014	28
FIGURA 14: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE VEYMA LARREAUNDI, S.L. 2012, 2013, 2014	31
FIGURA 15: MARGEN BRUTO COMERCIAL DE VEYMA LARREAUNDI, S.L.	32
FIGURA 16: FONDO DE ROTACIÓN DE VEYMA LARREAUNDI, S.L.	33
FIGURA 17: FONDO DE ROTACIÓN DE VEYMA LARREAUNDI, S.L. DE 2014 GRAFICAMENTE.....	33
FIGURA 18: RATIO DE SOLVENCIA A CORTO PLAZO DE VEYMA LARREAUNDI, S.L.....	34
FIGURA 19: RATIO DE LIQUIDEZ DE VEYMA LARREAUNDI, S.L.	34
FIGURA 20: RATIO DE TESORERÍA DE VEYMA LARREAUNDI, S.L.	34
FIGURA 21: RATIO DE AUTONOMÍA DE VEYMA LARREAUNDI, S.L.....	35
FIGURA 22: RATIO DE SOLVENCIA GLOBAL DE VEYMA LARREAUNDI	35
FIGURA 23: ORGANIGRAMA ACTUAL DE VEYMA LARREAUNDI, S.L.	37
FIGURA 24: ANÁLISIS RESUMIDO DE LA CURVA ABC DE VEYMA LARREAUNDI	39
FIGURA 25: ABC DE PRODUCTOS SEGÚN SUS VENTAS EN IMPORTE DE VEYMA LARREAUNDI	39
FIGURA 26: COMPARACIÓN DE PRECIOS VEYMA LARREAUNDI Y CARREFOUR EXPRESS DE ALZUKAITZ DICIEMBRE 2015	42
FIGURA 27: PLANO DE LAS SECCIONES DEL SUPERMERCADO LARREAUNDI	43
FIGURA 28: DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	44
FIGURA 29: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA VEYMA LARREAUNDI, S.L.	47
FIGURA 30: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)	48
FIGURA 31: EJEMPLO DE LA CLASIFICACIÓN DEL SURTIDO	51
FIGURA 32: LINEAL DE LA EMPRESA	52
FIGURA 33: NIVELES DEL LINEAL.....	53
FIGURA 34: VARIACIONES DEL NIVEL	53
FIGURA 35: PLAN DE ACCIONES COMERCIALES	59
FIGURA 36: PREVISIÓN DEL PLAN DE TESORERÍA EN FUNCIÓN DEL EJERCICIO PREVIO.....	61
FIGURA 37: LOCALIZACIÓN EN GOOGLE MAPS DE VEYMA LARREAUNDI S.L.	64
FIGURA 38: PÁGINA WEB DEL SUPERMERCADO LARREAUNDI	65
FIGURA 39: ETIQUETA DEL SUPERMERCADO LARREAUNDI	66

I. INTRODUCCIÓN

La principal tarea del presente trabajo será hacer un análisis exhaustivo de la empresa *Veyma Larreaundi S.L.* situada en Irún, con el cual el objetivo será proporcionar a la empresa varios planes de mejora.

MOTIVACIÓN

La elección del tema de este trabajo ha venido motivada por varias razones.

En primer lugar he decidido hacer un trabajo de consultoría porque me parece un ámbito interesante, ya que, me resulta atractiva la posibilidad de buscar una solución a un problema de una empresa real realizando distintos tipos de análisis.

Respecto al tema, el análisis económico-financiero es un ámbito que me gusta, ya que es una buena manera de darle sentido a unas cifras que a veces no sabemos si son las correctas o habría alguna manera de mejorar. Además, pienso que es fundamental a la hora de hacer un buen análisis y exponer unos objetivos, analizar otros aspectos de la empresa como pueden ser los comerciales o de organización entre otros, puesto que en una empresa no solo es importante el ámbito económico-financiero sino que también debemos de tener en cuenta otros aspectos que junto al económico son la base de la empresa. Si estos no funcionan aunque económicamente una empresa esté en muy buen estado será muy complicado salir adelante.

Por otra parte, otra de las motivaciones para hacer éste análisis es que Veyma Larreaundi S.L. es la empresa en la que hice las prácticas hace más de un año, en la cual estoy trabajando desde entonces.

Finalmente, el propósito de este trabajo será ofrecer a la empresa unas líneas de actuación para poder solventar algunas de las carencias y dar al propietario una visión de cuál es la situación de la empresa.

ESTRUCTURA

En cuanto a la estructura, primeramente se hará una breve descripción de la empresa y después se empezará con el plan estratégico. Para ello, se expondrá el significado de un plan de empresa, con el cual se dará paso a la definición de la misión, la visión y los valores de la empresa. Luego se planteará el análisis tanto externo como interno. Así con todos los datos conseguidos se obtendrá la información necesaria para hacer el diagnóstico DAFO con el cual se sacaran varias conclusiones y se plantearan varios planes de mejora. Finalmente, se darán varias pautas para poder seguir y controlar los planes de mejora planteados y se sacarán varias conclusiones de toda la información obtenida en la realización de dicho trabajo.

METODOLOGÍA

En el desarrollo del trabajo ha sido muy importante el proceso de seleccionar y adecuar toda la información obtenida a los objetivos del trabajo. Para obtener dicha información se han utilizado varias herramientas.

Por un lado, he utilizado los conocimientos adquiridos a lo largo de toda la carrera además de documentos, artículos y libros de varios autores que me han sido de gran ayuda. Por otro lado, otra de las herramientas que más me han ayudado han sido varios informes de instituciones y organizaciones (Gobierno Vasco, IKUSMER, EUSTAT, Erabat, Irun Ekintzan, etc.), en los cuales se detallan algunos de los puntos extensa y detalladamente. En cuanto a la información de la empresa he utilizado las cuentas anuales de dicha compañía, además de varios informes y conocimientos obtenidos de la experiencia laboral.

Los instrumentos metodológicos utilizados han sido varios. Para estudiar el entorno se han empleado dos métodos. Por un lado, para analizar el macro-entorno se ha utilizado el modelo de PESTEL. PESTEL es una herramienta para estudiar el entorno a través de seis factores: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Por otro lado, para examinar el micro-entorno de la empresa se ha utilizado la disciplina de "las cinco fuerzas de Porter". Este modelo sirve para analizar el sector de una empresa concreta a través de cinco fuerzas: Intensidad de la competencia actual, competidores potenciales, productos sustitutivos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores.

En cuanto al plan financiero, para estudiar la estructura y evolución de la empresa se han empleado tres procedimientos: valores absolutos, números índice y valores relativos. Además, para medir la capacidad de la empresa en algunos puntos se han utilizado varios ratios financieros y el fondo de maniobra.

Para terminar, para analizar los aspectos comerciales de la empresa se ha utilizado la herramienta de las "4P de marketing": Producto, precio, plaza o distribución y promoción.

OBJETIVO

La finalidad será hacer un plan de empresa para *Veyma Larreaundi, S.L.* Por ello para conseguir el objetivo es necesario hacer un buen diagnóstico de la empresa, con en el que se detectarán tanto las fortalezas y las oportunidades, como las debilidades y las amenazas de la empresa. Finalmente con toda la información obtenida mediante el análisis, se propondrán a la empresa varios planes de mejora.

Por último, para finalizar con la introducción, creo que es interesante este trabajo porque aunque este plan de empresa este adaptado a esta institución puede ser de gran utilidad para otras empresas.

II. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Antes de comenzar a hacer un análisis profundo es necesario detallar las características de la empresa de la cual voy a pronunciarme durante el análisis.

El nombre de la empresa que voy a analizar es VEYMA LARREAUNDI S.L., más conocida como “Supermercado Larreaundi”. El Supermercado Larreaundi está situado en la comunidad autónoma de Guipúzcoa, concretamente en Irún y su domicilio fiscal es Iñigo de Loyola Nº4 bajo, en el barrio Larreaundi.

Veyma Larreaundi es una empresa relativamente nueva ya que fue creada a finales del 2011. Es una microempresa inscrita en el Registro Mercantil de Guipúzcoa dedicada al comercio de alimentación en general. Dicha actividad está definida en el ámbito político-legal dentro del sector el comercio minorista. Según su forma jurídica es una sociedad de responsabilidad limitada (S.L.).

Para terminar con esta introducción, puesto que se analizará profundamente en el análisis interno, hare un breve resumen de las políticas y los valores de la empresa. “Veyma Larreaundi” es un establecimiento de barrio en el cual su objetivo es ofrecer a sus vecinos productos de calidad al mejor precio posible. Para ello cuenta con un personal con en el que su propósito es transmitir a los clientes varios valores como pueden ser la honestidad, el respeto, la amabilidad, la cercanía, la calidad y el servicio, con el fin de crecer económicamente siendo más competitivos y aumentado la cartera de clientes ganándose la fidelidad y la confianza de estos. Para lograr su objetivo, cuenta con un personal compuesto por seis personas, de las cuales cinco de ellas trabajan cara al público y una de ellas lleva las tareas administrativas, de organización y de marketing.

Figura 1: Exterior Supermercado Larreaundi



Fuente: Elaboración propia

III. PLAN DE EMPRESA

En la actualidad, la globalización y el crecimiento de las PYMES (Pequeñas y medianas empresas) han dado paso a un entorno más competitivo y dinámico (Muñiz, 2013). En estas circunstancias “la competitividad de las PYMES es determinante” para poder salir adelante (Camisón & De Lucio, 2010). Por todo esto para poder llegar a ser competitivos es necesario controlar y gestionar bien la empresa. Según Martí y Casillas el problema que nos encontramos hoy en día es que “existe muy poca planificación en la empresa”, lo que provoca que las empresas no sean competitivas y que en ocasiones a causa de la poca planificación y control no logren sus objetivos o que sus resultados sean nefastos.

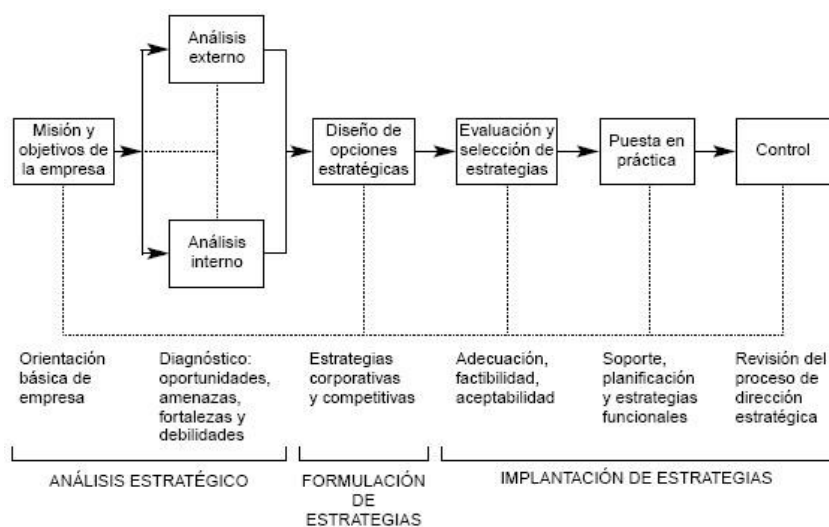
Además en la situación de crisis actual que estamos viviendo en España según José María Sainz de Vicuña, el director general de SDV Consultores y profesor de las Universidades de Deusto, Mondragón y Valencia, en este marco “los directivos están desorientados, es por ello que una de las maneras para guiarles y orientarles hacia sus objetivos es el plan estratégico” (Montes, 2009). Pero hay un problema ya que en este entorno tan crucial, el objetivo de la mayoría de los empresarios es intentar sacar adelante la empresa es por ello que la mayoría no se preocupa en recaudar datos y tener todo más controlado, con lo cual es complicado poder hacer un buen plan estratégico, “lo urgente sustituye a lo importante” (Martí & Casillas, 2014)

El objetivo de este trabajo fin de grado será hacer un plan de empresa para “Veyma Larreaundi, S.L.”. ¿Pero cuál es el objetivo un plan de empresa?

El objetivo del plan de empresa es analizar la situación para “conocer que cambios deben introducirse” en la misma y así “tomar las decisiones necesarias para el éxito de la empresa” (Martí & Casillas, 2014).

En un plan de empresa hay varias fases. Primero se define cuál es la misión, la visión y los valores de la empresa. Con esto se da paso al análisis tanto externo como interno. Con todas las conclusiones extraídas se expone el diagnóstico DAFO. La información obtenida de dicho diagnóstico se utiliza para formular estrategias y así con esto proponer varios planes de mejora. Los cuales después se intentan poner en marcha y se hace un control y seguimiento de ellos (Navas & Guerras, 2012).

Figura 2: El proceso de dirección estratégica



FUENTE: Guerras y Navas 2012

Después de hacer un breve resumen de los aspectos mencionados, empezaré a construir el plan de empresa de Veyma Larreaundi. El plan de empresa estará dividido en cuatro etapas:

1. Análisis estratégico
2. Plan estratégico
3. Realización
4. Control

1. PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1.1. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Para analizar éste punto, comenzaré definiendo la Misión, la Visión y los Valores y después lo adaptare a la situación concreta de esta empresa.

La misión de una empresa es un concepto bastante dinámico aunque en la mayoría de ocasiones tiende a ser estable. Podríamos definirla como la razón de ser de una empresa, es decir, ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? (Ventura, 2008). Hoy en día la misión de esta empresa, como mencionado anteriormente, es la siguiente: “Somos un comercio de alimentación de barrio que quiere ofrecer a sus vecinos una gama de productos con la mejor calidad y servicio posible”.

La visión es un concepto que se plantea a largo plazo, dado que ¿sabemos realmente cual es nuestra meta? ¿Qué queremos conseguir? ¿A dónde queremos llegar? Es algo difícil de decidir ya que hoy en día en un mundo tan dinámico nuestra meta es poder controlar todo pero ¿Es posible aplicar esto a una empresa, donde aparte de ella hay muchas factores alrededor que dependen de ella? Sí, pero definiendo bien nuestros objetivos, ya que, igual que en la vida real “La visión nos permite vivir el presente con sentido” (Agüero, 2014). A nivel empresarial es necesario definir metas, ya que aparte de ayudar a la supervivencia de la empresa, esto nos ayudará a motivar al entorno que le rodea (Ventura, 2008). Volviendo a nuestro tema de análisis, ¿Cuál es en el caso de Veyma Larreaundi su objetivo? ¿Qué quiere conseguir? La meta principal de esta empresa que está en desarrollo hoy en día es “Aumentar su cartera de clientes ganándose la fidelidad y la confianza de estos adecuando la oferta de productos a sus necesidades”.

Cuando hablamos de los valores de una empresa nos referimos a cómo actúa, como siente. Hoy en día los valores éticos han ido cogiendo importancia por lo tanto es fundamental aparte de saber cuáles son, transmitírselos a los clientes (Martí & Casillas, 2014). En este caso podemos decir que los valores que quiere transmitir la empresa son la honestidad, el respeto, la amabilidad, la cercanía, la calidad y el servicio.

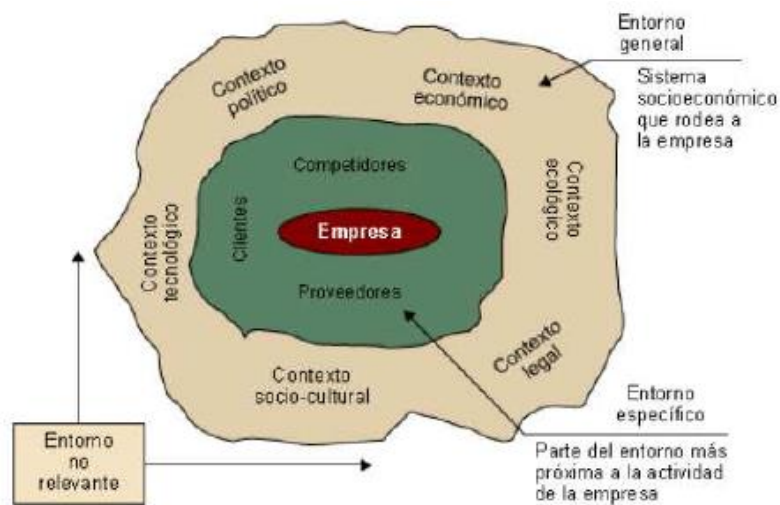
Dicho esto, sabemos dónde queremos llegar, pero ¿Cómo? ¿De qué manera podemos conseguir nuestro objetivo? Primeramente como he comentado anteriormente, es necesario hacer un análisis profundo para conocer todo lo que rodea la empresa, tanto lo exterior como lo interior y con ello definir de qué manera podremos conseguir lo que deseamos.

1.2. ANÁLISIS EXTERNO

El primer paso será hacer el “análisis externo” de la empresa, también llamado “análisis del entorno”. Con este análisis el fin será analizar el entorno que rodea la empresa, es decir, analizar los factores exteriores que influyen en ella.

El entorno de la empresa se divide en dos niveles (Figura 3). Por un lado, está el entorno general, esto es, el “sistema socioeconómico que rodea la empresa”, y por otro el entorno específico que se refiere al “entorno más próximo a su actividad habitual”. (Navas & Guerras, 2012).

Figura 3: Entorno general y específico



Fuente: (Navas & Guerras, 2012)

1.2.1. ANALISIS DEL ENTORNO EN GENERAL (ACRÓNIMO PESTEL)

El **entorno general** o el **macro entorno** es el mismo para todas las empresas que compiten en el mismo espacio y momento. Por lo tanto, el macro entorno es difícil de influenciar, es decir, es difícil cambiar las circunstancias que hay en un momento y en un lugar concreto. Por todo esto, todas las empresas deben adaptarse al entorno que les rodea (Ventura, 2008).

Para hacer el análisis del macro-entorno se suele utilizar el **acrónimo PEST**, en el cual se tienen en cuenta los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que rodea la empresa. En otras ocasiones se suele usar el **acrónimo PESTEL** en el que además de esos factores se tienen en cuenta los factores ecológicos y legales (Martí & Casillas, 2014).

Los factores políticos y legales se suelen relacionar ya que tienen mucho en común. Los *factores políticos* se refieren a las políticas que implanta el gobierno, a la estabilidad gubernamental. En cuanto a los *factores legales* son los factores reguladores que influyen en la empresa. Por otro lado, los *factores económicos* son los que afectan al entorno que rodea la empresa, ya que se refieren a los indicadores económicos que hay en cada localidad, como la tasa natural, el desempleo, la renta, etc.

En los *factores sociales* debemos de tener en cuenta la cultura, la forma de vida, los valores... de la población que rodea la empresa. A la vez se deben de tener en cuenta los factores demográficos del municipio donde está situada la empresa, el nivel de educación, etc. En los *factores tecnológicos* es importante tener presente las nuevas tecnologías como puede ser por ejemplo el uso de internet o en el caso de los comercios el uso del TPV. Para terminar, tenemos los *factores ecológicos*. El factor ecológico que más influencia tiene hoy en día en la empresa es la preservación del medio ambiente, ya que los valores éticos están empezando a ser de gran interés en la población (Navas & Guerras, 2012).

Después de hacer una breve descripción de los factores exteriores que pueden influir en la empresa, seguidamente lo aplicaremos a la empresa que estamos analizando.

FACTORES POLÍTICO-LEGALES:

Para analizar estos factores tenemos que tener en cuenta la regulación del comercio minorista tanto a nivel estatal como a nivel provincial. En España la normativa estatal tiene fijadas unas normas básicas para el comercio minorista pero cada Comunidad Autónoma (CCAA) es la encargada de regularlo en su autonomía. La ley que regula este sector en España es la “Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista” y está desarrollada en el “Real decreto 367/2005, del 8 de abril”.

Como he explicado en el párrafo anterior, las CCAA son las encargadas de regular el comercio minorista en España, es por ello que en el caso de esta empresa debemos tener en cuenta la ley que regula el comercio minorista en el País Vasco: “Ley 7/1994, de 27 de mayo, de la actividad comercial”, en la cual a día de hoy ha habido dos modificaciones. Por un lado está, la “Ley 7/2000, de 10 de noviembre, de modificación de la Ley 7/1994, de la Actividad Comercial” y por otro la “Ley 7/2008, de 25 de junio, de segunda modificación de la Ley de la Actividad Comercial”.

LEYES DEL COMERCIO MINORISTA

Legislación Estatal:

- ❖ Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista
- ❖ Real decreto 367/2005, del 8 de abril

Legislación de la CAV

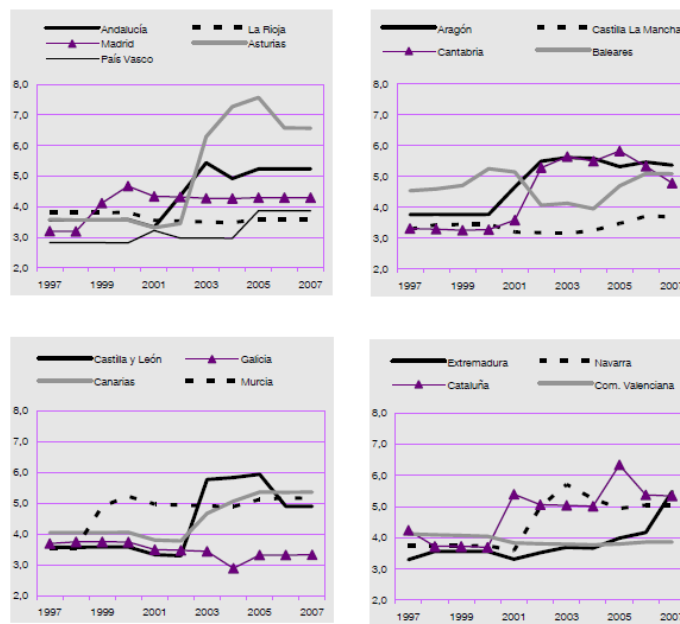
- ❖ Ley 7/1994, de 27 de mayo, de la actividad comercial
- ❖ Ley 7/2000, de 10 de noviembre, de modificación de la Ley 7/1994, de la Actividad Comercial
- ❖ Ley 7/2008, de 25 de junio, de segunda modificación de la Ley de la Actividad Comercial

Según un informe del Banco de España, la regulación autonómica es muy extensa, es por ello la OCDE y el FMI o la Comisión Europea la califican como “Generadora de numerosas barreras de competencia” (Matea & Mora, 2009).

Es importante subrayar que éste sector se caracteriza por una gran restricción. Entre algunos artículos que limitan la competitividad están la falta de libertad para fijar los horarios, la apertura de festivos, las limitaciones de los periodos de rebajas, los criterios para la consideración de un “gran comercio comercial”, los impuestos, etc.

Igual que en la mayoría de las comunidades autónomas, en el País Vasco las leyes que limitan el comercio minorista han ido creciendo tal y como podemos ver en el siguiente gráfico (Figura 4). Hay que tener en cuenta que en el caso de esta CCAA hasta 2015 ha habido libertad total en algunos de los temas citados anteriormente, es decir, hasta el 2005 no estaba legislada por ejemplo la apertura de domingos y festivos, el horario semanal global, etc. Es por ello la gran diferencia que podemos apreciar al principio. A partir de ese año junto con la Rioja, Castilla la Mancha, Comunidad Valenciana y Galicia, ha sido una de las comunidades que menos regulación ha tenido en el sector del comercio minorista (Matea & Mora, 2009). Además, podemos observar que Asturias es la comunidad autónoma de mayor restricción en el comercio minorista mientras que las comunidades nombradas anteriormente (el País Vasco, La Rioja, Castilla la Mancha, la Comunidad Valenciana y Galicia) son las menos restringidas en este sentido.

Figura 4: Indicador de restricción al comercio minorista por comunidades autónomas



Fuente: Banco de España

Puesto que el comercio está situado en la Comunidad Autónoma Vasca (CAV) vamos a detallar más algunos aspectos de este territorio. Tal y como se ha comentado en el párrafo anterior, la regulación comercial fue escasa en esta comunidad autónoma hasta el año 2005, ya que, había libertad total en algunos de los aspectos comerciales. Cabe destacar la libertad de los horarios comerciales que existía hasta ese año. Independientemente del tamaño cada comercio decidía el horario de apertura, los días de apertura a la semana, etc. En 2004 se empezaron a regular los horarios comerciales en España con la “LEY 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales”, en la cual se regulan los horarios de apertura para los comercios mayores de 400m². Con la entrada de esta nueva ley, el Gobierno Vasco publicó el “Decreto 33/2005, de 22 de febrero, de horarios comerciales en la Comunidad Autónoma de Euskadi” en el que se regularon los horarios comerciales para las superficies mayores de 400m². Actualmente, tal y como se expone en la “LEY 7/2008, de 25 de junio, de segunda modificación de la Ley de la Actividad Comercial” en las disposiciones finales (para ser exactos en la primera y en la segunda) la limitación de apertura se aplica a los comercios de superficie igual o mayor de 150m². Puesto que el Supermercado Larreaundi es menor a esta superficie esta restricción no afectaría a la empresa.

FACTORES ECONÓMICOS

Para analizar los factores económicos nos centraremos en la población en la que se encuentra la empresa. La empresa está situada en Irún, un municipio de Guipúzcoa, en la Comunidad Autónoma del País Vasco, que hace frontera tanto con Francia como con Navarra. Irún es una ciudad de 61.609 habitantes, de los cuales el 51,1 % son mujeres y el 48,9 % hombres (Ayuntamiento de Irún, s.f.). La población de dicha ciudad está concentrada en el centro urbano, concretamente en Elitxu-Lapize, Anaka, Artía y Larreaundi. En este último barrio es donde se encuentra la empresa. En Larreaundi vive el 9,4 % de la población total con lo cual podemos ver que es un barrio de gran importancia en la población irunesa.



Antes de seguir analizando la situación económica de esta ciudad, debemos tener en cuenta en la difícil situación que esta España hoy en día: la crisis económica, la cual afecta a todas las CCAA incluida el País Vasco.

A causa de esto se han dado varios cambios económicos, como es el incremento de desempleo desde 2007. La tasa de desempleo más alta en Irún se ha dado en el sector de los servicios (Irún ekintzan, 2012). En el 2010 la tasa de paro era de un 8,6% en mujeres y 9,6% en hombres. Cifra la cual ha aumentado en los últimos años llegando alcanzar en el segundo trimestre de 2015 los porcentajes de 14,3% en mujeres y 15,8% en hombres. Por otro lado, cabe destacar que la tasa de actividad ha aumentado en un 2% aproximadamente desde el 2010 y la tasa de ocupación se ha reducido un 2% (Instituto Vasco de Estadística, s.f.).

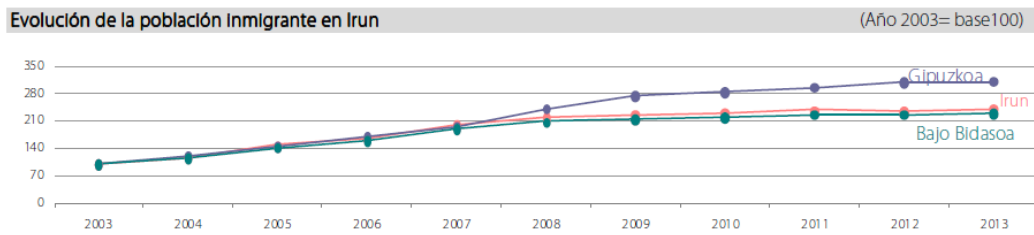
En cuanto a la actividad económica de Irún, una de las que mayor importancia tiene es la comercial, un 27 % aproximadamente. Aunque también hay que subrayar la importancia de la construcción (17%) y el transporte (12%). No obstante, debemos de tener en cuenta a la hora de analizar el entorno que rodea la empresa es que un 76% de los establecimientos no alcanza el número de 3 empleados, por lo tanto, la mayoría de empresas que rodea la zona son más bien de tamaño reducido. Es preciso señalar también que en los últimos años, según el Diagnóstico Estratégico de Irún el comercio minorista ha disminuido un 7,8% el número de establecimientos.

Otro de los indicadores que tiene gran importancia en la empresa es la renta anual de la población. Durante la última década cabe resaltar que ha habido un pequeño avance en la renta de la población Irunesa, aunque en comparación con Donostia sigue siendo menor. Según datos de EUSTAT en 2014 el gasto comercial medio por persona en alimentos y bebidas no alcohólicas en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) era de 1.862€/persona.

FACTORES SOCIALES

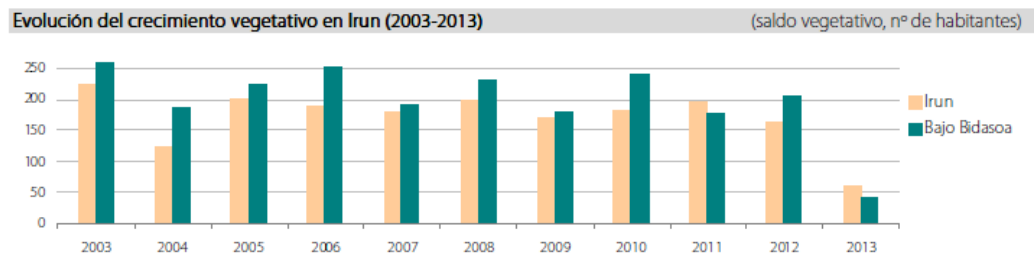
En los últimos años según Bidasoa Activa la población de dicha ciudad ha crecido, un 4 % desde 2003 (**Bidasoa Activa, 2013**). Como podemos observar en los siguientes gráficos, en dicho crecimiento tiene gran influencia el aumento de personas inmigrantes (Figura 5), al igual que el crecimiento natural o vegetativo. En lo que se refiere a la inmigración, de 2012 a 2013 hubo un aumento de 2,7 % en la población extranjera. Concretamente en 2013 el 8,6 % de la población era inmigrante: 38 % de Europa, 31 % de Latinoamérica y un 20 % de África. En cuanto al crecimiento vegetativo, en los últimos años la tasa de natalidad ha sido más alta que la de mortalidad aunque este último año ha descendido notablemente (Figura 6). Concretamente, en 2013 el crecimiento vegetativo fue de 59 habitantes.

Figura 5: Evolución de la población inmigrante en Irún



Fuente: Ayuntamiento de Irún, INE y EUSTAT

Figura 6: Crecimiento vegetativo



Fuente: Ayuntamiento de Irún

A la hora de analizar los factores sociales también debemos tener en cuenta la educación. El nivel educativo “permite conocer la situación educativa de una determinada población en un momento concreto” (Delgado Acosta, 2002). En la última década el nivel educativo de Irún ha aumentado en un 20% aproximadamente, aunque cabe destacar que aún y todo sigue siendo menor que en la capital guipuzcoana (Irún ekintzan, 2012). Tal y como podemos observar en la siguiente tabla (Figura 7), el número de alumnos en niveles superiores ha aumentado un 6,5% desde 1991 a 2010. Aunque el aumento más significativo ha sido en los estudios secundarios puesto que mientras que en 1991 el 15% tenía unos estudios secundarios en 2010 este porcentaje ha aumentado un 8%, alcanzando un 23,3%.

Figura 7: Evolución del nivel de instrucción de la población (%)

	1991	1996	2001	2006	2010
Sin estudios	-	5,3	4,0	3,4	2,9
Primarios	61,8*	50,2	43,0	42,4	36,6
Profesionales	14,0	16,2	15,5	16,4	17,5
Secundarios	15,0	16,8	20,0	19,9	23,3
Medio-Superiores	3,8	4,9	6,8	7,3	7,8
Superiores	5,4	6,6	10,7	10,7	11,9
Total	100	100	100	100	100

*: incluye población sin estudios

Nota : Población de 10 y más años

Fuente: (Irún ekintzan, 2012)

FACTORES TECNOLÓGICOS

En los últimos años el gran impacto tecnológico ha influido considerable en todos los sectores teniendo que adaptar el modelo de negocio al entorno que nos rodea, en ocasiones, ajustando sus decisiones y estrategias a esta nueva situación.

El comercio minorista tiene un bajo índice tecnológico en el País Vasco, precisamente en Guipúzcoa el 50% de los establecimientos tiene un índice “bajo o muy bajo de tecnología”. Hay que subrayar el bajo índice de modernización de la tecnología en el sector de la alimentación, un 82,4% concretamente (Gobierno Vasco, 2010).

Por falta de recursos económicos y humanos en la mayoría de las PYMES, la innovación es escasa, aunque podemos decir que está presente. Por otra parte, cabe subrayar la “alta presencia de empresas de alto nivel tecnológico” en el municipio de Irún. (Irun ekintzan, 2012).

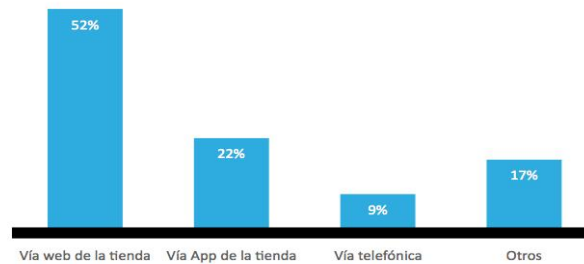
Hoy en día, debido a la frecuencia de los cambios que se están dando, para poder llevar fácilmente el control de una empresa es recomendable una herramienta tecnológica integra con la que poder controlar varios aspectos de la empresa, como pueden ser sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP: *Enterprise Resource Planning*), un software para la administración de la relación con los clientes (CRM: *Customer Relationship Management*), administración de redes de suministro (SCM: *Supply chain management*), etc. La mayoría de empresas no lleva un buen control de gestión, por lo tanto, les es más difícil competir en un entorno tan competitivo.

En el comercio minorista una de las herramientas tecnológicas que actualmente más se está comenzando a utilizar es el TPV (Terminales de Punto de Venta). El TPV está compuesto por un hardware (dispositivo físico) y por un software de gestión. Esta herramienta facilita a las empresas el control y la gestión. Aún y todo hay que apuntar que hoy en día en el sector de la alimentación solamente el 25,2 % de los comercios dispone de TPV o datafono, mientras que en el sector de la moda casi un 90% de los establecimientos contiene uno. Uno de los factores que influye en la falta de el TPV es el coste, ya que, aparte de adquirirlo, hay que implantarlo y en algunas ocasiones adaptar el programa de gestión al propio comercio (Gobierno Vasco, 2010).

Siguiendo con las nuevas tecnologías podemos destacar el comercio electrónico. El uso del comercio electrónico es mayor en los establecimientos de más de 10 trabajadores, puesto que en los pequeños establecimientos la tecnología utilizada es mínima y tradicional. Es destacable que solamente el 0,5% de los comercios de alimentación realizan sus ventas a través del comercio electrónico, mientras que en otros sectores es algo mayor (Gobierno Vasco, 2010).

Hoy en día comercio electrónico se está abriendo paso poco a poco. Según un estudio sobre el comercio electrónico, ha aumentado el volumen de ventas de 2012 a 2013 en un 18%. Según ONTSI, el observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la SI, de todas las personas que utilizan internet, en 2013 un 60% ha comprado alguna vez (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014).

En los últimos años según un estudio de la consultora Nielsen, “la compra online de alimentación en España se va abriendo paso”. Mientras que el 52% de los españoles prefiere hacer la compra vía web de la tienda, un 22% prefiere utilizar la App de la tienda (Figura 8). Cabe destacar que debido al aumento del uso del Smartphone, el 72% de las personas que tienen uno lo utilizan dentro de la tienda. Además de para recibir y consultar las ofertas es destacable el uso de esta herramienta para realizar los pagos, “el 45% de los españoles ya utiliza o se muestra receptivo a su uso”. Como consecuencia de estas nuevas herramientas cabe destacar la sobreinformación que tiene el cliente, ya que, gracias a estas herramientas pueden comparar precios o consultar algún producto concreto en cualquier momento.

Figura 8: ¿Qué método prefieren los consumidores para hacer la compra online?

Fuente: (Nielsen Company, 2015)

Para terminar con este punto, en cuanto a la entrega a casa mientras que un 23% prefiere la recogida en tienda, un 34% prefiere la entrega a casa del pedido (Nielsen Company, 2015).

FACTORES ECOLÓGICOS

Aparte de estos factores como he comentado anteriormente en ocasiones en este análisis se toman en cuenta los factores ecológicos.

En este análisis estos factores no tienen tanta influencia como pueden tener otros sectores aunque siempre hay que tenerlos en cuenta ya que cada vez hay más personas con una gran sensibilidad ambiental que les preocupa que las empresas tengan un comportamiento correcto hacia el medio ambiente. Esto ha llevado a las empresas a tener que hacer grandes inversiones en este ámbito para satisfacer a sus clientes.

Hoy en día las personas con alta sensibilidad ambiental valoran la cercanía, ya que, además de evitar el coste de desplazamiento, valoran la utilidad de envases pequeños y los productos frescos y naturales. En este caso cabe destacar que este supermercado apuesta por ofrecer a sus clientes la fruta y verdura del día y de buena calidad.

En Irún debido al escaso suelo urbanístico la preocupación medio ambiental es bastante alta. Además la red viaria es escasa para el tráfico ya que la mayoría de desplazamientos se dan en el propio municipio (84,7 %). Es por eso que el objetivo de este municipio hoy en día es reducir la necesidad de movilidad ofreciéndoles más áreas de ocio, económicas, etc., es decir, el objetivo es "hacer un uso sostenible del territorio" (Irun ekintzan, 2012).

En el caso del barrio Larreaundi el medio de transporte más utilizado es el peatonal. La mayoría de personas en la zona se mueven andando por lo que el medio de transporte se queda en un segundo plano. Debido al entorno donde está situada la empresa, no es una calle que sea de paso. La mayoría de las personas que pasan por allí con un medio de transporte son personas que viven por la zona y pasan para ir a algún otro lado.

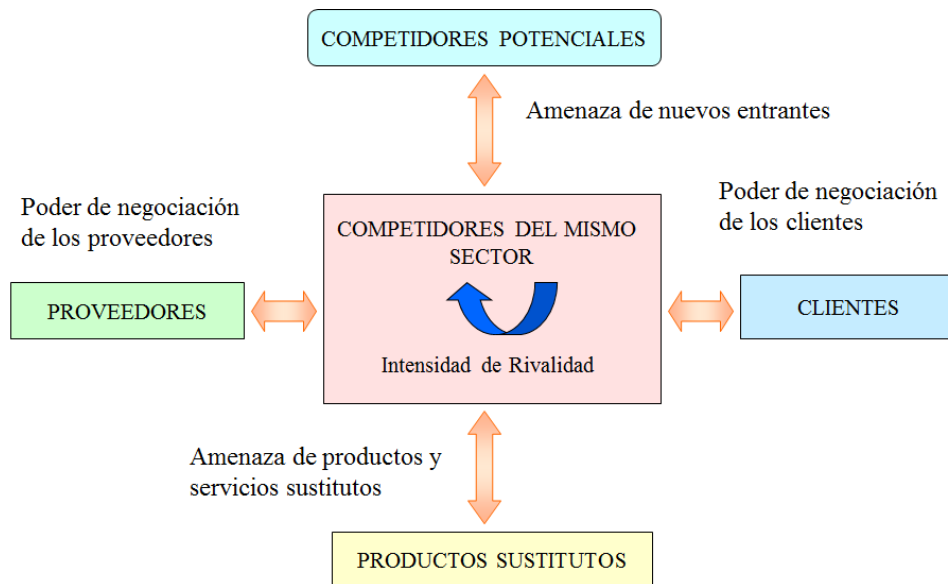
CONCLUSIONES

Factor crítico	Impacto en el sector del comercio	Impacto en el negocio	Observaciones	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
FACTORES POLÍTICO - LEGALES	ALTO	ALTO	Regulación muy extensa	INDIFERENTE (Aunque puede cambiar en cualquier momento, hoy en día no afecta a la empresa directamente)
FACTORES ECONÓMICOS	ALTO	ALTO	Crisis económica – La sociedad compra más económico	AMENAZA (Posibilidad de comprar más económico en grandes superficies)
FACTORES SOCIALES	ALTO	ALTO	- Crecimiento vegetativo -Evolución positiva de la población inmigrante -Aumento del nivel educativo	OPORTUNIDAD (Nuevas líneas de negocio) AMENAZA (La necesidad de adaptar su producto a la población que rodea la empresa)
FACTORES TECNOLÓGICOS	ALTO	ALTO	- Sobreinformación -Importancia de la venta online -Aumenta el uso de las nuevas herramientas	OPORTUNIDAD (Internet como escaparate y venta, nuevas oportunidades)
FACTORES ECOLÓGICOS	BAJO	BAJO	-Gran sensibilidad ambiental	OPORTUNIDAD (La sociedad valora la cercanía)

1.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Para analizar el **micro-entorno** voy a utilizar un método muy conocido llamado “*las cinco fuerzas de Porter*”. Este análisis estratégico lo creo Michael Porter en 1979, un ingeniero y profesor de la Harvard Business School (Navas & Guerras, 2012).

Figura 9: El modelo de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Porter (1982:24) citado en (Navas & Guerras, 2012)

Como el propio nombre indica, el análisis está constituido de cinco fuerzas:

1. La intensidad de la competencia actual

En el sector del comercio de alimentación hay mucha rivalidad entre las empresas existentes, ya que el tipo de producto que se ofrece en muchas ocasiones es el mismo o muy parecido. Es ahí donde empieza una competencia de precios para poder atraer al cliente.

Tal y como se expresa en Navas & Guerras (2012), si la competencia es mayor, el interés que transmitirá el sector será menor. Para analizar la intensidad de éste sector hay que tener en cuenta varios factores de los cuales en este caso solo analizaremos los más significativos en este análisis. (Porter, 1982, citado en Navas & Guerras, 2012).

Por un lado en cuanto al número de competidores, podemos decir que el subsector de alimentación en el País Vasco está bastante concentrado, ya que, a finales del 2008 el 71 % de la superficie de venta estaba en manos de 3 grandes grupos: Eroski, Carrefour y Uvesco (Gobierno Vasco, 2010). Por lo tanto, el pequeño supermercado tiene una cuota de mercado muy pequeña.

En cuanto a las barreras de salida en este caso son bastante relevantes, ya que, es importante la especialización de activos y limita su utilización en otras actividades. (García, Jiménez, Isidor, & Sáez, 2001). Además los costos fijos son bastante elevados comparados con otros sectores.

2. Competidores potenciales

Cuando hablamos de competidores nos referimos a las nuevas empresas que puede que en un futuro próximo quieran entrar en el sector. Si el sector es atractivo el número de competidores potenciales será mayor (Navas & Guerras, 2012). Para saber el atractivo que puede tener el sector alimenticio en el entorno hay que tener en cuenta varios factores:

❖ *Barreras de entrada*

Como he comentado anteriormente, los factores político-legales tienen gran influencia en el comercio minorista, sobre todo en el caso de las grandes superficies. El proteccionismo de este sector obstaculiza la entrada de nuevos competidores y genera numerosas barreras sobre todo en las grandes superficies (Matea & Mora, 2009). Por ejemplo son destacables varias restricciones a la competencia potencial como pueden ser los requisitos de implantación, el control administrativo, la exigencia de obligaciones para autorizar la apertura (estudio de viabilidad) y las normas urbanísticas y medioambientales. También debemos tener en cuenta que aunque a las empresas existentes les afecte el exceso de restricción comercial, también les puede rentabilizar ya que dichas barreras ahuyentan a los nuevos competidores. Estas circunstancias también afectan a los clientes, ya que cuantos menos competidores haya los precios serán mayores (Comisión Nacional de la Competencia, 2011). Todas estas barreras de entrada suponen una inversión y un riesgo para la empresa la cual quiere entrar en el sector.

Cabe destacar que la barrera de entrada significativa en el comercio minorista es la gran inversión inicial que supone abrir un comercio de estas características, puesto que se debe exponer un stock inicial, aparte de otros gastos como la decoración, el alquiler o la compra del local, etc. (Observatorio del Comercio Vasco, 2014). En las grandes cadenas esto no supone una gran amenaza puesto que si ese negocio no funciona pueden reutilizar dichos activos en otras superficies. Por lo tanto las pérdidas de estas cadenas son menores que las de un propietario particular.

❖ *Reacción de los competidores establecidos*

El hecho de la concentración del sector puede originar un cártel, es decir, un acuerdo de coordinación para dificultar la entrada de nuevos competidores. El requerimiento de información a los proveedores puede provocar alianzas contra los competidores potenciales.

A parte de todo lo nombrado anteriormente, cabe señalar la tendencia creciente de las franquicias de alimentación. Estas nuevas formas de mercado suponen una amenaza para las tiendas de alimentación tradicionales puesto que la mayoría de las franquicias compiten con algunas ventajas frente a ellas: precios competitivos, imagen de la marca, experiencia, etc.

Finalmente, cabe subrayar el incremento de las tiendas de inmigrantes. Tal y como se ha nombrado en los factores sociales, una de las tendencias es el aumento de la población inmigrante. Muchas de estas personas han intentado buscar un sitio en el mercado actual abriendo sus propios negocios.

3. Productos sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos no es de gran importancia en este sector, dado que, al ser productos básicos son difíciles de sustituir por otros. Aún y todo debemos de tener en cuenta los productos similares o de distintas marcas de la competencia ya que estos en algún momento pueden ser sustitutivos de los que comercializamos nosotros, sobre todo en el caso de las marcas blancas. (Sánchez Perez, 2006)

4. Poder de negociación de los compradores

Dada la situación de crisis actual en España, el precio es un factor decisivo para los consumidores, por consiguiente, debemos de tenerlo en cuenta, ya que estos intentarían buscar la opción más económica y si no somos competitivos su opción será irse a otro que le ofrezca mejores precios (Federación Española de Industrias de la alimentación y bebidas, 2014).

Aparte de esto, como he comentado anteriormente es importante conocer los hábitos de compra de nuestros clientes, ya que las ventas serán tal y como ellos decidan, es por eso que debemos de satisfacer sus necesidades y tener en cuenta todos los factores que les rodea.

Finalmente, dada la concentración de clientes en este sector, la presión o el poder de negociación de estos es alto es por eso que debemos de tenerlo en cuenta.

5. Poder de negociación de los proveedores

El número de proveedores en el comercio de alimentación es muy elevado, por lo tanto, el poder de negociación de ellos es escaso. Los productos que proporcionan la mayoría de ellos son estándar. Por lo tanto, la fuerza competitiva de estos es baja.

Las empresas, a no ser que tengan un acuerdo con algún proveedor o algún franquiciado, tienen libertad total a la hora de elegir los proveedores.

Cabe destacar que algunos proveedores de determinados productos solo venden sus productos a determinadas empresas que hacen de puente con los proveedores finales.

El poder de negociación de los proveedores aumenta relativamente en el caso de las pequeñas empresas, puesto que al tener un volumen medio de compra reducido esto afecta tanto en el precio como en ocasiones a la hora de hacer el pedido te exigen un mínimo.

Tipo de cliente	Consecuencia	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Intensidad de la competencia actual	-Concentración de la cuota de mercado -Altas barreras de salida: Especialización de activos	AMENAZA
Competidores potenciales	-Barreras de entrada: Proteccionismo y una gran inversión	AMENAZA
Productos sustitutivos	INDIFERENTE	INDIFERENTE
Poder de negociación de los compradores	-Debido a la alta concentración del sector, si no les satisfaces decidirán irse a otro establecimiento	INDIFERENTE
Poder de negociación de los proveedores	-Número de proveedores ilimitado -Pequeñas empresas – Más limitadas	OPORTUNIDAD AMENAZA

Para completar el análisis se utilizará el **estudio de la situación del sector**. El objetivo de dicho análisis consiste en analizar profundamente el mercado que nos encontramos, así como los clientes y los competidores de la empresa (Martí & Casillas, 2014).

MERCADO

El mercado del comercio minorista en Irún es muy amplio. En Guipúzcoa el 12% de los establecimientos se sitúa en la comarca del Bajo Bidasoa. Es destacable la alta densidad de este sector en Irún, ya que junto a Tolosa (24,4%) y Olaberria (21,9%) es uno de los que más establecimientos tienen, para ser más exactos un 21,3%.

Por lo tanto, como podemos observar el comercio minorista es un sector de gran importancia en el cual a finales de 2013 había 1075 establecimientos, lo que supone un 87 % del total de la comarca del Bidasoa (Bidasoa Activa, 2013). Es un sector de gran importancia en la economía de la zona, ya que por ejemplo en 2010 suponía el 13,9 % del empleo total de dicha población (Bidasoa Activa, 2010).

Por otro lado, en cuanto a las características del comercio en Irún debemos tener en cuenta que dicho municipio cuenta con dos hipermercados, uno situado en el centro (Parque Comercial Mendibil) y otro en las afueras (Parque Comercial Txingudi), los cuales atraen a la gente del entorno y acaparan gran parte del mercado ofreciendo a la población otro tipo de servicios como cine, restauración, ocio, etc. Aparte de estas dos grandes áreas comerciales, hay que tener cuenta también a la hora de analizar el comercio minorista de la zona que en Irún hay tres áreas donde la presencia del comercio es mayor (Figura 10): Colón, Pio XII y San Miguel.

Figura 10: Rutas comerciales de Irún



Fuente: (Ayuntamiento de Irún, s.f.)

La zona comercial de Colón es la más completa ya que ubicada en pleno centro de Irún cuenta con el “Centro Comercial Mendibil” y varios establecimientos de todo tipo: ropa, calzado, juguetes, etc. (Bidasoa Activa, 2010).

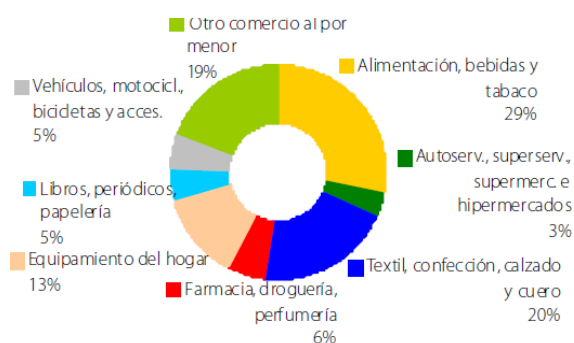
El comercio que estamos analizando está bastante cerca de esta zona con lo cual podría parecer una buena ubicación pero en este caso podríamos decir que está bastante cerca pero a la vez lejos, ya que, hoy en día para acceder con vehículo al barrio en el cual se encuentra este establecimiento hay que rodear Irún. Hace unos años, la calle que daba paso desde el ayuntamiento la convirtieron en zona peatonal, lo que hoy en día para la gente de esta zona acceder a la parte comercial es más complicado.

Esto puede suponer una ventaja a la vez de una desventaja, puesto que al ser una zona de difícil acceso la gente puede tender a comprar en el mismo barrio, pero a la vez puede ser una barrera de acceso ya que puede complicar la entrada de nuevos clientes.

Además es importante subrayar que la mayoría de compras que se hacen en el barrio son compras rutinarias, es decir, compras que se hacen día a día en pequeñas cantidades para cubrir las necesidades concretas del momento. Para hacer compras de mayor volumen la gente tiende a ir a superficies de mayor tamaño donde los precios de la mayoría de los productos son más económicos. Según al horario de la empresa, hay ocasiones en las que el tipo de compra puede llegar a ser compra de urgencia. Estas compras suelen ser compras que se hacen de forma rápida para cubrir alguna necesidad concreta en un momento dado (Escudero Serrano, 2013).

En cuanto a la rama de actividad de la alimentación, bebidas y tabaco según Bidasoa activa con datos de la diputación Foral de Guipúzcoa, en 2013 dentro del comercio minorista la alimentación suponía el 29 % de este sector (Figura 11). En esas mismas fechas la densidad comercial en la alimentación era 5,56 establecimientos por cada 1000 habitantes (Bidasoa Activa, 2013), la cual ha disminuido levemente desde 2009, año en el cual la densidad era de 5,83 (Bidasoa Activa, 2010). Según datos de Bidasoa Activa, en el año 2014 en había concretamente 305 establecimientos de alimentación.

Figura 11: Comercio minorista en Irún por rama de actividad (2013)



Fuente: Diputación Foral de Guipúzcoa y Elaboración de Bidasoa Activa

Para terminar con el análisis del mercado, es necesario subrayar la ubicación demográfica que se encuentra Irún. Irún es una ciudad que se encuentra en el límite de Francia y Navarra. Esto supone de gran importancia para la economía de la zona puesto que Irún es una de las principales ciudades de excursionistas por motivo de compra, la cual supone un 53,9% en la comunidad Vasca (Irun ekintzan, 2012). En el caso de la empresa la cual estamos analizando esto no tiene influencia debido al sitio donde está establecido el comercio y el tipo de compra que hace el cliente.

Factor crítico	Observaciones	AMENAZA/ OPORTUNIDAD
MERCADO	-Alta densidad de establecimientos de las mismas características.	AMENAZA

CLIENTES

Puesto que uno de los planes de mejora será rediseñar y estructurar todos los productos del supermercado, uno de los objetivos en este punto será analizar los hábitos de compra y de alimentación teniendo en cuenta los cambios demográficos y sociológicos de la ciudad, a la vez de tener en cuenta el perfil del cliente que compra.

En el caso del País Vasco hay varios elementos demográficos que tienen gran importancia en los hábitos de alimentación. Por un lado, está el incremento de la población inmigrante, por otro el envejecimiento poblacional y finalmente, el incremento de hogares unipersonales.

El crecimiento de la población inmigrante, el cual se ha nombrado anteriormente, a detenerse en cuenta ya que esto influye en los hábitos de consumo siendo cada vez un segmento más amplio en este entorno. En este caso debemos de tener en cuenta la tendencia de esta parte de la población de la compra por precio o de marcas blancas, además de la demanda de productos exóticos o comida étnica. (Gobierno Vasco, 2010).

Por otro lado, un factor destacable es el envejecimiento poblacional que se está dando en el País Vasco, dado que esto afecta directamente en los hábitos de consumo de dicha población (Gobierno Vasco, 2010). En Irún, al igual que en la mayoría de ciudades y pueblos del País Vasco, también se ha dado un incremento de personas mayores de 65 años, de tal manera que en 2011 el 18 % de la población superaba dicha edad (Irun ekintzan, 2012). Esto influye directamente en las tendencias de consumo de la población, ya que los hábitos de alimentación de este segmento son diferentes a otros. Por un lado es destacable la compra por precio, proximidad y comodidad de esta parte de la población. En cuanto a la alimentación, la población de esta edad “apuesta por la calidad” de los productos y por la importancia de consumir productos saludables. Además, una particularidad que debemos tener en cuenta es el “packaging”, con el cual un consumidor de estas características requiere que el envase sea más cómodo y de fácil manejo (Pujol, 2006).

Por último, además de estos cambios demográficos, hay que subrayar el incremento de hogares unipersonales (Gobierno Vasco, 2010). Cuando hablamos de los hogares unipersonales nos referimos a hogares en los que vive solamente una persona (Uribe, 2010). Esto tiene varias consecuencias como puede ser el incremento de envases, el incremento de la comida preparada, el incremento de las referencias existentes, etc. (Pujol, 2006).

El perfil de los clientes del supermercado Larreaundi se acerca mucho a la descripción que acabamos de hacer, sobre todo al segundo punto. Podemos decir que la mayoría de los clientes son personas mayores, los cuales a parte de la cercanía física de la tienda, buscan una experiencia social, es decir, una atención personalizada y valoran mucho la amabilidad de la persona que les atiende. Por otro lado, hay otros tipos de clientes como: inmigrantes, etnia gitana y gente del barrio de toda la vida que diariamente compran productos puntuales o en ocasiones hacen compras de urgencia (compra de algún producto puntual). Cabe subrayar que no es una zona de paso con lo cual la mayoría de los clientes son gente del barrio.

A parte de estos elementos debemos de tener en cuenta otras tendencias que se dan en el País Vasco, una de ellas y de gran importancia es la demanda de la población de una mayor seguridad en el consumo, es decir, ingredientes, fechas de caducidad, etc. (Gobierno Vasco, 2010). Por ello debemos de tener en cuenta los alimentos perecederos, es decir, los alimentos que tienen mayor probabilidad de estropearse. Por otro lado, aunque hoy en día ha habido un aumento de productos funcionales, cabe destacar que todavía la credibilidad de estos es baja (Distribución y Consumo, 2008).

En general los clientes a la hora de elegir un establecimiento de alimentación los aspectos que más se valoran son los siguientes: la calidad de los productos, los buenos precios y la proximidad. Hay otros aspectos que debemos de tener en cuenta para nuestra empresa tal y como pueden ser la variedad de productos, la limpieza, la amabilidad o las buenas ofertas. Cabe destacar también que la población española valora muy positivamente el aparcamiento y el pago con tarjeta (Distribución y Consumo, 2008)

Según un estudio sobre los hábitos alimentarios de los consumidores españoles (Distribución y Consumo, 2008) el desayuno, la comida y la cena son las tres comidas que prácticamente toda la población realiza diariamente. Además según este informe el consumo de frutas y verduras y de pescado ha aumentado en los últimos años, mientras que el de las bebidas alcohólicas y productos precocinados ha disminuido.

Por otro lado, otro factor a tener en cuenta es la “demanda de transparencia en materia de precios”, es decir, la población demanda al vendedor que cuando vaya a comprar pueda saber cuánto vale un producto sin tener que preguntar además de que se vea claramente a primera vista (Gobierno Vasco, 2010).

Para finalizar con este punto, en el caso de los comercios es importante tener en cuenta los horarios y días de compra donde mayor gente hay, tanto para el marketing a la hora de hacer ofertas, como para tener en cuenta el momento donde hace falta un refuerzo para atender mejor a los clientes. Los dos días donde las ventas son mayores que los demás son el viernes y el sábado. En cuanto a los horarios, en el sector de la alimentación el 50 % de la población hace la compra de 9 a 14 de la mañana. Concretamente de 9 a 12 el 24,5 % y de 12 a 14 el 25,2 %. A partir de esa hora la venta es menor pero cabe destacar que aun y todo de 16 a 18 un 16 % hace la compra y de 18 a 20h un 18,2 %. Aunque en las demás horas la venta es menor (14 a 16h 11,4 % y a partir de las 20h un 4,7%) supone un 15 % de las ventas totales lo cual debemos de tener en cuenta a la hora de poner el horario y los turnos del personal. Resumiendo lo que la gente quiere son horarios más flexibles, en los que según el ritmo de vida pueda adaptarse a sus circunstancias. (Gobierno Vasco, 2010).

Tipo de cliente	Necesidad	Consecuencia	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
Población inmigrante	Nuevos hábitos de consumo.	Compra por precio, marca blanca, productos exóticos, étnicos, etc.	OPORTUNIDAD (Nuevos clientes, nuevas líneas de producto)
Envejecimiento poblacional	Nuevos hábitos de consumo.	Compra por proximidad, precio, comodidad, calidad, saludable, etc.	OPORTUNIDAD (Adaptar las ventas a este tipo de necesidades o características)
Incremento de hogares unipersonales	Otros hábitos de consumo	En este tipo de hogares aumenta el consumo de comida preparada.	OPORTUNIDAD (Nueva línea de producto dirigido a este tipo de hogares)
Sociedad con nuevas exigencias	Otros valores y aspectos a tener en cuenta	Valoran la variedad, el precio, la proximidad, la limpieza, la amabilidad, la transparencia de precios, horarios flexibles	OPORTUNIDAD (Tener en cuenta lo que valoran los clientes)
Nuevas tendencias de consumo	Tener en cuenta las nuevas tendencias de consumo	Aumenta la compra de frutas y verduras y pescado. Disminuye la compra de bebidas alcohólicas y productos precocinados.	OPORTUNIDAD (Tener en cuenta las nuevas tendencias de consumo)

COMPETENCIA

Hoy en día en un mundo tan dinámico y cambiante, es muy importante saber contra quién competimos y como lo hacen. ¿Quién son nuestros competidores? ¿Dónde se encuentran? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles? ¿Cómo venden y a qué precio?

En alguna ocasión la mayoría de las empresas se han hecho estas preguntas y han intentado indagar un poco en esto. En este caso haremos un breve análisis de la competencia para saber aparte de cuáles son los competidores de esta empresa y como lo hacen, saber cuáles son nuestras oportunidades y debilidades frente a ellos. Esto ayudará a la empresa tanto a reforzar sus puntos fuertes como a conocer sus debilidades y mirar si hay alguna opción de poder corregirlas.

Primeramente se hará un breve análisis de la competencia y después se destacarán tanto sus puntos fuertes como débiles. Después, se hará un breve análisis del precio en comparación a la competencia más directa.

Veyma Larreaundi está rodeada de muchos pequeños comercios específicos, los cuales ofrecen todo tipo de productos: fruta, carne, pescado, etc. Esta empresa al ser un supermercado de tamaño reducido, ofrece una variedad de productos de varias secciones. Es por ello que la competencia más directa en cuestión de la gama de productos tendríamos un “Carrefour Express” y en un concepto más global a las grandes superficies, las cuales suponen una amenaza para la mayoría de comercios de estas características.



Si tenemos en cuenta el tamaño de la empresa, aproximadamente unos 120m², la competencia más directa sería un “Carrefour Express”, situado en la calle Alzukaitz, a unos 10 minutos andando aproximadamente. El “Carrefour Express” situado en la calle Alzukaitz de Irún abrió sus puertas en octubre de 2013. Cabe destacar que este supermercado es una franquicia del Carrefour con lo cual ofrece precios igual de competitivos que los del grupo y una gran variedad de productos, en el cual el 90 % de los productos son de alimentación y el 10 % de no alimentación. (Carrefour, 2013).

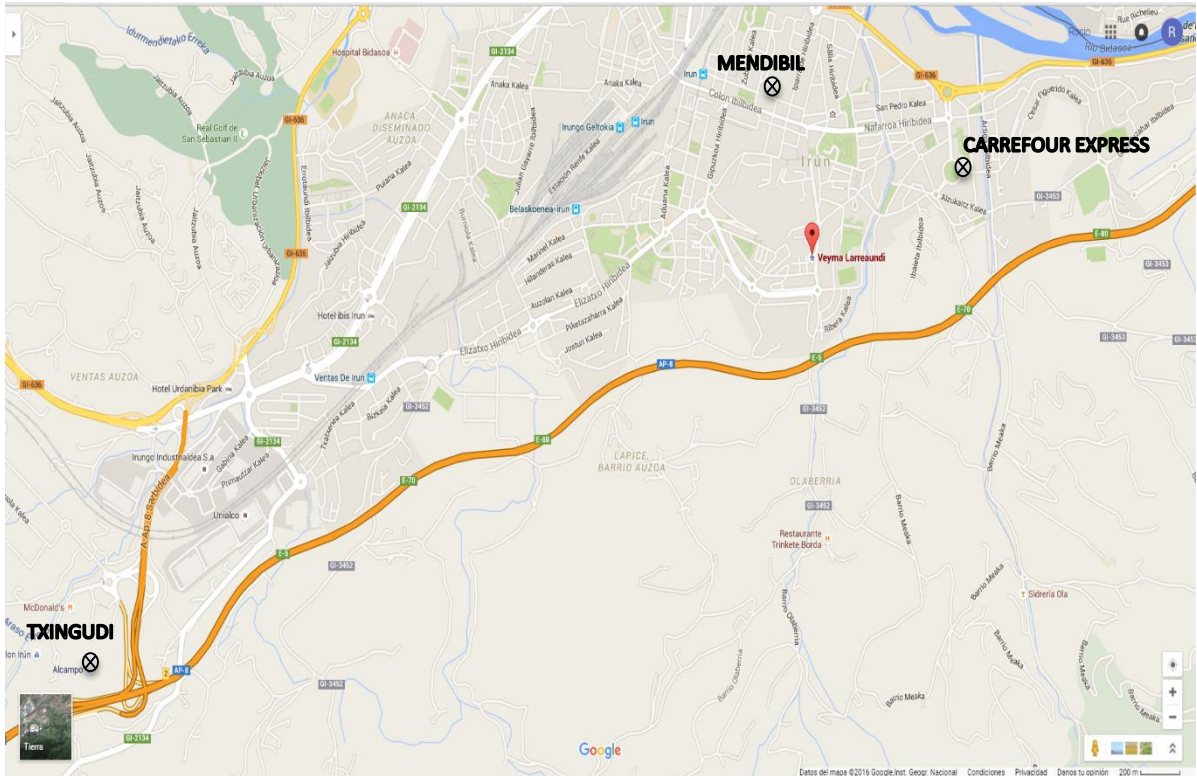
Por otro lado, tal y como se ha nombrado anteriormente, hoy en día el gran competidor del comercio minorista en general son las grandes superficies. Además de la variedad de productos que ofrecen a los clientes en sus supermercados, ofrecen servicios de todo tipo: comercios, hostelería y restauración.

Como he comentado anteriormente, en Irún se ubican dos centros comerciales: el Centro Comercial Mendibil y el Centro Comercial Txingudi. El primero se encuentra en uno de los ejes comerciales de Irún, concretamente en el paseo Colón. Mendibil está compuesto por varios establecimientos de ropa, cosmética, ocio, restauración, etc. y en la parte baja de este centro comercial está el mercado municipal de abastos, llamado “Mercairun”, en el cual hay una treintena de puestos. En cuanto al Centro Comercial Txingudi, está ubicado en la periferia. Allí se encuentra el hipermercado Alcampo y varios establecimientos de moda, deporte, calzado, equipamiento de automóvil, juguetes, muebles, ocio y restauración.



En la siguiente imagen podemos observar donde se encuentran tanto el supermercado Larreaundi, como sus competidores.

Figura 12: Competidores actuales de Veyma Larreaundi 2015



Fuente: Elaboración propia y google maps

Por lo tanto podemos decir que los principales competidores de la empresa son tanto el “Carrefour Express” como las grandes superficies. Cada cual tiene sus puntos fuertes (aspectos en que nos mejoran) y débiles (Debilidades apreciadas frente a nosotros) los cuales se representan en la siguiente tabla:

Competidores principales	Puntos fuertes	Debilidades apreciadas
CARREFOUR EXPRESS	<ul style="list-style-type: none"> -Imagen corporativa -Know-how (conjunto de conocimientos y experiencias de la franquicia) -Imagen exterior -Servicio a domicilio -Amplio horario -Atención al cliente -Proximidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución interior - Falta de información en las redes sociales -Escasa variedad de productos

GRANDES SUPERFICIES	<ul style="list-style-type: none"> -Bajos precios -Variedad de productos -Oferta de otros servicios: restauración, hostelería, etc. -Promociones 	<ul style="list-style-type: none"> -Atención personalizada -Servicio post-venta -Lejanía
----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dicho esto, podemos observar cuales son las fortalezas y debilidades del Supermercado Larreaundi frente a sus competidores:

FORTALEZAS/DEBILIDADES FRENTE AL CARREFOUR EXPRESS

FORTALEZA	-Horario más amplio (cierra los domingos y festivos a la tarde)
DEBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> -Imagen corporativa -Know-how (conjunto de conocimientos y experiencias de la franquicia) -Presencia online (no está del todo definida)

FORTALEZAS/DEBILIDADES FRENTE A LAS GRANDES SUPERFICIES

FORTALEZA	<ul style="list-style-type: none"> -Atención personalizada -Cercanía (proximidad) -Calidad -Horario
DEBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> -Precio -Variedad de productos -Promociones -Oferta de otros servicios: restauración, hostelería, etc. -Imagen corporativa -Know-how (conjunto de conocimientos y experiencias de la franquicia) -Presencia online (no está del todo definida)

1.3. ANÁLISIS INTERNO

A la hora de hacer el análisis interno, el objetivo será conocer internamente la empresa, es decir, conocer tanto sus recursos como sus capacidades. Para ello se ha dividido este punto en cuatro partes. En la primera parte se hará un breve análisis económico-financiero de los tres últimos ejercicios: 2012, 2013 y 2014. Seguidamente una descripción de la organización de la empresa y de cómo está formada. Después el análisis de las ventas de la empresa, en el cual se comentaran algunos puntos que pueden afectar directamente como el stock o el almacén. Para terminar se estudiarán los aspectos comerciales (análisis de marketing).

1.3.1 ANALISIS ECONOMICO-FINANCIERO

El análisis contable se encarga de interpretar las cuentas anuales de una empresa con lo cual es de gran importancia en la empresa (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2014). El objetivo de este análisis económico-financiero de Veyma Larreaundi será darles sentido a las cifras obtenidas año tras año y así ofrecer a la empresa unos datos de gran utilidad para poder tomar decisiones adecuadas.

Antes de comenzar con el análisis de los ejercicios, debemos de tener en cuenta que debido al tamaño de la empresa las cuentas anuales, el balance, la memoria y la cuenta de pérdidas y ganancias, están en formato Plan de PYMES, ya que, cumple las tres condiciones nombradas en el plan general de contabilidad.

Primeramente comenzaremos a analizar los datos obtenidos en los tres ejercicios (2012,2013, 2014) y para ello utilizaremos varias herramientas. Aparte de utilizar los valores absolutos, analizaremos el balance tanto horizontalmente, por medio de los números índice, como verticalmente, utilizando los valores relativos. El análisis horizontal lo utilizaremos para ver la variación respecto al año base que en este caso será el año 2012. Así podremos observar si ha aumentado o disminuido un activo o pasivo respecto a ese año. En cambio el análisis vertical nos permitirá saber el porcentaje que pertenece un activo o pasivo dentro del total.

Figura 13: Balance de situación de Veyma Larreaundi, S.L. de los años 2012, 2013, 2014

ACTIVO	2014	2013	2012	PASIVO	2014	2013	2012
A) Activo no corriente	70.491	87.099	102.284	A) Patrimonio neto	21.219	14.318	4.109
II Inmovilizado material	66.644	83.253	98.437	A-1) Fondos propios	21.219	14.318	4.109
V Inversiones financieras a largo plazo	3.846	3.846	3.846	I Capital	28.000	28.000	28.000
				V Resultados de ejercicios anteriores	-13.682	-23.891	-722
B) Activo corriente	133.703	92.080	72.320	VII Resultado del ejercicio	6.901	10.209	-23.169
I Existencias	47.059	40.924	25.491	B) Pasivo no corriente	115.897	109.920	133.919
II Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	8.091	14.162	21.106	II Deudas a largo plazo	115.897	109.920	133.919
3. Otros deudores	8.091	14.162	21.106	1. Deudas con entidades de crédito	70.000	80.000	90.000
IV Inversiones financieras a corto plazo	63.360	n.d.	n.d.	3. Otras deudas a largo plazo	45.897	29.920	43.919
VI Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	15.193	36.993	25.724	C) Pasivo corriente	67.078	54.942	36.576
				IV Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	67.078	54.942	36.576
				1. Proveedores	61.280	50.301	26.779
				b) Proveedores a corto plazo	61.280	50.301	26.779
				2. Otros acreedores	5.797	4.641	9.797
Total activo (A + B)	204.194	179.179	174.604	Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	204.194	179.179	174.604

Fuente: (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, s.f.)

En la tabla anterior podemos observar el **balance** de los tres últimos años de Veyma Larreaundi en valores absolutos. Tal y como he comentado anteriormente, para interpretar fácilmente estas cifras y además poder hacer una comparación entre los tres años, utilizaremos los valores relativos y números índice correspondientes a los años mencionados.

	31/12/2014			31/12/2013			31/12/2012		
	V. ABS.	V.REL.	NI	V. ABS.	V.REL.	NI	V. ABS.	V.REL.	NI
Activo									
A) Activo no corriente	70.491	35%	69	87.099	49%	85	102.284	58%	100
II Inmovilizado material	66.644	33%	68	83.253	46%	85	98.437	56%	100
V Inversiones financieras a largo plazo	3.846	2%	100	3.846	2%	100	3.846	2%	100
B) Activo corriente	133.703	65%	185	92.080	51%	127	72.320	42%	100
I Existencias	47.059	23%	185	40.924	23%	161	25.491	15%	100
II Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	8.091	4%	38	14.162	8%	67	21.106	12%	100
3. Otros deudores	8.091	4%	38	14.162	8%	67	21.106	12%	100
IV Inversiones financieras a corto plazo	63.360	31%							
VI Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	15.193	7%	59	36.993	21%	144	25.724	15%	100
Total activo (A + B)	204.194	100%	117	179.179	100%	103	174.604	100%	100

	31/12/2014			31/12/2013			31/12/2012		
	V. ABS.	V.REL.	NI	V. ABS.	V.REL.	NI	V. ABS.	V.REL.	NI
Pasivo									
A) Patrimonio neto	21.219	10%	516	14.318	8%	348	4.109	2%	100
A-1) Fondos propios	21.219	10%	516	14318	8%	348	4109	2%	100
I Capital	28.000	14%	100	28000	16%	100	28000	16%	100
1. Capital escriturado	28000	14%	100	28000	16%	100	28000	16%	100
V Resultados de ejercicios anteriores	-13682	-7%	1895	-23891	-13%	3309	-722	-0,4%	100
VII Resultado del ejercicio	6901	3%	-30	10209	6%	-44	-23169	-13%	100
B) Pasivo no corriente	115.897	57%	87	109.920	61%	82	133.919	77%	100
II Deudas a largo plazo	115897	57%	87	109920	61%	82	133919	77%	100
1. Deudas con entidades de crédito	70000	34%	78	80000	45%	89	90000	52%	100
3. Otras deudas a largo plazo	45897	22%	105	29920	17%	68	43919	25%	100
C) Pasivo corriente	67.078	33%	183	54.942	31%	150	36.576	21%	100
IV Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	67078	33%	183	54942	31%	150	36576	21%	100
1. Proveedores	61280	30%	229	50301	28%	188	26779	15%	100
b) Proveedores a corto plazo	61280	30%	229	50301	28%	188	26779	15%	100
2. Otros acreedores	5797	3%	59	4641	3%	47	9797	6%	100
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	204.194	100%	117	179.179	100%	103	174.604	100%	100

A la hora de analizar el balance anterior, comenzaremos con el activo y después analizaremos el patrimonio neto y el pasivo.

Tal y como podemos observar en la primera tabla la inversión neta ha aumentado año tras año, concretamente respecto al año 2012 un 17%. Mientras que en 2012 el activo total era de 174.604 € en el año 2013 aumento a 179.179 €, llegando a alcanzar en el 2014 la cifra de 204.194€. En 2012 el 60% de la inversión era a corto plazo y el 40% a largo plazo. En el 2013, tanto la inversión a largo plazo como a corto plazo suponen aproximadamente un 50% de la inversión total, mientras que en 2014 esta diferencia ha aumentado de nuevo a un 65% a corto plazo y un 35% a largo plazo.

Para empezar con el activo no corriente, es importante subrayar la disminución de éste en un 31%. La partida que ha influido en este hecho ha sido el inmovilizado material. En el año 2012 el 56% del total del activo era inmovilizado material. Mientras que en 2013 la cifra se redujo en 15 puntos y en 2014 en 17 puntos, por lo tanto se ha reducido en total un 32%. Además aunque en el activo no corriente en los tres ejercicios es la partida de mayor importancia, el peso relativo se ha reducido año tras año. En el año 2014 de cada 100 € invertidos solamente un tercio pertenecía al inmovilizado material, mientras que en 2012 suponía más de la mitad. Para terminar con el activo no corriente, cabe destacar que tanto en 2012, 2013 y 2014 las inversiones financieras a corto plazo son las mismas puesto que no ha habido ninguna variación.

Al contrario que el activo corriente, el activo no corriente ha tenido una variación positiva respecto al año 2012, aumentando su cifra un 85% aproximadamente. En 2013 tanto las existencias como el efectivo aumentaron en mayor porcentaje que la disminución de otros deudores, aumentando un total de 27% la partida del activo no corriente. Pero en 2014 el motivo fue otro, puesto que el crecimiento ha venido principalmente por la aparición de un nuevo activo de 63.360€, inversiones financieras a corto plazo. Las existencias aumentaron en 2013 un 60% y en 2014 un 24% respecto al 2013, con lo cual podemos observar que el nivel de compras ha aumentado en ambos años, pero en menor medida en 2014. En cuanto a la partida de otros deudores la cifra ha disminuido año tras año un 62%. Mientras que en 2012 suponía un 12% de la inversión total, en el año 2013 ha disminuido a un 8% y en 2014 a un 4%. Para finalizar con el activo corriente debemos analizar la tesorería. En 2013 la tesorería aumento un 44% pero en 2014 esta cifra se redujo un 40%, por lo tanto es relevante que en total desde 2013 a 2014 la cifra se ha reducido un 80%.

En cuanto a la estructura de financiación, la financiación propia en este caso no tiene gran importancia, ya que, aunque el patrimonio neto ha aumentado su peso relativo año tras año de un 2% a un 10%, sigue siendo la forma de financiación que menos peso relativo tiene. Cabe subrayar que en 2014 ha ascendido considerablemente quintuplicando el valor absoluto del año 2012. Aunque lo analizaremos más profundamente en la cuenta de pérdidas y ganancias, un punto a destacar en este ascenso ha sido el resultado del ejercicio, puesto que su valor en el año 2012 era negativo (-23.169€) aumentando considerablemente este resultado en 2013 (10.209€), pero en 2014 esta cifra se ha vuelto a reducir un 30% (6.901€). En cuanto a la cifra de resultados negativos de ejercicios anteriores aumento negativamente en 2013 23.169€, aunque en 2014 se ha vuelto a reducir 10.209€. Por último, para terminar con la financiación propia podemos observar que el capital suscrito se ha mantenido sin ninguna modificación durante los dos ejercicios.

Con respecto a la financiación ajena en los tres ejercicios el porcentaje ha sido parecido aunque se ha ido reduciendo año tras año (2012: 98%; 2013: 92%; 2014: 90%). La financiación que mayor peso relativo tiene en este caso es el pasivo no corriente, concretamente un 77% en 2012, un 61% en 2013 y un 57% en 2014. Las deudas a largo plazo han descendido en 2013 un 18%, la causa de este descenso es la disminución tanto de las deudas con entidades de crédito en 10.000€ como las otras deudas a largo plazo en 14.000. Al contrario que en 2013, en 2014 las deudas a largo plazo han aumentado un 5%. Principalmente por el ascenso de otras deudas a

largo plazo, un 50% respecto al 2013, ya que, las deudas con entidades de crédito al igual que en 2013, se han vuelto a reducir en 10.000€.

Para finalizar con el análisis de este punto cabe subrayar que al contrario que el pasivo no corriente, el pasivo corriente ha incrementado un 83%. La razón principal de este incremento son las deudas de proveedores a corto plazo, las cuales han aumentado más del doble (26.779€ en 2012; 50.301€ en 2013; 61.280€ en 2014). Por lo que se refiere a otros acreedores, esta partida se ha reducido un 60% aproximadamente, como también ha disminuido su valor relativo en 2013 y 2014 (3%) respecto al año 2012 (6%).

Para continuar con el análisis económico-financiero el siguiente paso será analizar **la cuenta de pérdidas y ganancias**. Para ello al igual que con el balance, para analizar los cambios de 2013 y 2014 respecto al año 2012, utilizaremos los valores relativos para interpretar fácilmente las cifras y los números índice.

Figura 14: Cuenta de pérdidas y ganancias de Veyma Larreaundi, S.L. 2012, 2013, 2014

	31/12/2014			31/12/2013			31/12/2012		
	V. ABS.	V.REL.	NI	V. ABS.	V.REL.	NI	V. ABS.	V.REL.	NI
Cuenta de pérdidas y ganancias									
1. Importe neto de la cifra de negocios	563.980	100%	109	534.614	100%	104	515.635	100%	100
4. Aprovisionamientos	-428.953	-76%	102	-394.273	-74%	94	-421.273	-82%	100
5. Otros ingresos de explotación	2.836	0,50%	24	2.539	0,47%	21	12.000	2%	100
6. Gastos de personal	-74.046	-13%	99	-68.619	-13%	92	-74.545	-14%	100
7. Otros gastos de explotación	-36.780	-7%	105	-44.008	-8%	126	-34.969	-7%	100
8. Amortización del inmovilizado	-18.243	-3%	108	-17.784	-3%	105	-16.937	-3%	100
A) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12)	8.795	1,56%	-44	12.468	2%	-62	-20.089	-4%	100
13. Ingresos financieros	56	0,01%	5.600	53	0%	5300	1	0,0002%	100
b) Otros ingresos financieros	56	0,01%		53	0%	5300	1	0,0002%	100
14. Gastos financieros	-1.950	-0,35%		-2.312	0%	75	-3.081	-0,6%	100
B) Resultado financiero (13 + 14 + 15 + 16 + 17)	-1.894	-0,34%	61	-2.259	0%	73	-3.080	-1%	100
D) Resultado del ejercicio (C + 18)	6.901	1,22%	-30	10.209	2%	-44	-23.169	-4%	100

Fuente: (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, s.f.)

Tal y como podemos apreciar en la tabla anterior, el resultado de ejercicio tiene una evolución positiva en 2013. En 2014 esta cifra ha disminuido, aunque el resultado sigue siendo positivo y mayor que en 2012.

El importe neto de la cifra de negocios ha aumentado tanto en 2013 como en 2014 respecto al 2012, un 4% en 2013 y un 5% en 2014, por lo tanto parece ser que año tras año la tendencia es positiva. En cuanto a los aprovisionamientos o los costes de las ventas, en 2013 han disminuido un 6% respecto al año 2012 pero en 2014 han vuelto a aumentar, concretamente un 2% respecto al 2012 y un 8% respecto al año anterior. En el 2012 el aprovisionamiento suponía un 82% sobre las ventas totales de la empresa, mientras que en los siguientes años este porcentaje se ha disminuido, concretamente un 74% en 2013 y un 72% en 2014.

Dicho esto, podemos comprobar que el margen bruto comercial ha sido positivo y ha aumentado respecto al año 2012 un 50%, aproximadamente unos 46.000€. Dicho margen se ha vuelto a reducir en 2014 unos 5.000€. En 2013 el margen bruto comercial suponía un 26% de

las ventas totales, porcentaje el cual aumento desde 2012, en el que suponía un 18%. En 2014 este porcentaje se ha reducido un poco, concretamente un 2%.

Figura 15: Margen bruto comercial de Veyma Larreaundi, S.L.

	2014			2013			2012		
	V. ABS.	V. REL.	NI	V. ABS.	V. REL.	NI	V. ABS.	V. REL.	NI
VENTAS NETAS	563.980 €	100%	109	534.614 €	100%	104	515.635 €	100%	100
-COSTE DE LAS VENTAS	-428.953 €	-76%	102	-394.273 €	-74%	93,6	-421.273 €	-82%	100
=MARGEN BRUTO COMERCIAL	135.027 €	24%	143	140.341 €	26%	148,7	94.362 €	18%	100

Fuente: Elaboración propia

Entre los demás gastos de explotación tienen gran importancia el gasto de personal y otros gastos de explotación. De las ventas netas en 2012 un 14% iba destinado al gasto del personal, porcentaje el cual se ha reducido en 2013 y 2014 a un 13%. En cuanto a los gastos de explotación estos suponían un 7% en 2012, un 8% en 2013 y un 7% en 2014. Aunque el peso relativo se ha mantenido bastante igualado, en 2013 incrementaron un 26% y en 2014 se volvieron a reducir en un 20%.

Los ingresos de explotación en este caso son de poca importancia ya que aunque en 2012 suponían un 2,3% de las ventas totales en 2013 y en 2014 su peso relativo se ha reducido notablemente a un 0,5%. Para acabar con el resultado de explotación tenemos otro punto que es la amortización del inmovilizado. En este caso, aunque en los tres ejercicios supone aproximadamente un porcentaje igualado, un 3% de las ventas netas, desde 2012 ha aumentado. Dicho esto podemos observar que mientras que en el año 2012 el resultado de explotación es negativo, -20.089€, en los siguientes ejercicios ha sido positivo, 12.468€ en 2013 y 8.795€ en 2014.

Durante los tres años el resultado financiero es negativo, aunque con evolución positiva ya que en 2013 y 2014 además de que los gastos financieros se han reducido notablemente, han aumentado los ingresos financieros un poco y esto ha originado que el resultado financiero sea más pequeño que en el 2012 (2012: -3.080€ ; 2013: -2.259€ ; 2014: -1.894€).

El resultado de antes de los impuestos es negativo en 2012 (-23,169€) y positivo en 2013 (10.209€) y 2014 (6.901€). Tal y como podemos observar en la cuenta de pérdidas y ganancias durante los tres ejercicios los impuesto sobre beneficios son nulos, por lo tanto el resultado del ejercicio es el mismo que el resultado antes de impuestos.

Para seguir con el análisis contable y financiero, el próximo paso será analizar los ratios financieros. Primero comenzare con el fondo de rotación.

El **fondo de rotación** ha sido positivo en los tres ejercicios. Con lo cual, el activo corriente es mayor que es pasivo corriente en todos. Esto significa que la empresa tiene estabilidad financiera, es decir, la empresa tiene liquidez suficiente para hacer frente a las deudas de corto plazo. Además, tal y como podemos observar en la siguiente tabla, el fondo de rotación ha aumentado un 4% en 2013 y casi el doble en 2014, concretamente un 86%. Tradicionalmente cuando el fondo de rotación era positivo significaba que había un equilibrio financiero en la empresa. Hoy en día esta hipótesis depende mucho de del sector que se encuentra la empresa, por lo que sería recomendable compararlo con varias empresas de estas mismas características.

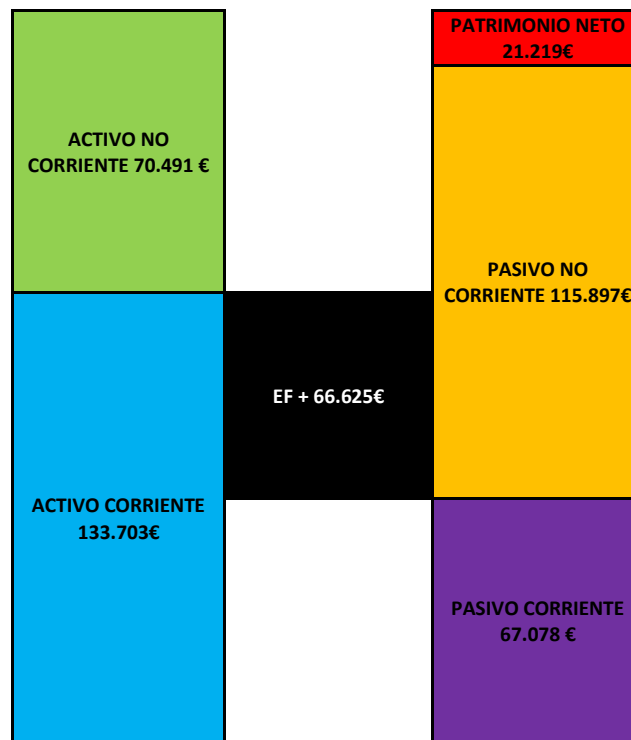
Figura 16: Fondo de rotación de Veyma Larreaundi, S.L.

FONDO DE ROTACIÓN= AC-PC		NI
2014	66.625	186
2013	37.138	104
2012	35.744	100

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente imagen podemos ver esta información gráficamente. En todos los años la situación es muy parecida, es por ello que sólo pondremos gráficamente el último ejercicio.

Figura 17: Fondo de rotación de Veyma Larreaundi, S.L. de 2014 gráficamente



Fuente: Elaboración propia

Mientras que el fondo de maniobra mide la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, el ratio de solvencia a corto plazo mide la relación de ambos, es decir, mide la disposición de la empresa para hacer frente al pasivo a corto plazo. Así, cuando el $AC > PC$, es decir cuando el fondo de maniobra sea positivo, el ratio de solvencia será mayor a uno. Por el contrario, cuando el $AC < PC$, el fondo de maniobra será negativo, y por consiguiente, el ratio de solvencia a corto plazo será menor a uno.

El **ratio de solvencia a corto plazo** es la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a las deudas. El valor óptimo de este ratio es de 2, ya que así el activo corriente de la empresa será el doble que el pasivo corriente de la empresa. En este caso, es mayor de 1 en los tres ejercicios con lo cual tal y como hemos comentado anteriormente el fondo de rotación es positivo en todos los años. Tanto en 2012 como en 2013 y en 2014 la empresa es solvente a corto plazo, es decir, por cada euro de deuda a corto plazo tiene más de un euro invertido en bienes y derechos corrientes, los cuales podrá utilizar para hacer frente a las deudas de corto plazo. Cabe destacar que tanto en el año 2012 como en 2014 el ratio de solvencia de esta empresa está muy cerca del valor óptimo, puesto que el activo corriente casi multiplica el pasivo corriente de estos dos ejercicios.

Figura 18: Ratio de solvencia a corto plazo de Veyma Larreaundi, S.L.

RATIO DE SOLVENCIA A CORTO PLAZO=AC/PC	
2014	1,99
2013	1,68
2012	1,98

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con el análisis, examinaremos el **ratio de liquidez**. El ratio de liquidez mide la capacidad de la empresa de atender sus compromisos a corto plazo con sus activos más líquidos (Clientes y deudores, inversión financiera a corto plazo y la tesorería). Los valores óptimos deben estar entre 0,8 y 1 por lo que mientras que en los años 2012 y 2014 no se encontraba entre esos valores en 2013 logro alcanzar estas cifras. En 2013 este cambio fue originado por el aumento de tres conceptos. Por un lado el de las existencias, por otro el del activo corriente y por último el del pasivo corriente. En el año 2014, tal y como hemos comentado, esta situación optima volvió a dar la vuelta y alcanzo el valor de 1 (2013:1,29). Este cambio se ha dado principalmente porque las existencias y el activo corriente han aumentado en mayor medida que el aumento del pasivo corriente.

Figura 19: Ratio de liquidez de Veyma Larreaundi, S.L.

RATIO DE LIQUIDEZ = (AC-EXISTENCIAS)/PC	
2014	1,29
2013	0,93
2012	1,28

Fuente: Elaboración propia

Para terminar tenemos el **ratio de tesorería**. De cada 100 u.m. deuda tiene 0,7 en tesorería 2012, 0,67 en 2013 y 0,23 en 2014. Este porcentaje dependiendo del vencimiento de las deudas va cambiando constantemente. Así podemos ver que en 2014 este ratio se ha reducido notablemente, llegando a 0,23. En el caso de este ratio, en este tipo de comercio se trabaja con mucha liquidez, ya que todos los cobros se efectúan en el momento en mano, ya sean en metálico o a través del datafono.

Figura 20: Ratio de tesorería de Veyma Larreaundi, S.L.

RATIO DE TESORERIA= TESORIA/PC	
2014	0,23
2013	0,67
2012	0,70

Fuente: Elaboración propia

El **ratio de autonomía**, mide la capacidad financiera de la empresa, es decir, este ratio indicará el grado de autonomía de una empresa. Cuanto mayor sea este ratio, mayor será la autonomía financiera de la empresa. En este caso, el valor ha ido aumentando año tras año, por lo tanto, la empresa ha aumentado año tras año su autonomía. Mientras que en el 2012, sus obligaciones eran bastante mayores que sus recursos propios, en 2013 y en 2014 el valor de este ratio se ha aumentado, con lo cual en estos últimos ejercicios, sus obligaciones han sido menores respecto a sus recursos propios. Aun y todo se debe tener en cuenta que la empresa sigue teniendo una estructura financiera arriesgada, ya que sus deudas superan con creces sus fondos propios.

Figura 21: Ratio de autonomía de Veyma Larreaundi, S.L.

RATIO DE AUTONOMÍA= FONDOS PROPIOS/PASIVO	
2014	0,12
2013	0,09
2012	0,02

Fuente: Elaboración propia

A la hora de analizar los siguientes ratios comenzare con el **ratio de solvencia global**. Este ratio debemos analizarlo de varias maneras. Primero debemos de tener en cuenta varios aspectos. Si el valor del ratio es igual que 1 el valor del activo y del pasivo sería el mismo. Este caso se suele dar en muy pocas empresas puesto que en esa situación el patrimonio neto sería igual a 0. La empresa será solvente en el caso de que el ratio sea mayor a 1, es decir, cuando el activo sea mayor que el pasivo. Al contrario, si el ratio es menor que 1, el pasivo será mayor que el activo, es decir las deudas serán mayores que los bienes y entonces la situación será insostenible, tendrá problemas de liquidez y no podrá hacer frente a sus compromisos.

En este caso en el año 2012, por cada 100 u.m. de deuda la empresa tenía 1,02 activos para poder hacerle frente, cifra la cual ha aumentado en 2013 a 1,09 y en 2014 a 1,12. Con lo cual solo con esto podemos decir que la empresa no está entre los valores óptimos nombrados anteriormente, con lo cual sería conveniente seguir aumentando este valor. Por otro lado, aunque en los tres ejercicios el valor de endeudamiento es mayor que 1, está muy al margen en todos ellos. El patrimonio neto es positivo en todos los años pero su valor es muy bajo frente al pasivo, con lo cual la empresa anda un poco justa a la hora de hacer frente a sus deudas. Dicho esto, uno de sus objetivos debería ser mejorar este ratio incrementando los fondos propios.

Figura 22: Ratio de solvencia global de Veyma Larreaundi

RATIO DE SOLVENCIA GLOBAL=ACTIVO/PASIVO EXIGIBLE	
2014	1,12
2013	1,09
2012	1,02

Fuente: Elaboración propia

RESUMEN

En resumen el activo ha aumentado principalmente porque el activo no corriente ha aumentado en mayor medida que la reducción del activo corriente. En cuanto al patrimonio neto aunque ha aumentado su peso relativo sigue siendo muy bajo frente al activo. El pasivo también ha aumentado en el último año. La razón de esto es que el pasivo corriente ha aumentado más que lo que se ha reducido el pasivo no corriente. El motivo de este aumento ha sido principalmente que las deudas a proveedores se han aumentado más del doble y las deudas con otros acreedores se han reducido casi a la mitad.

Aunque las ventas han aumentado en 2014, el coste de las ventas también ha aumentado con lo cual la ganancia ha sido menor que en los ejercicios anteriores. El margen comercial puede haberse reducido por dos razones. Por un lado si los costes han aumentado y la empresa no ha aumentado el precio en su misma proporción o por otro si se han bajado los precios y el coste sigue siendo el mismo.

Por otro lado el fondo de rotación ha sido positivo en los tres ejercicios y en este último ha aumentado considerablemente por lo tanto la empresa presenta una situación financiera estable a corto plazo.

Tal y como hemos analizado, aunque el ratio de apalancamiento se ha reducido en el último año, en los tres ejercicios supera el 0.5 por lo tanto las deudas superan los fondos propios. Respecto al ratio de endeudamiento, aunque ha aumentado en el último año y es mayor que 1 está muy cerca de este valor. Además, el ratio de liquidez también está fuera del baremo. Hoy en día la empresa es solvente a corto plazo. Para finalizar, aunque en el 2014 el ratio de tesorería está cerca del óptimo sigue teniendo un valor alto.

RESUMEN	
INVERSIÓN NETA (A/P)	HA AUMENTADO
RESULTADO DE EJERCICIO	2012 A 2013 AUMENTO / 2013 A 2014 REDUJO
MARGEN COMERCIAL	HA REDUCIDO EN EL 2014 RESPECTO A 2013
FONDO DE ROTACIÓN	POSITIVO → AC>PC
RATIO DE SOLVENCIA A CORTO PLAZO	LA EMPRESA ES SOLVENTE A CORTO PLAZO
RATIO DE LIQUIDEZ	LA EMPRESA TIENE LIQUIDEZ PARA HACER FRENTE A LOS COMPROMISOS DE CORTO PLAZO
RATIO DE TESORERIA	EL VALOR HA REDUCIDO AÑO TRAS AÑO
RATIO DE AUTONOMÍA	DEUDAS> FONDOS PROPIOS → ESTRUCTURA FINANCIERA ARRIESGADA
RATIO DE SOLVENCIA GLOBAL	≈1 → CUIDADO

1.3.2 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

“La organización de la empresa es una unidad social que divide y distribuye el trabajo entre las personas que lo forman, determina las relaciones que deben existir entre ellas y fija sus responsabilidades con la intención de alcanzar los objetivos de la forma más efectiva” (Tarodo, 2011). Dicho esto, para que Veyma Larreaundi pueda alcanzar todos sus objetivos será necesario saber cómo está organizada la empresa.

Tal y como se ha nombrado anteriormente, los recursos de esta empresa son bastante escasos es por eso que esto afecta a la organización de esta. Debido al tamaño de la empresa la organización de la empresa en un principio es bastante escasa. Poco a poco esto ha ido mejorando pero puesto que la empresa está en pleno crecimiento, uno de los objetivos debe ser plantear adecuadamente su estructura organizativa.

Hace un año aproximadamente, debido a que los recursos de la empresa eran bastante escasos y estaba en pleno crecimiento, la estructura de la empresa era bastante simple. Por un lado estaba la dirección de la empresa y la gestoría, y por otro lado los dependientes y ayudantes de dependiente. En esta situación, tanto la dirección de la empresa con la ayuda de las dependientas se encargaban de las decisiones de esta.

Poco a poco con el aumento de las ventas y del personal, la organización dio un giro. Hoy en día podríamos decir que la organización actual sería la siguiente:

Figura 23: Organigrama actual de Veyma Larreaundi, S.L.



Fuente: Elaboración propia

En este caso, tal y como podemos observar en el organigrama anterior, teóricamente arriba del todo tenemos a la dirección de la empresa, después la administración y la gestoría y por último los dependientes y ayudantes de dependiente. Decimos teóricamente porque debido al tamaño de la empresa y la antigüedad de algunos trabajadores, el reparto de tareas está sin asignar del todo. Esto afecta a la empresa ya que en ocasiones al no estar las tareas asignadas del todo o no tener claras sus responsabilidades, alguna tarea puede acabar desatendida o algunas personas puedan asumir más responsabilidad que otras.

Debido a la falta de recursos de las pequeñas empresas, la dirección es normalmente la que se encarga de controlar y supervisar el trabajo. Debido a la capacidad de esta empresa hoy en día la administración es la que se está encargando de esto. Además, con la ayuda de los dependientes, también se ocupa del departamento comercial y controla otros aspectos como los recursos humanos y financieros.

En la siguiente tabla se han descrito las tareas de los puestos de trabajo hoy en día. Aún y todo cabe destacar que debido al tamaño de la empresa en ocasiones se mezclan las tareas y que al igual que una dependienta hace una tarea comercial la administración ayuda en las tareas de dependiente.

- ❖ DIRECCIÓN DE LA EMPRESA → Órgano de consulta y toma de decisiones.
- ❖ GESTORÍA → Trámites fiscales (declaración trimestral de IVA) y laborales (nóminas)
- ❖ ADMINISTRACIÓN → Organización, dirección, coordinación y control general. Gestiones de compra-venta, mantener actualizados los precios, contabilidad general (facturas y control diario) y tesorería.
- ❖ DEPENDIENTES → Atender a los clientes, cobrar a los clientes, aprovisionamiento del punto de venta, supervisa las existencias, controla fechas de caducidad, repone artículos.
- ❖ AYUDANTE DE DEPENDIENTES → Ayuda a los dependientes en sus funciones.

Uno de los problemas de todo lo nombrado anteriormente puede ser que aunque teóricamente la dirección y la administración tengan claro el esquema y las tareas a realizar en cada grupo, no se les ha sabido transmitir claramente al personal.

Además aparte de asignar a cada persona sus tareas, una de las claves de la organización es el control. En todas las empresas, es importante que haya una persona o más según el tamaño que planifique, organice, dirija y controle las tareas asignadas a cada trabajador. Hoy en día hay muy poco control de esto en esta empresa. Normalmente cada persona hace sus tareas, pero es muy difícil controlar si las realiza o como las realiza.

La mayoría de los trabajadores son trabajadores con experiencia pero en una empresa no basta con eso, para poder lograr los objetivos de la empresa, es importante planificar y repartir adecuadamente a cada trabajador sus tareas. En ocasiones he observado que en esta empresa esto llega a ser una deficiencia, puesto que la mayoría de la plantilla tiene gran experiencia pero en ocasiones debido a que no están las tareas repartidas, no hacen lo que deben hacer o no saben cómo organizarse.

Resumiendo, una de las mejoras será planificar adecuadamente las tareas a cada trabajador y llevar un control interno de esto. Porque aunque los trabajadores tienen gran experiencia en el sector si no está organizado adecuadamente puede llegar resultar una debilidad.

1.3.3 ANALISIS DE LA PRODUCCIÓN

En este punto analizaremos dos puntos clave de esta empresa. Por un lado, analizaremos los productos de la empresa con el análisis de la curva ABC, también llamada 80-20 o Pareto, por otro lado, haremos un pequeño análisis del margen y finalmente, analizaremos el stock y el almacenaje de la empresa para así poder tomar decisiones en este ámbito.

ANALISIS DE LA CURVA ABC

En un supermercado generalmente el número de productos es muy elevado. En una situación así donde los artículos de venta son tan numerosos, es de gran ayuda utilizar el análisis de la curva ABC, llamada también curva 80-20 o Pareto (Soret Los Santos, 2004). Con esto se puede determinar cuales representan la mayor parte de las ventas para así tener más controlados los artículos y eliminar innecesarios según el orden de preferencia.

La curva ABC se puede utilizar para agrupar y evaluar diferentes conceptos. En este caso, lo utilizaremos para conocer cuáles son los artículos de mayor venta y cuales menos. Para ello, tal y como podemos observar en la siguiente tabla (Figura 11), por un lado está el porcentaje de los artículos y por otro el porcentaje de ventas. En este caso para hacer este gráfico se han utilizado los datos del año 2014.

Primeramente se han ordenado los artículos de manera decreciente en función de las ventas. Posteriormente, se ha calculado el porcentaje de cada artículo respecto al total de ventas. Con estos datos, se ha calculado un acumulado tanto del porcentaje de los artículos como el de las ventas. Finalmente, según el criterio de la empresa se han clasificado los artículos según el porcentaje de ventas en A, B y C.

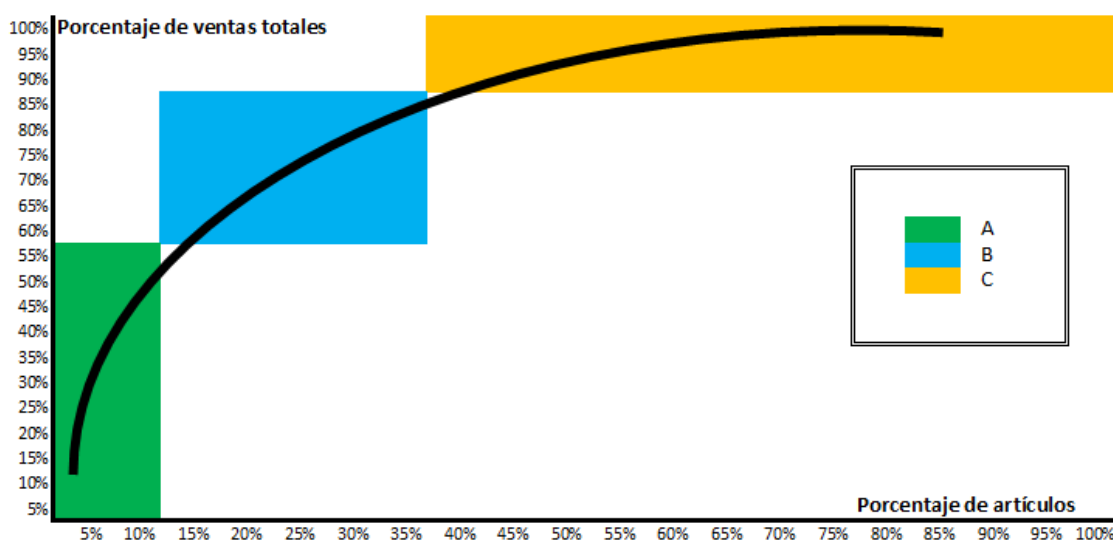
Figura 24: Análisis resumido de la curva ABC de Veyma Larreaundi

	% ARTÍCULOS	% VENTAS
A	9,27%	53,61%
B	24,25%	30,66%
C	66,48%	15,73%

Fuente: Elaboración propia

Con todos los datos obtenidos de la empresa, tanto de ventas totales como número de artículos, se ha construido la curva ABC de Veyma Larreaundi (Figura 12).

Figura 25: ABC de productos según sus ventas en importe de Veyma Larreaundi



Fuente: Elaboración propia

Tal y como podemos observar, el 10% de los productos aproximadamente representan un 54% de las ventas. Con lo cual debemos tener en cuenta que muy pocos productos son los que representan un alto porcentaje de ventas en la empresa, es decir, que con el 10% de productos que vende la empresa está obteniendo un 54% de las ventas, lo que nos quiere decir que los productos que están catalogados como A son los más importantes para dicha empresa. Por lo tanto es importante tenerlos bien controlados siempre puesto que si hay alguna rotura de stock de estos artículos (Grupo A) tendrá más repercusión en la empresa que si ocurre con productos de otras categorías.

Como segunda categoría tendríamos los productos catalogados como B los cuales son el 25% de los artículos y suponen un 30% de las ventas.

Finalmente, en el otro extremo tendríamos la sección de productos catalogados como C, los menos vendidos, ya que el 67% de los artículos que hay en el comercio solamente representan un 15% de las ventas totales. La conclusión de esto es que hay muchos productos a la venta que aportan muy poco porcentaje sobre las ventas a la empresa, los cuales quitan mucho espacio en la tienda.

ANÁLISIS DE MARGEN DE PRODUCTO

Hoy en día el margen que pone la empresa a la mayoría de los productos es el mismo. Sí que se ha planteado en ocasiones reducir el margen de los productos de alta necesidad como la leche, los huevos, etc. y aumentarlo en productos menos necesarios como el alcohol, la droguería, etc. De momento esta idea no se ha llevado a cabo ya que esto supone cambiar los precios por categorías de muchos productos y requiere un tiempo.

También es verdad que algunos productos traen en una etiqueta el precio de venta, con lo cual en estos el margen que se obtiene es el que te deja el proveedor.

ANÁLISIS DEL STOCK

Cabe destacar que uno de los problemas de esta empresa es el tema de la gestión del almacén y el control del stock. Esta empresa tiene un software de gestión de venta bastante desarrollado, es decir, un software con el que cabe la opción controlar el stock y la gestión del almacén. Este sistema de gestión tiene también alguna desventaja. Por un lado, uno de los inconvenientes de esta herramienta es que para poder utilizarlo con agilidad y de una manera automatizada requiere una carga de datos inicial bastante importante. Y por otro lado, para poder utilizar un programa de estas características hace falta una formación inicial, ya que son programas bastante desarrollados y en ocasiones difíciles de entender.

No basta con tener un programa tan desarrollado si después no se sabe utilizar o no se utiliza. Aunque en la empresa en los últimos meses se ha ido haciendo una carga de datos bastante importante la cual antes era muy escasa, no está completa del todo. Esto afecta también a la hora de hacer el inventario ya que por falta de datos no hay un inventario completo y correcto.

En cuanto al almacén, en este caso esta tienda tiene un almacén muy pequeño. Esto influye negativamente ya que a la hora de almacenar los productos la mayoría de ellos tienen que ir en balda de manera que en ocasiones la balda inferior o superior se suele utilizar de almacenaje. Al ser el almacén tan pequeño, se suelen almacenar solamente los productos de mayor rotación, como las bebidas refrescantes, bebidas alcohólicas, etc.

1.3.4. ANÁLISIS DE MARKETING

Para terminar con esta fase, haremos un pequeño análisis del marketing de esta empresa. Para hacer este pequeño análisis, se analizarán las distintas variables del *marketing mix* llamadas "4P" de McCarthy: Product (Producto), Price (Precio), Place (Distribución) y Promotion (Promoción).



❖ PRODUCTO

Los productos son elementos que satisfacen alguna necesidad o varias del consumidor. A la hora de clasificar los productos, en este caso están dentro de los productos de consumo. Los productos de consumo son aquellos que consumen los consumidores finales para uso personal. La cartera de productos es muy amplia en este comercio, con lo cual es difícil controlar todos los productos perfectamente.

Podemos encontrar tanto artículos de primeras marcas como artículos de marca blanca (marca de distribuidor). En este caso la marca blanca que se comercializa es la de "Coaliment". Cabe destacar que en el caso de esta empresa la mayoría de productos que se comercializan son de primera marca, es decir, es mayor la proporción de productos de primeras marcas frente a las marcas blancas.

Los productos que se comercializan son parecidos en la mayoría de sitios por lo tanto en este caso el producto no es un elemento diferenciador. En el caso de este tipo de comercios es más importante otro tipo de elementos como la atención al cliente, el precio, etc.

❖ PRECIO

A la hora de fijar el precio podemos utilizar diferentes técnicas. "Un buen precio de producto es clave para conseguir buenas ventas" (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2012). Debe ser un precio atractivo pero que a la vez le deje un margen de beneficio suficiente a la empresa o al empresario.

Es muy importante analizar con detenimiento esta variable puesto que es el punto que más rápido influye a la hora de hacer la compra. El precio no depende solo de la empresa sino que deben de tener en cuenta muchos factores: el coste del producto, la competencia, la demanda, etc.

Al ser productos de primera necesidad, aunque los precios sean más elevados los consumidores los seguirán comprando, sin embargo al tener los mismos productos que sus competidores, el cliente tiende a ir a los sitios donde el precio sea menor. Por lo tanto, es muy importante fijar correctamente los precios.

En este caso la empresa utiliza la fijación de precios basada en los costes, es decir, esta empresa le suele añadir al coste de un producto un determinado margen comercial o de beneficio.

$$\text{Precio de venta} = \text{Coste unitario} + (\% \text{ Margen} * \text{Coste unitario})$$

Hay veces que algunos productos traen un determinado precio en el "packaging" o envoltorio y esto obliga a la empresa a poner ese precio de venta. En ocasiones estos productos no salen tan rentables puesto que el coste suele ser elevado frente al precio de venta que hay que ponerle y el margen que se lleva la empresa es muy bajo.



Cabe destacar que en esta empresa en alguna ocasión ha surgido algún problema con esta variable a la hora de cobrar o decir un precio al consumidor. Esto suele ocurrir tanto por el cambio de envase del artículo (suele cambiar el código EAN) como con artículos nuevos. En alguna ocasión, sin darse cuenta se ha colocado el producto en balda sin haber introducido en el programa de gestión el artículo. A la hora de venderlo el lector no lo ha detectado y esto ha

influido en tener que venderlo a un precio ficticio sin saber si realmente ese precio es el correcto. Esto puede llegar a ser una debilidad muy importante puesto que en alguna ocasión puede llegarse a vender por debajo del coste y llegar a perder dinero.

Hoy en día el consumidor pide a las empresas que haya transparencia de precios, es decir, que a la hora de comprar el precio este expuesto y no tengan que estar preguntando. Además de que esto agiliza el trabajo de las empleadas, el consumidor se siente más tranquilo a la hora de comprar. En ocasiones esto puede llegar a ser un defecto en esta empresa, ya que, por la variedad de productos tan amplia que existe y el número de productos nuevos que pueden llegar algunos días, en ocasiones algunos productos suelen estar sin introducir al programa de gestión y por lo tanto, sin precio.

Dejando un poco esto de lado, a la hora de hacer una comparación un poco más concreta del precio haremos una pequeña comparación con su competidor directo: "Carrefour express". Tanto el tamaño como los productos que ofrece son muy parecidos al comercio que se está analizando, por lo tanto es más adecuado compararlo con una superficie de sus mismas características. Puesto que si lo comparamos con una superficie de distintas características, los precios serán menores por la cantidad de productos que se compran y los servicios que se ofrecen también serán diferentes.

A la hora de hacer el análisis se han seleccionado varios productos al azar de algunas categorías y se ha hecho una comparación del precio de estos:

Figura 26: Comparación de precios Veyma Larreaundi y Carrefour Express de Alzukaiz diciembre 2015

CATEGORÍA	VARIEDAD	VEYMA LARREAUNDI	CARREFOUR EXPRESS
FRUTAS/VERDURAS	Lechuga iceberg	1,10 €	0,79 €
	Calabacín	2,50 €/kg	1,90 €/kg
LACTEOS Y HUEVOS	Leche asturiana 1,5L	1,47 €	1,29 €
	Yogur Danone natural pack 4u	1,10 €	1,09 €
DROGUERÍA	Papel higiénico Scottex (9)	4,25 €	4,25 €
	Evax compresas normal	2,70 €	2,45 €
	Lejía Neutrex 2l	1,65 €	1,69 €
ALIMENTACIÓN GENERAL	Macarrones gallo 500g	0,95 €	0,87 €
	Atún Calvo en aceite de oliva	3,35 €	3,35 €
BEBIDAS	Coca cola 2L	1,54 €	1,39 €
	San Miguel lata 33cl	0,65 €	0,51 €
DESAYUNO	Marbú dorada formato ahorro	2,58 €	2,75 €
	Café fortaleza	2,64 €	2,65 €
CARNICERIA/CHARCUTERIA	Pechuga de pollo fileteada	3,83 € aprox.	3,21 € aprox.
	Jamón Urkabe	2,23 €	2,40 €

Fuente: Elaboración propia

El pertenecer a un grupo tan grande, además del reconocimiento de la marca Carrefour ayuda a sus franquicias a tener precios más competitivos que otros supermercados locales. (Carrefour, s.f.). Esto se ha comprobado en este pequeño análisis, ya que la mayoría de productos que se han comparado tienen unos precios más económicos que los del Supermercado Larreaundi.

Por lo tanto la conclusión de este pequeño análisis es muy clara. Hoy en día debido a la situación económica que se está viviendo, la población observa y compara más los precios de diferentes superficies. Es por eso que se debe tener en cuenta a la hora de escoger la política de precios y además buscar proveedores que sean competitivos para poder mejorar los precios.

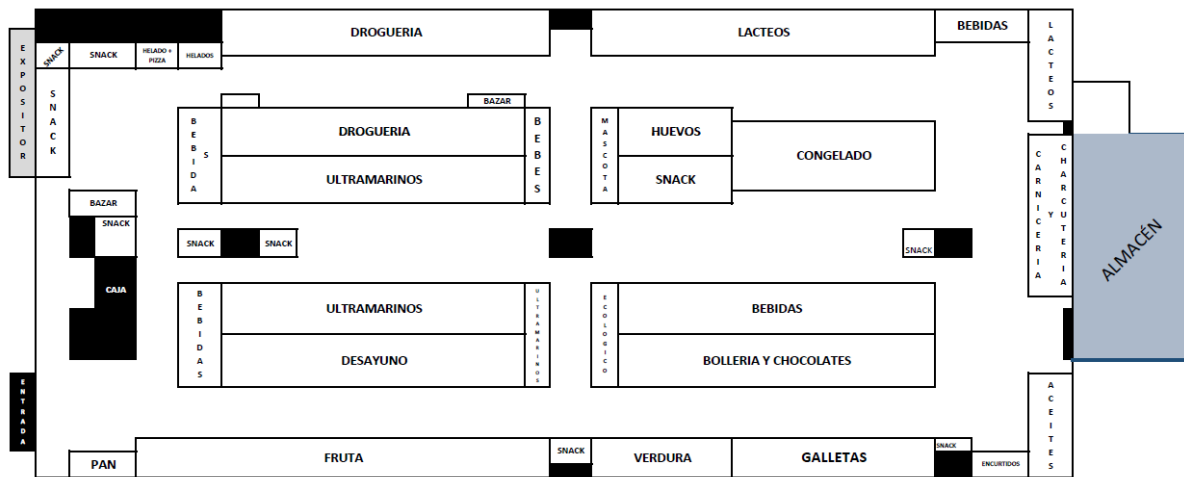
❖ DISTRIBUCIÓN

A la hora de hacer el análisis de la distribución se suele dividir en dos partes. Por un lado, la logística de distribución, es decir, el aprovisionamiento, el almacenamiento, la gestión de stocks, etc. Por otro lado, se debe analizar la distribución del local, sus características, la decoración, etc. (Martí & Casillas, 2014).

Si analizamos la parte de la logística, como se ha comentado anteriormente, el almacén de esta empresa es muy pequeño, por lo tanto, se suele utilizar las partes superiores de las estanterías para colocar el producto sobrante. En el almacén están almacenados los productos que más volumen tienen, las bebidas sobretodo. La gestión del stock no está bien definida y por lo tanto en ocasiones se pide mucho y otras veces falta producto.

Respecto a la distribución interna de la empresa, el espacio está dividido por secciones tal y como podemos verlo en el siguiente plano. Debemos subrayar que en la parte superior de algunas secciones hay una rotulación aérea donde se puede ver a través de la imagen en la sección que te encuentras. Hay que decir que aunque en algunas zonas sí que son muy visibles como en la frutería en otras no se llegan a apreciar.

Figura 27: Plano de las secciones del Supermercado Larreaundi



Fuente: Elaboración propia

La zona de la entrada la podríamos llamar “zona caliente” puesto que es la zona donde más circulación y concentración de personas suele haber. Además, a la izquierda de la entrada está la caja, por lo tanto, suele ser un lugar de espera donde la afluencia de personas es mayor que en otras zonas. Tal y como podemos observar en el gráfico de la derecha, en la otra parte tendríamos la zona fría. Son las zonas más alejadas de la entrada y normalmente donde menos circulación hay.

Figura 28: Distribución interna de la empresa



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la información de los productos es bastante escasa, por el número de productos que hay en la empresa, en ocasiones faltan precios o su ubicación no es la correcta puesto que el precio puede estar en otra parte. Otras veces su colocación no es la adecuada y no se visualiza el producto correctamente.

❖ PROMOCIÓN

En este punto analizaremos varios conceptos: imagen corporativa, campaña de fidelidad, ofertas o promociones, etc.

La imagen corporativa no está muy definida en esta empresa. Al no ser una gama de supermercados conocida no tiene una imagen clara como pueden tener otro tipo de supermercado: Eroski, Día, Carrefour, etc. Tampoco tiene una amplia experiencia del sector puesto que no tiene la ayuda de otros comercios del mismo estilo.

En cuanto a la fidelidad, Veyma Larreaundi tiene la manera de fidelizar a sus clientes muy clara. Si un cliente desea puede dejar sus datos en la base de datos de clientes de la empresa y cuando su compra supere un importe se le van acumulando puntos. Cuando el cliente lo crea oportuno podrá intercambiar sus puntos por un descuento en la compra.

En cuanto a las promociones en realidad podemos considerar que son bastante escasas y no existe una política de promociones. En general cuando un proveedor trae una oferta llamativa o la empresa considera oportuno poner una promoción se suele señalar con un cartel llamativo. Aunque cabe destacar que no existe una rutina y que en ocasiones una oferta puede estar durante un largo tiempo. Cuando se hacen ofertas no hay un formato exacto para estas y puede que no se vea correctamente y suscite equivocaciones. Algunas de estas ofertas se suelen exponer en una pizarra en el exterior del comercio. Merece mencionar que aunque hay una página web en proceso no existe ningún otro medio de comunicación para comunicar a los clientes estas ofertas.

Por otro lado, sí que la empresa tiene un proveedor que hace ofertas mensuales y algunas de estas sí que se exhiben mensualmente en un pequeño catálogo. Este catálogo suele estar en caja y si el cliente lo desea puede cogerlo.

1.4. DIAGNOSTICO DAFO

En cuanto al análisis interno se han analizado las fortalezas y debilidades. Las fortalezas o también llamadas puntos fuertes son ventajas o capacidades competitivas que tiene la empresa. En cuando a las debilidades o puntos débiles son aspectos que limitan la empresa y pueden llegar a ser un obstáculo para la empresa.

Después de haber analizado el entorno externo y interno de la empresa, el objetivo será hacer el diagnóstico DAFO. Con esta herramienta conseguiremos saber cuáles son tanto las debilidades y fortalezas de la empresa (análisis interno) como las amenazas y oportunidades (análisis externo) de esta.

Del análisis externo de la empresa hemos logrado sacar tanto las amenazas como las oportunidades. Las amenazas son hechos exteriores que por circunstancias interfieren en la empresa negativamente. Al contrario tendríamos las oportunidades, es decir, hechos externos que influyen positivamente en la empresa.

Tras haber analizado el entorno interno y externo de Veyma Larreaundi, el diagnóstico DAFO quedaría de la siguiente manera:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención personalizada 2. Cercanía (proximidad) 3. Calidad- Fruta y verdura fresca 4. Horario comercial flexible 5. Servicio post-venta (Entrega a domicilio) 6. Solvente a corto plazo 7. Fidelización de los clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas líneas de negocio: Población inmigrante, hogares unipersonales y envejecimiento poblacional 2. Nuevos hábitos de compra y de consumo 3. Evolución positiva de la población 4. Internet como escaparate y venta 5. Potencial de herramientas de gestión 6. Subvenciones 7. Sensibilidad ambiental
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio 2. No existe una política de promociones 3. Imagen corporativa 4. Know-how (Conocimientos y experiencia) 5. Presencia online 6. Reducción del margen comercial 7. Estructura financiera arriesgada (P>FP) 8. Falta de organización empresarial 9. Deficiencias en la gestión de almacén y stock 10. Escasa diferenciación de productos 11. Falta de transparencia de precios 12. Baja utilidad del software de gestión 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas tiendas (Franquicias) 2. Grandes superficies 3. Limitaciones de los proveedores respecto a las pequeñas empresas

2. SEGUNDA ETAPA: PLAN ESTRATÉGICO (PLANIFICACIÓN)

Tras la realización del análisis DAFO, es el momento de exponer varias líneas de actuación a la empresa:

ELEMENTO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	META
FALTA DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exponer a los trabajadores las estrategias de la empresa (Misión, visión y valores) ➤ Desarrollar el manual de acogida. ➤ Dar información a cada puesto de trabajo: responsabilidades, atención al cliente, uniformidad, organigrama, tareas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la gestión interna - Mejora de la comunicación interna. - Reparto de tareas.
DEFICIENCIAS DE GESTIÓN Y COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar el surtido – Dividir en departamentos, familias y subfamilias ➤ Gestionar el espacio – Merchandising ➤ Gestión de existencias y aprovisionamiento- Predecir necesidades y planificar y gestionar las compras ➤ Gestión de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar el control de todos los productos - Aumentar ventas a través del merchadising - Predecir necesidades y planificar y gestionar las compras - Control de existencias
POTENCIAR EL MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptar el producto al tipo de cliente (conocer las nuevas líneas de negocio y los hábitos de compra) ➤ Tener controlados los precios ➤ Promocionar el comercio mediante internet ➤ Implantar un plan de acciones comerciales ➤ Reubicar el surtido 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar al cliente adaptándose a sus necesidades. - Facilitar la compra - Acercarse al público actual - Dinamizar el punto de venta -Aumentar ventas
ESTRUCTURA FINANCIERA ARRIESGADA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Previsión de la tesorería en función del ejercicio previo 	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer una previsión anual de las entradas y salidas y así intentar mejorar su estructura financiera.

Después de hacer un breve resumen en la tabla anterior, se detalla cada línea de actuación y se le ofrecerán a la empresa varias ideas para mejorar su situación:

2.1. PLAN DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Tal y como se ha analizado, uno de los puntos débiles de la empresa era el tema de la falta de organización. Cuando un trabajador comienza en una empresa o si está dentro de ella, es importante que conozca tres puntos clave de la empresa: *las estrategias* (Visión, misión, valores y objetivos), el *organigrama de la empresa* y *funciones del puesto que desempeña* o va a desempeñar en el caso de que sea nuevo.

Primeramente, es de gran importancia que los trabajadores conozcan la visión, la misión, los valores y los objetivos de la empresa. Para ello, la dirección de la empresa tendrá que tener claros estos puntos y a su vez transmitírselos a sus trabajadores.

Por otro lado, es importante organizar adecuadamente una empresa y para ello se debe tener en claro cuál es el organigrama de ésta. A su vez es de gran importancia saber quién representa cada puesto y exponerlo ante sus trabajadores. El organigrama de esta empresa sería muy parecido al anterior, simplemente que para que la comunicación sea más fluida y se repartan las tareas de forma más equilibrada se ha dividido el organigrama en más niveles.

Figura 29: Organigrama de la empresa Veyma Larreaundi, S.L.



Fuente: Elaboración propia

Después de asignar cada puesto, es importante asignar todas las tareas de la empresa adecuadamente a los trabajadores. Así cada trabajador conocerá sus responsabilidades y se logrará aprovechar al máximo el tiempo de cada uno aprovechando todos los “tiempos muertos”.

Para esto tenemos una herramienta llamada “Manual de Organización y Funciones (MOF)”. En este manual aparte de identificar el cargo o puesto de trabajo, se describe el objetivo de su cargo y las funciones específicas de su puesto de trabajo. En la siguiente tabla tendríamos un ejemplo de este instrumento.

Figura 30: Manual de Organización y Funciones (MOF)

A) IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
B) RESPONSABILIDAD <ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción del puesto de trabajo 2. Objetivo del cargo 3. Funciones del cargo <ol style="list-style-type: none"> 1. ... 2. ... 3. ...

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente concretaremos un poco la tabla anterior adecuándola a cada puesto de la empresa. Cabe mencionar que después cada empresa tiene la opción de adaptarla a sus necesidades.

A) DIRECCIÓN DE LA EMPRESA (DUEÑO)
B) RESPONSABILIDAD <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición: La persona de máxima autoridad en la empresa, el dueño de ésta. 2. Objetivo: Motivar y coordinar el equipo de trabajo para lograr la meta de la empresa. 3. Funciones del cargo <ol style="list-style-type: none"> 1. Órgano de consulta 2. Toma de decisiones 3. Transmitir información 4. Controlar y coordinar

A) GESTORÍA
B) RESPONSABILIDAD <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición: Administrar, gestionar y asesorar sobre las actividades de la empresa. 2. Objetivo: Tener al día los tramites fiscales y laborales 3. Funciones del cargo <ol style="list-style-type: none"> 1. Tramites fiscales (declaración trimestral del IVA) 2. Tramites laborales (nóminas, contratos laborales, etc.) 3. Tener informad al dueño 4. Órgano de consultas fiscales y laborales

A) ADMINISTRACIÓN**B) RESPONSABILIDAD**

1. Definición: Persona que se encarga de planificar, organizar, coordinar y controlar la empresa.
2. Objetivo: Administrar y gestionar la empresa para llevar a cabo el plan estratégico.
3. Funciones del cargo
 1. Organizar, controlar y coordinar.
 2. Gestiones de compra-venta
 3. Contabilidad general y tesorería.
 4. Recursos humanos (Control de vacaciones, horas extras, etc.)
 5. Marketing y merchandising

A) DEPENDIENTE**B) RESPONSABILIDAD**

1. Definición: Encargado de realizar las ventas
2. Objetivo: Satisfacer las necesidades del cliente.
3. Funciones del cargo
 1. Atender y cobrar al cliente.
 2. Orientar al público.
 3. Aprovisionamiento del punto de venta.
 4. Supervisar existencias
 5. Exhibir y reponer el producto
 6. Control de fechas de caducidad

A) AYUDANTE DE DEPENDIENTE**B) RESPONSABILIDAD**

1. Definición: Auxilia a los Dependientes en sus funciones propias, facilitándoles la labor y pudiendo realizar por sí operaciones de venta
2. Objetivo: Facilitar y apoyar la labor de los dependientes.
3. Funciones del cargo (Las mismas que los dependientes)
 1. Atender y cobrar al cliente.
 2. Orientar al público.
 3. Aprovisionamiento del punto de venta.
 4. Supervisar existencias
 5. Exhibir y reponer el producto
 6. Control de fechas de caducidad

Cabe destacar que en este caso los dependientes y los ayudantes de dependiente tienen las mismas funciones. El motivo de esto es que al ser una empresa pequeña, puntualmente cuando hay que cubrir vacaciones, bajas, etc. los ayudantes de dependiente tienen que atender las funciones de los dependientes. Es verdad que las dos dependientas llevan más tiempo en la empresa con lo cual controlan más, por lo tanto, para cualquier consulta suelen acudir a ellas.

Otra herramienta de gran ayuda suele ser el manual de acogida. El manual de acogida es un manual que se le entrega al trabajador cuando comienza en una empresa (RED acoge). En este documento se exponen varios aspectos como pueden ser: pautas de comportamiento y cortesía con los clientes, protocolo de atención al cliente, compromisos con el cliente, el objetivo de su trabajo, las funciones que debe realizar, etc.

Modelo para la elaboración de un manual de acogida para la empresa

- ❖ Mensaje de bienvenida
- ❖ Presentación de la empresa
 - Misión, visión, valores, objetivos
 - Organigrama de la empresa
- ❖ Descripción y funciones del puesto de trabajo
- ❖ Lo que debe saber de su puesto de trabajo
 - Horario de trabajo (turnos, descansos, etc.), sistema de control de asistencia, vacaciones, permisos de trabajo, calendario laboral, etc.
 - Pautas de comportamiento y cortesía.
 - Hábitos de higiene e indumentaria
 - Prevención de riesgos laborales, evacuación y planes de emergencia.
- ❖ Información jurídico-laboral
 - Condiciones laborales
 - Prestaciones
 - Permisos
- ❖ Listado de documentos a anexar
 - Contrato de trabajo
 - Convenio colectivo

Fuente: (RED acoge) y Elaboración propia

Con la ayuda de esta herramienta la empresa lograría que si un nuevo trabajador se incorporase en algún momento a la plantilla sepa cuáles son sus obligaciones y derechos. Además de facilitar su entrada, facilitaría la comunicación tanto con sus compañeros como con la empresa.

2.2. GESTIÓN DE COMPRAS Y EXISTENCIAS

Tal y como se ha nombrado anteriormente, en cuanto a la gestión de compras existen varias deficiencias. Por un lado, el surtido de productos es muy amplio por lo que es casi imposible tener controlado todo detalladamente. Además, tal y como se ha comentado el sitio de almacenamiento es escaso con lo cual en la mayoría de productos no hay stock. Semanalmente cuando viene el representante del proveedor o cuando se hace el pedido se observa la cantidad de productos que existe y se realiza el pedido. Por todo esto, en este punto se le van a proponer a la empresa varias recomendaciones para que el proceso de compra y de almacenamiento sea más fácil.

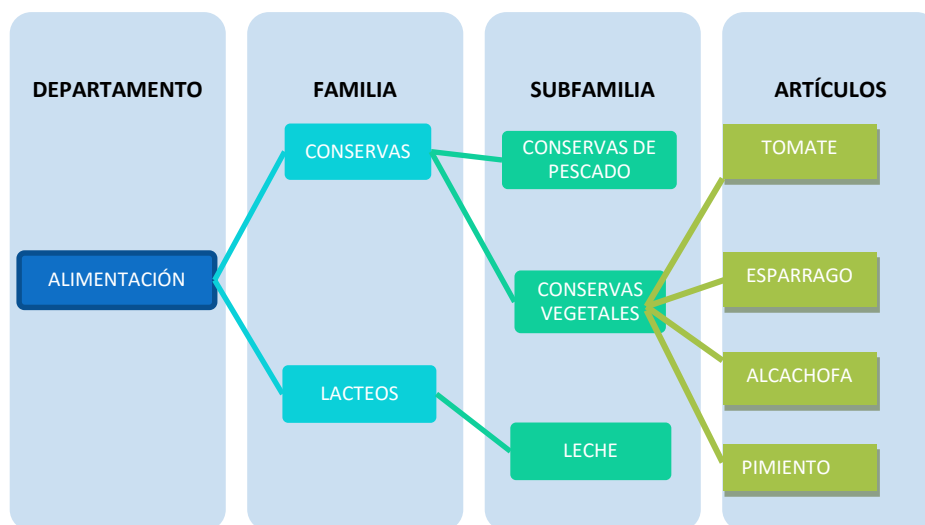
1. Gestión de surtido

Primeramente, como se ha comentado el surtido de productos es muy amplio y como consecuencia el control de todos los productos es muy complicado. Es por ello se recomienda a la empresa gestionar el surtido de manera más concreta. El objetivo de la gestión del surtido es rentabilizar las distintas categorías de la tienda satisfaciendo al cliente. Hay varios criterios para gestionar el surtido: las ventas, el margen, el beneficio, la rentabilidad y la rotación. En este caso en el análisis ABC hemos utilizado las ventas y con ello se han sacado varias conclusiones.

En el caso del Supermercado Larreaundi el 10% de los productos representan un 54% de las ventas, mientras que un 67% solo representan un 15%. Si analizamos esto detenidamente, podemos decir que muchos de estos últimos productos están ocupando mucho espacio y nos impiden poner nuevos productos o productos que tienen mayor venta. Con lo cual se aconseja controlar detalladamente los productos de la categoría A, ya que su rotación es más frecuente mientras que la rotación de los productos C es menor y no requieren tanta atención.

También se sugiere a la empresa que defina más concretamente la estructura del surtido, dividiendo y repartiendo todos los productos en departamentos, familias y subfamilias. Es importante especificar y definir todas las categorías de productos y sus significados, para que a la hora de clasificar los productos no haya ninguna controversia. Asimismo esto ayudara a la hora de hacer un buen análisis por categorías tengamos una información más definida y concreta. A continuación un breve ejemplo:

Figura 31: Ejemplo de la clasificación del surtido



Fuente: Elaboración propia

Para terminar con la gestión del surtido, puesto que el mismo producto lo puede tener más de un proveedor a diferente precio, es aconsejable asignar los productos al proveedor más económico y hacer un listado con los productos que trae cada proveedor para que no haya confusiones a la hora de hacer los pedidos.

2. Gestión del espacio y reparto del lineal

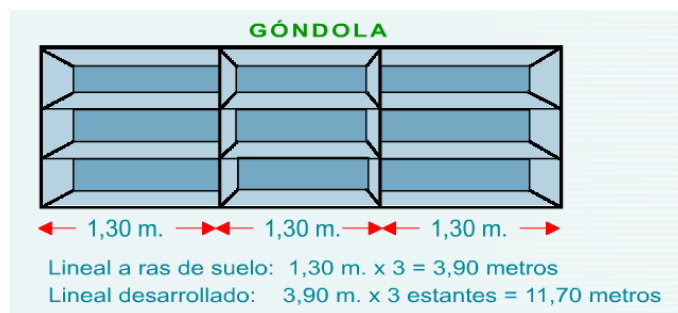
Cuando hablamos de la gestión del espacio y reparto del lineal nos referimos a la disciplina del Merchandising. El Merchandising “hace referencia a una serie de técnicas que tienen lugar dentro del punto de venta y cuyo propósito es promover la venta de los productos” (Jordá).

El merchandising se suele dividir en cuatro apartados que es aconsejable tenerlos en cuenta: Gestión del lineal, gestión del surtido, animación del punto de venta y estudio de mercado. En este caso se hará un breve resumen de dos de los apartados: gestión del lineal y animación del punto de venta.

✓ Gestión del lineal

Cuando hablamos del lineal de una tienda nos referimos a la longitud de la exposición de todos los artículos. El lineal se puede medir de dos maneras. Por un lado en centímetros y por otro en unidades de productos (facings) (Consejería de Educación y Universidades de la Región de Murcia, s.f.).

Figura 32: Lineal de la empresa

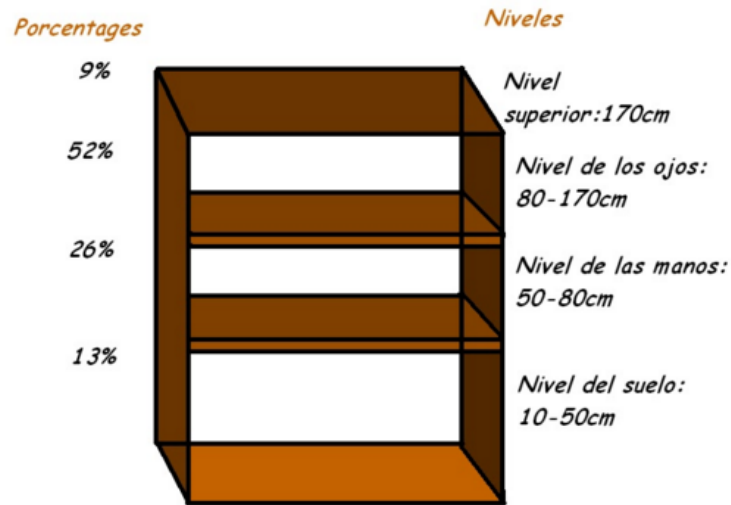


Fuente: (Consejería de Educación y Universidades de la Región de Murcia, s.f.)

A la hora de colocar los productos se deben tener en cuenta el nivel del lineal, ya que según donde estén colocados los productos su venta será mayor o menor.

- “Nivel cabeza” (>170cm) → Es una zona de difícil acceso con lo cual vende poco, es por eso que se aconseja utilizarla de zona promocional, como foco de atracción poniendo productos gancho o como en este caso puesto que el espacio de almacenamiento es muy escaso utilizarlo como almacén.
- “Nivel de los ojos” o nivel superior (120-170cm) → Es el nivel que más vende puesto que es lo que primero percibe y atrae al cliente. Tanto en este nivel como en el “nivel de las manos” se recomienda poner los productos que más interesan bien por su margen o bien para atraer clientes.
- “Nivel de las manos” o nivel medio (80-120cm) → Es un nivel muy cómodo dado que está al alcance del cliente sin tener que hacer ningún sobresfuerzo.
- “Nivel del suelo” o nivel inferior (0-80cm) → Este nivel le supone un sobresfuerzo al cliente ya que debe agacharse para coger el producto, es por eso que es uno de los niveles que menos vende. Se recomienda poner tanto productos gancho o productos con bajo margen (marcas blancas), como productos de primera necesidad.

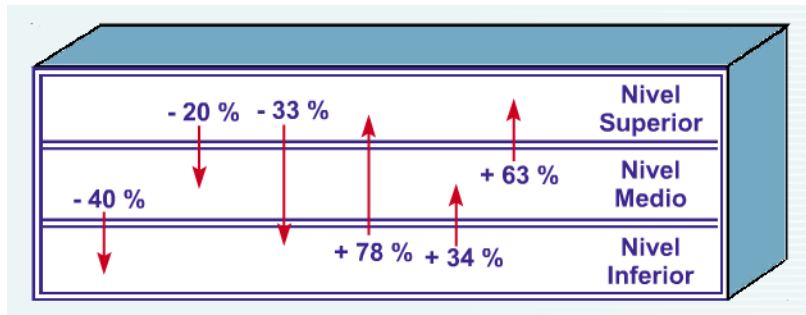
Figura 33: Niveles del lineal



Fuente: Desconocida

Según en el nivel de exposición del producto las ventas suelen variar muchísimo tal y como podemos observar en la siguiente imagen con lo cual es importante tener en cuenta donde se colocan los productos.

Figura 34: Variaciones del nivel



Fuente: (Consejería de Educación y Universidades de la Región de Murcia, s.f.)

Además hay que determinar un lineal mínimo en cada uno de los productos, es decir, todos los productos requieren un espacio mínimo para que el cliente pueda percibir adecuadamente el producto (20/25cm o 3 facings por artículo).

En este caso se le propone a la empresa primeramente mediante el análisis ABC reducir el número de artículos quitando los menos vendidos. Así se aumentará el espacio para los productos que realmente se venden en mayor medida. Después, tal y como se ha comentado es importante valorar en qué nivel del lineal se pondrán los artículos.

Por todo ello que se recomienda colocar el producto teniendo en cuenta el análisis ABC y mediante las ideas obtenidas durante el análisis de la gestión del lineal:

- “Nivel de cabeza” – En este caso puesto que no hay almacenaje, habría que seguir utilizándolo de almacenaje. Lo que se recomienda es no dejar todo tirado o en paquetes, sino ordenarlo para no transmitir al cliente la falta de sitio o desorden. Además, también cabe la opción de utilizarlo para poner publicidad o algún letrero que llame la atención del cliente.
- “Nivel de los ojos” – En este nivel tal y como se ha nombrado anteriormente pondríamos los productos que atraen al cliente, con lo cual los de la categoría A o en caso de querer aumentar las ventas de los productos de la categoría B también deberíamos ponerlos a este nivel.
- “Nivel de manos” – En este nivel irían los productos de la categoría B. Además, cabe la opción de aumentar las ventas de algún producto de la categoría C poniéndolo a este nivel.
- “Nivel del suelo” – En este caso pondríamos por ejemplo los productos gancho (Productos de 1€ por ejemplo, los cuales normalmente el margen que se les saca es menor), los de primera necesidad (sal, azúcar, huevos, leche, etc.) y los productos de marca blanca (coaliment). Todos estos son productos que los clientes van a comprar estén en el nivel que estén.

Para finalizar, puesto que la cantidad de productos es bastante amplia, se recomienda analizar este punto de la empresa detalladamente, ya que, simplemente el cambio de un producto de una balda a otro puede aumentar o reducir mucho las ventas.

✓ Animación del punto de venta

La animación del punto de venta son un grupo acciones que se utilizan para llamar la atención del cliente y aumentar las ventas. Para ello se pueden utilizar varios medios: *medios físicos* (Cabeceras de góndola, islas, pilas o contenedores desordenados), *medios de estímulo* (ambientación sensorial –música-, creación de decorados y ambientes especiales), *medios psicológicos* (promociones) y *medios personales* (animadores para dinamizar el establecimiento).

En el caso de la animación del punto de venta, se proponen a la empresa varias ideas. Por un lado, puesto que las categorías no están descritas en ningún lado y la gente suele preguntar dónde se encuentran determinados artículos, para agilizar este proceso y además darle vida a las góndolas de los pasillos, se propone señalar en la parte superior con unos carteles las diferentes secciones del supermercado: bebidas, congelados, lácteos, etc. Por otro lado, en el caso de las promociones u ofertas se recomiendan señalarlas de manera atractiva y diferencial para llamar la atención del público.

Por otra parte, además de conocer los medios que hay para animar el punto de venta, es de gran importancia planificar las acciones comerciales. Primero es preciso identificar el problema y elegir la forma más adecuada para solucionarlo. Una vez tengamos el objetivo definido, se definirán las acciones concretas que se van a realizar, su fecha y su duración. En algunas ocasiones es importante definir el presupuesto de estas, ya que en a veces según el medio que se elija puede suponer una inversión para la empresa. Finalmente, una vez que se haya desarrollado la actividad se deberá hacer una evaluación para observar si se han logrado los objetivos o no. Este punto se analizara más adelante detalladamente.

3. Gestión de existencias (aprovisionamiento)

Dos de las funciones de aprovisionamiento que se deben de implantar en la empresa son las siguientes: predecir las necesidades y planificar y gestionar las compras (Escudero Serrano, 2013).

✓ Predecir las necesidades

Observando el mínimo y máximo que se vende de un producto en una semana determinar la cantidad aproximada que se debe de pedir semanalmente en cada pedido, para así además de generar el mínimo coste de almacenamiento, responder a las necesidades del cliente.

Debemos de tener en cuenta que una demanda insatisfecha se puede dar por varias razones: precio, rotura de stocks (Falta de existencias para atender la demanda del cliente), disponibilidad de espacio y ubicación inadecuada (Cuando el artículo no está visible). Un cliente insatisfecho produce unos costes a la empresa con lo cual es de gran importancia tenerlo controlado en todo momento.

✓ Planificar y gestionar las compras

Es de gran importancia planificar y gestionar las compras adecuadamente. Para ello se recomienda por un lado hacer unos listados con los productos que se le piden a cada proveedor para que a la hora de hacer el pedido se sepa que pedir a cada proveedor. Así también puesto que varios proveedores suelen tener el mismo producto, se especificaría con cual está más económico y la empresa conseguiría ahorrar.

Por otro lado se aconseja buscar proveedores competitivos. Así lograremos tener unos precios más atractivos y agradar al cliente final. Para ello es recomendable buscar proveedores potenciales especializados en el sector de la alimentación. Después de esto tener una entrevista personal con el responsable de dicha empresa e informase de todo lo que le rodea, es decir, precios, productos, formas de pago, etc. En el caso que nos interese el proveedor, contactar de nuevo con la empresa y empezar a trabajar con ellos. Cuidado debemos de tener en cuenta que cuanto mayor sea el número de proveedores, más complicada será la elaboración y recepción de los pedidos, puesto que el control y la organización aumentara.

Finalmente, en este punto se debe de tener en cuenta que el proceso de la compra no termina solamente cuando se hace el pedido, es importante protocolizar todos los aspectos para que no haya deficiencias en el proceso:

PASOS DE COMPRA	¿Quién?	¿Cuándo?
1. Analizar las necesidades de la empresa	DEPENDIENTAS ADMINISTRACIÓN	ALIMENTOS PERECEDEROS (FRUTAS, VERDURAS, CARNICERÍA, LACTEOS) – Diariamente o cada 2 días. OTRAS SECCIONES-Semanalmente, cuando vienen los comerciales de diferentes secciones.
2. Planificar las compras	DEPENDIENTAS	Diariamente planificar las compras de los proveedores que vienen.

3. Solicitar y evaluar las ofertas obtenidas y elegir el proveedor.	ADMINISTRACIÓN	Puntualmente cuando un proveedor traiga alguna propuesta u oferta evaluarla. *Algunos proveedores que tienen los mismos productos compararlo semanalmente.
4. Hacer el pedido.	DEPENDIENTAS	Cuando viene el representante un día determinado de la semana hacer el pedido. Con los proveedores que no acuden semanalmente, hacer el pedido cuando se encuentren faltas. Realizar los pedidos mediante el stock de seguridad
5. Hacer el seguimiento del pedido a la hora de su llegada.	DEPENDIENTAS	Hacer el seguimiento en el momento de la recepción del pedido.

Con esto conseguiremos gestionar las compras de una manera ordenada y que no haya deficiencias a la hora de atender las necesidades del cliente.

4. Gestión de inventario

Para terminar con este punto otro de los aspectos de gran importancia es la gestión del inventario. El hacer un inventario tiene mucho trabajo pero hoy en día gracias a las herramientas informáticas es todo más fácil de controlar.

Por primera vez a la hora de hacer el inventario se debe hacer un recuento de existencias reales que se encuentran en la tienda para así saber por un lado el valor económico de todo lo que se encuentra en la tienda y por otro lado empezar a controlar todas las entradas y salidas.

Cuando tengamos todo esto el programa informático controlara la existencia de todos los productos que hay en tienda, a la vez de todo lo que entra a raíz de las compras y todo lo que se vende. A través de la carga de información que haga la administración con las facturas y albaranes recibidos tendremos valoradas todas las entradas. En cuanto a las salidas, cada vez que haya una venta de un producto, se irá descontando del valor que haya en ese momento en tienda.

Cabe mencionar que esto no es una herramienta que se utiliza una vez y no se vuelve a tocar. Sino que es una herramienta que necesita una carga de datos constante y a su vez sirve para llevar un control (Cómo hacer un buen inventario, 2015).

Es importante que se hagan inventarios todos los años, recomendable a final de año para poder valorar las existencias reales que se encuentran en la tienda. Para ello se aconseja a la empresa hacer un recuento producto por producto de las existencias reales que se encuentran en ese momento en la tienda. Esa cifra se deberá introducir en la aplicación informática. Esto permitirá por un lado tener un control de las existencias de la empresa y su valor económico y por otro observar si hay diferencias con lo que realmente debería haber y lo que existe en ese momento en la tienda. Las diferencias podrán ser tanto positivas o negativas, es decir, que falten o sobren productos.

El inventario tiene varias ventajas: evitar roturas de stock, promociones y liquidaciones, conocer el valor y la cantidad de las existencias en todo momento, etc.

También es importante que se contabilicen todas las existencias que salgan por otros motivos que no sean la venta: productos caducados, productos en mal estado, donaciones, robos, etc. Ya que si hay una desviación podrá ser por varios motivos y por ello es importante tenerlo todo valorado. Además podremos conocer el coste derivado por estas pérdidas en cada momento.

Los programas informáticos hoy en día ofrecen esta opción. Primeramente, puesto que en esta empresa nunca se ha hecho un inventario como tal, se debe hacer una carga de datos inicial al programa con todas las unidades de productos que hay en la tienda en un momento concreto. Para ello se debe contar producto por producto las unidades que existen e ir recogéndolas en el programa informático. Cuando tengamos esto todo irá sobre ruedas, es decir, cada vez que haya una venta el programa informático lo descontará de las unidades que haya en ese momento en tienda y a través de los albaranes y facturas que se introduzcan al programa tendremos todas las entradas de productos que se sumaran a las cantidades correspondientes. Además nos dan la opción de elegir un producto y colocar las existencias dadas de baja y el motivo de esto: robo, caducado, producto en mal estado, etc.

Finalmente, cabe destacar que mediante el inventario tendremos la opción de controlar el stock de la empresa y asimismo utilizarlo como herramienta para hacer pedidos mediante el stock de seguridad. Para cubrir las necesidades de la empresa, siempre debe de haber una cantidad mínima de producto. Con lo cual mediante el programa informático cabe la opción de poner un stock de seguridad en cada producto y así nunca falte producto.

2.3. MARKETING DE GESTIÓN

Tal y como se ha nombrado en el análisis de marketing, también a la hora de ofrecerles unas pautas de mejora lo haremos dividiéndolo en cuatro puntos: Producto, Precio, Promoción y Distribución.

PRODUCTO

En el sector de los pequeños comercios de alimentación nos encontramos con varias amenazas, como pueden ser la excesiva competencia en el sector, variedad de productos, competencia de precios, limitaciones por parte de los proveedores y la intimidación de las grandes superficies. Estos son unos problemas que están en la mayoría de ocasiones fuera del alcance de las pequeñas empresas es por ello que debemos de encontrar otras soluciones que no sean competir por precio o variedad de producto.

Es por ello que en este caso se le recomienda a la empresa tener constantemente en cuenta tanto los cambios demográficos como hábitos de compra y consumo. Aquí se le ofrecen a la empresa algunas características de la sociedad hoy en día en el País Vasco, las cuales se sugiere que se tengan en cuenta a la hora de hacer una selección de productos. Así aunque la variedad de productos y el precio sea mayor el cliente observará que el comercio se adapta a él y a propias necesidades.

Recomendaciones:

- ❖ Tener en cuenta las nuevas líneas de negocio. Hoy en día: Envejecimiento poblacional y aumento de la población inmigrante y hogares unipersonales.

- Como consecuencia del envejecimiento poblacional el consumidor demanda productos con fácil apertura, formatos más pequeños, apuestan por la calidad de producto y a la hora de comprar toman en cuenta su salud.
- La población inmigrante demanda productos más económicos: mayor consumo de marcas blancas. Además tiran mucho por los productos de origen.
- Aumento de hogares unipersonales. Como resultado el incremento de consumo de platos preparados.

❖ Conocer los nuevos hábitos de compra y de consumo y adaptar la oferta al cliente:

- Como consecuencia de la crisis los clientes le dedican más tiempo a la compra, buscan la mejor oferta, comparan en mayor medida tanto los productos como los precios, aumenta el consumo en casa y crece el consumo de comida casera fuera del hogar (Gobierno Vasco, 2010-2013).
- Crece la demanda de productos con conciencia ambiental y salud y bienestar.
- Con la incorporación al mundo laboral ha aumentado la necesidad de productos preparados, con mayor tiempo de caducidad, etc.
- Tendencia positiva de la marca blanca o de distribución.

Además se aconseja aprovechar las fortalezas de la empresa para darle valor al producto como el servicio post-venta, la calidad, la cercanía, la atención personalizada y la flexibilidad del horario comercial. Así poder hacer frente a las amenazas que se presentan hoy en día.

PRECIO

Tal y como se ha mencionado anteriormente, algunos de los problemas que tiene la empresa con el precio son que a raíz de la falta de organización de la empresa, de la gran variedad de productos que existe y de los nuevos que suelen entrar diariamente, hay muchos productos que no contienen precio o aunque haya precio, el producto está colocado en otro lugar.

Como consecuencia, no existen unas pautas a la hora de controlar esta variable entre las diferentes partes de la empresa. Es por ello que se le recomiendan a la empresa varias acciones para tener este aspecto controlado:

1. A la hora de pedir un nuevo producto, consultarlo con la administración para que esta analice si es conveniente o no. Para ello, la administración debe consultarlo a través del ABC analizando los productos de las mismas características en qué cantidad se venden, es decir, si pertenecen a la categoría A, B o C. Aparte de esto se aconseja comparar los precios de los nuevos productos con los precios de otros proveedores.
2. Cuando se decida comercializar un nuevo producto, se sugiere que cuando llegue la mercancía a la tienda hasta que no esté el producto introducido en la base de datos con su precio correspondiente no se ponga en balda. Además cuando se vaya a colocar, buscar un sitio adecuado y ponerle la etiqueta correspondiente.

Se aconseja mostrar todos los productos siempre con su correspondiente precio de venta al público. En los casos donde sea compleja dicha cuestión tener listados anexos con los precios de los productos, en este caso en los congelados y los helados.

Para terminar, para intentar ser más competitivos con las empresas de las mismas características, se recomienda renegociar con algunos proveedores para ajustar los precios o en el caso que esto no sea posible, buscar proveedores que tengan precios más competitivos.

PROMOCIÓN

Una de las herramientas más utilizadas hoy en día para promocionar el comercio es internet. Actualmente muchos de los comercios de alimentación utilizan esta herramienta tanto de escaparte como de punto venta. Por lo que es importante intentar estar presentes tanto en google (google maps y google +) como en las redes sociales (facebook y twitter).

Este comercio no está muy presente todavía en las redes sociales, por lo tanto, se recomienda empezar a utilizar estas herramientas, así lograremos acercarnos a la sociedad de hoy en día y que la población conozca tanto donde estamos situados como lo que vendemos. Se aconseja también que la empresa disponga de una página web atractiva y actualizada para intentar llegar a sus clientes. Resumiendo se recomienda gestionar una presencia online para así poder generar una imagen e intentar conquistar al público a través de las nuevas tecnologías.

Por otro lado, dejando el internet de lado se recomienda implantar un plan de acciones comerciales, donde se alternen promociones y así tener como mínimo una vez al mes alguna dinámica comercial en el establecimiento (Figura 35: Plan de acciones comerciales). En un supermercado de estas características, donde el presupuesto es más ajustado, las acciones promocionales mayormente serían ofertas. Hacer ofertas semanales supone mucho trabajo es por ello que por ejemplo una vez al mes aparte de poner unas ofertas más sencillas poner alguna que llame más la atención del consumidor. Así además creando secuencias promocionales lograríamos calentar las zonas más frías de la tienda.

Figura 35: Plan de acciones comerciales

ACCIONES PROMOCIONALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SECCIÓN/PRODUCTO												
JUSTIFICACIÓN												
TIEMPO												
OBJETIVO DE VENTAS												
VENTAS CONSEGUIDAS												
DIFERENCIA												

Fuente: Elaboración propia

Para terminar con este punto es aconsejable cambiar las ofertas mínimo una vez al mes, es decir, cambiar tanto los productos que se ofertan como a la sección a la que pertenecen. A la hora de hacer promociones se deben hacer de los productos A y B, para aumentar las ventas de estos. Se aconseja no hacer promociones de los productos C si no es para liquidarlos.

DISTRIBUCIÓN

La distribución de un comercio afecta mucho a la hora de comprar puesto que según donde este colocado o en qué zona este colocado un producto su venta puede ser mayor o menor. Por lo tanto se recomiendan tener en cuenta los siguientes puntos:

- ❖ Tener todas las secciones bien identificadas, para que la clientela pueda reconocer fácilmente las diferentes zonas del establecimiento.
- ❖ Con el objetivo de calentar las zonas frías del comercio, poner los productos básicos al final del supermercado. Así se obliga al cliente a ir allí y que de paso pueda comprar por impulso algún producto más.

- ❖ Presentar los productos en las mejores condiciones de venta, ordenados y visibles en todo momento. Además, mejorar la información de productos su precio, el origen, su colocación y ubicación.
- ❖ Es recomendable cambiar la sección al menos dos veces al año. Ya que en ocasiones el cliente está acostumbrado a ir a comprar sólo lo que necesita pero si lo cambias puede que en ese transcurso pueda picar algo más.
- ❖ Mediante el análisis de productos retirar productos de poca venta (Categoría C). Así lograr que la zona de arriba sea de exposición y no de almacenamiento.
- ❖ Para ambientar las zonas muertas solicitar a los proveedores cartelería de apoyo a la venta.

Aparte de estas recomendaciones hay varios trucos que suelen utilizar los supermercados para aumentar sus ventas, por ejemplo, poner los precios con céntimos, ubicar los productos a la altura de los ojos, las cajas a la izquierda de la entrada, etc. (Diez trucos que hacen los supermercados para que compres más de lo que necesitas, 2014).

2.4. PLAN DE TESORERÍA

Tal y como se ha analizado anteriormente, el en análisis económico financiero se han sacado varias conclusiones. Algunas de ellas son que el ratio de endeudamiento está muy cerca del valor de 1 y el ratio de autonomía ha aumentado año tras año lo que supone que las deudas de la empresa son mayores que sus fondos propios. Aunque es solvente a corto plazo a largo plazo puede suponer un problema, es por ello que se recomienda hacer un plan de tesorería, para así tener una previsión y no pille a la empresa por sorpresa.

El **plan de tesorería** es una herramienta muy útil para determinar las entradas y salidas de tesorería de la empresa y planificar la liquidez. En ocasiones si la previsión de pagos es menor o si estos se disparan pueden llegar a ser un problema para la empresa, ya que, si las entradas no son suficientes para hacer frente a las salidas la disponibilidad de cash será negativa (saldo negativo), es decir habrá déficit de liquidez. En el caso contrario, si los pagos son menores a los cobros estaríamos ante una situación de superávit.

<i>SUPERÁVIT → PAGOS < COBROS</i>
<i>DÉFICIT → PAGOS > COBROS</i>

Puesto que los recursos financieros de la empresa son limitados, es importante controlar la capacidad que tiene la empresa para atender a sus obligaciones de pago a corto plazo. Se debe conseguir un equilibrio financiero, es decir, una liquidez adecuada, que no exista ni un exceso de liquidez y que haya demasiados factores de producción que no se utilicen, ni una deficiencia que no permita hacer frente a los pagos inmediatos.

El plan de tesorería nos ayuda a saber mes a mes los cobros y pagos que se van a realizar, así como nos informa de la disponibilidad que tiene la empresa en cada momento. Además ayuda a la empresa a tener con antelación una mayor capacidad de previsión y anticipación de gastos. Por otro lado al tener todos los datos en una misma tabla facilita la toma de decisiones de la empresa, ya que se ven claramente todos los movimientos de está. Por último además de conseguir ser más eficientes, se reducirán los gastos financieros, ya que con este plan la empresa podrá anticiparse a los pagos acordados.

Dicho esto se explicara brevemente como construir un plan de tesorería y algunos de los cobros o pagos que se deben incorporar. En este plan se incluirán tanto los cobros como los pagos de la empresa mensualmente. Según la empresa habrá diferentes conceptos y la tabla será mayor o menor en cuestión de los pagos que tenga la empresa y a lo que se especifique en cada caso.

Seguidamente se detallan algunas de las entradas y salidas que puede obtener una empresa:

- En las **entradas o los cobros** irán varios conceptos: ventas del ejercicio o de ejercicios anteriores (puede haber ventas con pagos aplazados que no se cobren en el mismo mes), créditos, subvenciones, ingresos extraordinarios (venta de algún inmovilizado de la empresa), aportaciones de dinero, etc.
- En cuanto a las **salidas o pagos** según la empresa serán unos u otros, por ejemplo: compras a proveedores, salarios al personal (seguridad social, indemnizaciones, etc.), alquileres, suministros (Luz, agua, basura, teléfono, gas, etc.), embalajes, servicios varios (asociaciones, asesoría, informático, etc.), reparaciones y mantenimiento, impuestos (IVA, IRPF, etc.), inversiones, etc.

A continuación podemos observar un ejemplo en Excel con algunos cobros y pagos que puede tener una empresa:

Figura 36: Previsión del plan de tesorería en función del ejercicio previo

PLAN DE TESORERÍA	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	total
COBROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS													0
SUMA DE BANCOS Y CAJA													0
INGRESOS EXTRAORDINARIOS													0
SUVENCIONES													0
CRÉDITOS													0
PAGOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROVEEDORES													0
SALARIOS													0
SEGUROS SOCIALES													0
IMPUESTO DE SOCIEDADES													0
IRPF													0
IVA													0
TASAS AYUNTAMIENTO													0
ASESORIA													0
ALQUILER													0
AGUA + BASURA (TXINGUDI)													0
LUZ													0
GAS													0
TELEFONO-FAX-ADSL													0
SEGUROS													0
PUBLICIDAD													0
REPARACIONES													0
Disponibilidad financiera	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
REAL													

Fuente: Elaboración propia

En el caso del Supermercado Larreaundi podríamos aplicar la misma tabla, añadiendo y quitando los cobros y pagos que no son necesarios. Por ejemplo en el caso de los pagos quitaríamos el IRPF ya que no afecta en este caso. En cuanto a los demás conceptos en esta empresa son necesarios todos, aunque haya alguno que solo se utilice puntualmente como la publicidad o las reparaciones por ejemplo.

Resumiendo, en esta empresa los aspectos legales, es decir, la contabilidad y su normativa se llevan adecuadamente con la ayuda de una gestoría. El problema está en el control interno, puesto que aunque se obtengan datos generales a raíz del balance o la cuenta de pérdidas y ganancias no se obtienen datos verdaderamente necesarios para el control diario. Con la ayuda de este plan lograríamos saber a tiempo real todas las entradas y salidas y así poder anticiparnos a cualquier problema. Por otro lado creo que la forma de estructurar los datos es mucho más sencilla que otros modelos de contabilidad, con lo cual ayudaría al responsable de la empresa a obtener datos más concretos y más actuales y poder gestionarlos el sin la ayuda de una persona experta en el tema.

3. TERCERA ETAPA: REALIZACIÓN

En esta etapa el objetivo es que la empresa ponga en marcha los planes de mejora indicados en el punto anterior.

Para llevar a cabo los planes de mejora la empresa deberá seleccionar las acciones que se llevaran a cabo, el responsable de cada una de ellas y el tiempo aproximado que necesitara para llevarlas a cabo. Puesto que hay muchas líneas de actuación para llevar a cabo y la empresa es pequeña, a cada tarea se le asignara un responsable, el cual pedirá ayuda cuando lo crea conveniente. Además se ha asignado un plazo aproximado para realizar todas las líneas de actuación aunque esta fecha se adaptara adecuadamente a la empresa.

ELEMENTO	LÍNEAS DE ACTUACIÓN	RESPONSABLE	PLAZO
FALTA DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar el manual de acogida 2. Exponer a los trabajadores las estrategias de la empresa (Misión, visión y valores) 3. Dar información a cada puesto de trabajo: responsabilidades, atención al cliente, uniformidad, organigrama, tareas, etc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección 2. Administración 3. Dirección 	Junio 2016
DEFICIENCIAS DE GESTIÓN Y COMERCIALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar el surtido – Dividir en departamentos, familias y subfamilias 2. Gestionar el espacio – Merchandising 3. Gestión de existencias y aprovisionamiento- Predecir necesidades y planificar y gestionar las compras 4. Gestión de inventario 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración 2. Administración y dependientas 3. Administración y dependientas 4. Administración 	2016
POTENCIAR EL MARKETING	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar los precios. 2. Implantar un plan de acciones comerciales 3. Reubicar el surtido 4. Adaptar el producto al tipo de cliente (conocer las nuevas líneas de negocio y los hábitos de compra) 5. Promocionar el comercio mediante internet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración y dependientas 2. Administración y dependientas 3. Administración 4. Administración 5. Administración y dependientas 	Junio 2016
ESTRUCTURA FINANCIERA ARRIESGADA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Previsión de la tesorería en función del ejercicio previo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración y dirección 	2016

*Las líneas de actuación están ordenadas por orden de prioridad

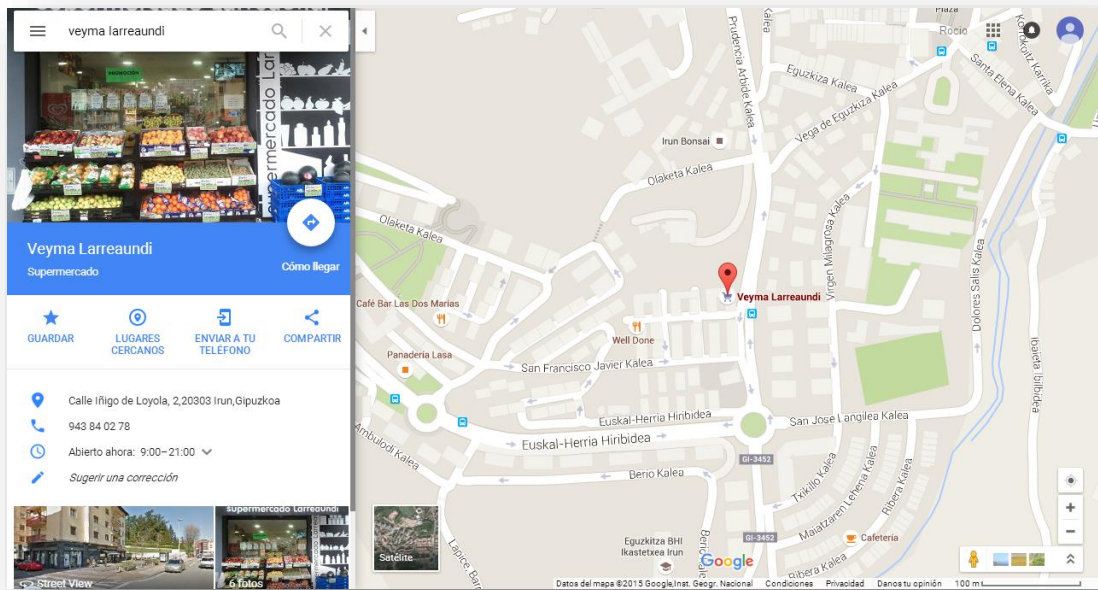
Cabe destacar que algunos puntos de los planes de mejora descritos en el punto anterior durante el periodo de la realización de este trabajo se han empezado a implantar en la empresa. Es por eso que se hará un breve resumen de los que se han empezado a llevar a cabo en la empresa.

1. AUMENTAR SU PRESENCIA EN INTERNET

Uno de los planes planteados a la empresa era aumentar su presencia en internet. Es por ello que la empresa ha empezado a mejorar estos aspectos.

Tal y como podemos comprobar, si buscamos hoy en día en las redes sociales la presencia de Veyma Larreaundi ha aumentado. Por un lado podemos encontrarlo en google maps tal y como podemos observar en la siguiente imagen. Además de que aparece reflejado en el mapa, en google + aparecen varios datos de la empresa, como el teléfono, horarios, etc.

Figura 37: Localización en google maps de Veyma Larreaundi S.L.



Fuente: (Google maps, s.f.)

Por otro lado, se ha puesto en marcha la página web. Es Supermercado Larreaundi no tenía página web por lo tanto su posición en internet era escasa. Se empezó a construir una pero la empresa no quedó satisfecha con su aspecto (Figura 38). Es por ello que se está volviendo a renovar para poder darle un aspecto más actual y llamativo.

El dominio elegido por la empresa ha sido el siguiente: larreaundi.com. Veyma Larreaundi es conocida con el nombre de Supermercado Larreaundi, con lo cual la empresa cree que es más fácil llegar al público con este nombre que con Veyma Larreaundi.

Figura 38: Página web del Supermercado Larreaundi



Fuente: (Supermercado Larreaundi, s.f.)

Aparte de tener la página web, cabe subrayar que uno de los objetivos que debe conseguir es posicionar la web en google (SEO), objetivo el cual todavía en estos momentos no se ha conseguido. Con lo cual una vez que la página web esté terminada del todo se aconseja mejorar el posicionamiento de la web de la empresa.

2. GESTIÓN DE COMPRAS Y EXISTENCIAS

Otro de los planes de mejora era empezar a gestionar de manera correcta las compras. Este plan de mejora también se ha empezado a llevar a cabo.

Para ello primeramente se han definido correctamente las familias y subfamilias de la empresa. Después, se ha hecho una clasificación con los productos que se encuentran actualmente en tienda para saber realmente de todos los productos que se encuentran en el programa informático cuales son los que actualmente se encuentran en ella.

Por otro lado teniendo en cuenta los últimos precios de compra se han empezado a cambiar precios y a imprimir las nuevas etiquetas de precios que se van a exponer. Además se ha utilizado un nuevo diseño para llamar la atención del cliente en la cual se ha añadido un nuevo cuadrado en el que cabe la opción de poner el precio anterior cuando se pongan ofertas.

Figura 39: Etiqueta del Supermercado Larreaundi



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con los datos obtenidos del ABC la empresa ha empezado a sacar la rentabilidad por familias y zonas del supermercado. Aunque todavía no está finalizado el análisis del todo, ha conseguido obtener varias conclusiones de gran utilidad para la empresa.

3. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa también ha empezado a reorganizar la empresa. Para ello lo primero que ha comenzado a hacer ha sido el manual de acogida. El modelo que se ha presentado en el punto anterior se está adaptando a la empresa. Una vez esté acabado el manual de acogida, la idea de la empresa es hacer una reunión con los trabajadores actuales y entregárselo a cada uno.

Con esto la empresa logrará que cada trabajador conozca la estrategia de la empresa, como la organización de ésta. Además de conocer tanto cuáles son sus obligaciones como sus derechos.

4. CUARTA ETAPA: CONTROL

La última etapa del plan de empresa será controlar todos los planes de mejora que se lleven a cabo. Aparte de controlar cada línea de actuación, se deben valorar los resultados obtenidos en cada plan para saber si los objetivos se han cumplido o no.

Se deben de comparar los resultados obtenidos con los objetivos fijados en el plan que se ha realizado. Con lo cual una vez que se hayan cumplido los planes de mejora, se aconseja volver analizar la situación de la empresa. Así la empresa logrará saber si se han cumplido o no las expectativas indicadas.

En la siguiente tabla tenemos una tabla en la cual tenemos las líneas de actuación, la meta que se quería conseguir y si se ha logrado o no la meta. Hay se expondrá sí se ha logrado o no la meta y en el caso de no haberse cumplido la razón. Así la empresa decidirá si quiere retomar esta acción y el tiempo estimado para ello.

ELEMENTO	META	¿SE HA LOGRADO LA META?
FALTA DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la gestión interna - Mejora de la comunicación interna. - Reparto de tareas. 	
DEFICIENCIAS DE GESTIÓN Y COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar el control de todos los productos - Aumentar ventas a través del merchadising - Predecir necesidades y planificar y gestionar las compras - Control de existencias 	
POTENCIAR EL MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar al cliente adaptándose a sus necesidades. - Facilitar la compra - Acercarse al público actual - Dinamizar el punto de venta -Aumentar ventas 	
ESTRUCTURA FINANCIERA ARRIESGADA	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer una previsión anual de las entradas y salidas y así intentar mejorar su estructura financiera. 	

IV. CONCLUSIONES

Para concluir, hemos comprobado con este trabajo que uno de los problemas centrales de las PYMES es que hoy en día existe muy poca planificación en las empresas, tanto por la difícil situación económica en la que nos encontramos como por la falta de información que tienen muchos de los directivos en algunos ámbitos.

Para plantear una solución a esta situación se le han ofrecido varios planes de mejora al Supermercado Larreaundi. Para ello se ha elaborado un pequeño análisis del cual se han sacado varias conclusiones.

Todas las mejoras propuestas se pueden dividir en cuatro grandes grupos: Organización, Existencias, Marketing y Economía.

En primer lugar tendríamos la organización. En este punto hemos comprobado que no están los puestos de trabajo y las tareas que corresponden a cada uno de ellos del todo definidas. Por ello se les ha recomendado hacer un organigrama con todos los puestos de trabajo y las responsabilidades de cada uno. Además, se les ha propuesto un modelo para hacer un manual de acogida, en el que se definen tanto las obligaciones como los derechos del trabajador.

En segundo lugar tenemos las existencias, en el cual se han detectado varias debilidades. Puesto que la variedad de productos es muy amplia, se ha comprobado una gran debilidad en la gestión del surtido, de manera que esto ha afectado en varios puntos como pueden ser la falta de inventario, el stock, las existencias y el aprovisionamiento, etc. Para dar una solución a esto se le ha sugerido a la empresa primeramente clasificar todos los productos adecuadamente en familias, subfamilias y departamentos. Después, utilizando varias técnicas gestionar el espacio de manera que los productos sean más atractivos para el cliente (Nivel de exposición, animación del punto de venta, etc.). Además de todo esto se le aconseja hacer una planificación de compras. Por último, es de gran importancia que la empresa haga un inventario para tener todo más controlado, teniendo que hacer previamente una gran carga de datos.

En tercer lugar tenemos el marketing, el cual se ha analizado a través de la herramienta de las "4P". Para poder ofrecer a los clientes el producto que desean se aconseja consultar informes de consumo que ofrecen varias instituciones en el que se exponen los consumos habituales, tendencias, etc. A la hora de poner el precio aunque cada empresa es la responsable de elegir el método que desee se aconseja comparar precios para intentar estar competitivos en el mercado en el que se encuentra. En cuanto a la promoción se le recomienda a la empresa hacer un calendario en el que cada mes se haga una acción promocional para llamar la atención del cliente. Para terminar con la distribución se deben tener en cuenta varios conceptos para que los productos que se expongan estén más visibles y sean atractivos para el cliente.

Por último se debe tener en cuenta el análisis económico-financiero puesto que la capacidad financiera es deficiente en algunos puntos. Además se le sugiere a la empresa hacer un plan de tesorería para tener un breve resumen económico de los ingresos y gastos y así poder solucionar algunos problemas nombrados.

Finalmente, como se puede leer al final del trabajo, se le ha ido advirtiendo y proponiendo los planes de mejora mencionados a la empresa y esta ha comenzado a llevarlos a cabo. Aunque solo es el principio, el objetivo de la empresa es llevar todos los planes citados a cabo y así poder mejorar y llegar a ser más competitivos.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Agüero, A. (2014). *Hasta el final: Porque rendirse no es una opción*. Estados Unidos de América: Charisma House.
- Ayuntamiento de Irun. (s.f.). *Rutas comerciales*. Recuperado el 12 de Abril de 2015, de http://www.irun.org/turismo/rutas_comerciales.asp
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (12 de Marzo de 2012). *Técnicas para fijar el precio del producto*. Obtenido de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/tecnicas-para-fijar-el-precio-producto>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (3 de Enero de 2014). *La importancia del análisis contable en la empresa*. Obtenido de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-importancia-del-analisis-contable-la-empresa>
- Bidasoa Activa. (2010). *El comercio minorista en Irun*. Obtenido de <http://www.erabat.net/bidasoa%5Cinformes%5Ccomercio%20minorista%20IRUN%20erabat.pdf>
- Bidasoa Activa. (2013). *Informe anual 2013. Memoria de actividades. Datos socioeconómicos*. Obtenido de <http://www.bidasoa-activa.com/images/stories/publicaciones/memoria-2013-cast-eusk.pdf>
- Camisón, C., & De Lucio, J. (2010). La competitividad de las Pymes ante el reto de la globalización. *Economía industrial*(375), 19-40. Obtenido de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/375/19.pdf>
- Carrefour. (16 de octubre de 2013). *Carrefour Express abre un supermercado en Guipuzcoa*. Obtenido de <http://www.carrefour.es/grupo-carrefour/sala-de-prensa/noticias.aspx?tcm=tcm:5-18786>
- Carrefour. (s.f.). *Franquicias supermercados carrefour express*. Obtenido de <http://www.carrefour.es/franquicias-carrefour-express/mas-info/>
- Comisión Nacional de la Competencia. (2011). *Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario*. Obtenido de <http://www.lamoncloa.gob.es/espana/eh15/agricultura/Documents/CNC-MDD.pdf>
- Cómo hacer un buen inventario. (22 de Noviembre de 2015). *Emprendedores.es*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-inventario>
- Consejería de Educación y Universidades de la Región de Murcia. (s.f.). *Marketing en el punto de venta*. Obtenido de <http://servicios.educarm.es/cnice/fpcomark/modulo4/Index.htm>
- Delgado Acosta, M. C. (11 de Marzo de 2002). Los indicadores educativos. Estado de la cuestión y uso en geografía. *Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales*, VII(354). Obtenido de <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-354.htm>

- Diez trucos que hacen los supermercados para que compres más de lo que necesitas. (22 de Agosto de 2014). ABC. Obtenido de <http://www.abc.es/tecnologia/redes/20140822/abci-trucos-supermercado-comprar-201408212133.html>
- Distribución y Consumo. (2008). Estudio de Distribución y Consumo sobre los hábitos alimentarios de los consumidores españoles. (Mercasa, Ed.) *Distribución y Consumo*(100), 116-145.
- Distribución y Consumo. (2008). Estudio de Distribución y Consumo sobre servicios comerciales y hábitos de compra. *Distribución y Consumo*(100), 83-114.
- Escudero Serrano, M. J. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid: Paraninfo.
- Federación Española de Industrias de la alimentación y bebidas. (2014). *Marco estratégico para la industria de alimentación y bebidas*.
- García, P. M., Jiménez, J., Isidor, I., & Sáez, F. (2001). Análisis estratégico del sector agroalimentario en las regiones interiores: un estudio comparativo de las regiones de Castilla-La Mancha y Beira Interior. *Revista española de estudios agrosociales y pesqueros*,(191), 81-108.
- Gobierno Vasco. (2010). *Diagnóstico del Comercio Minorista Vasco. Plan de adaptación del comercio 2015*.
- Gobierno Vasco. (2010-2013). *Plan Estratégico de la Industria y Calidad Alimentaria del País Vasco 2010-2013*.
- Google maps. (s.f.). Obtenido de <https://www.google.es/maps/place/Veyma+Larreaundi/@43.3347119,-1.791251,17z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0xd51088b496fbca7:0xd7972d348a3c0ed0>
- Instituto Vasco de Estadística. (s.f.). Obtenido de <http://www.eustat.eus/>
- Irun ekintzan. (2012). *Irun Diagnóstico Estratégico*.
- Jordá, B. (s.f.). *Merchandising: mejorar la presentación del producto en el lugar de venta*. Obtenido de <http://disseny.ivace.es/es/comunicacion-e-imagen/publicidad/merchandising-mejorar-la-presentacion-del-producto-en-el-lugar-de-venta.html>
- Martí, J. M., & Casillas, T. (2014). *Cómo hacer un plan de empresa. Guía práctica para su elaboración y puesta en marcha*. Barcelona: Profit Editorial.
- Matea, M. d., & Mora, J. S. (2009). *La evolución de la regulación del comercio minorista en España y sus implicaciones macroeconómicas*. Banco de España.
- Montes, J. M. (6 de Marzo de 2009). Plan estratégico en tiempos de crisis. *Empresa On-Line*. Recuperado el 26 de Marzo de 2015, de <http://blogs.periodistadigital.com/empresaonline.php/2009/03/06/plan-estrategico-en-tiempos-de-crisis>
- Muñiz, L. (2013). *Como implantar y evaluar un sistema de control de gestión*. Barcelona: Profit Editorial.

- Navas, J. E., & Guerras, L. Á. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Cizur Menor: Thomson Reuters Civitas.
- Nielsen Company. (29 de Abril de 2015). Una cuarta parte de los consumidores opta por comprar alimentación online a través de la app del establecimiento. Madrid: Nielsen Company. Obtenido de <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/una-cuarta-parte-de-los-consumidores-opta-por-comprar--alimentac.html>
- Observatorio del Comercio Vasco. (2014). *DAFO de las Micropymes comerciales vascas 2014*. Obtenido de https://issuu.com/ikusmer.com/docs/dafo_2014_-_vd
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2014). *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2013*.
- Pujol, J. M. (Mayo-Junio de 2006). Impacto de los cambios sociodemográficos en el sector de la alimentación. (Mercasa, Ed.) *Distribución y Consumo*(87), 34-38.
- RED acoge. (s.f.). *Cuaderno nº1 - Modelo de manual de acogida para la empresa*. Madrid: RED acoge.
- Sánchez Perez, M. (2006). *Casos de marketing y estrategia*. Barcelona: UOC.
- Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. (s.f.). Obtenido de <http://www.ehu.eus/es/web/biblioteca>
- Soret Los Santos, I. (2004). *Logística comercial y empresarial*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Supermercado Larreaundi*. (s.f.). Obtenido de <http://larreaundi.com/>
- Tarodo, C. (2011). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid: RA-MA.
- Uribe, P. I. (2010). Los hogares unipersonales: nueva tendencia en la estructura familiar. *Tendencias & Retos*, 15, 57-68.
- Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo.

REFERENCIAS LEGISLATIVAS

- LEY 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales
- DECRETO 33/2005, de 22 de febrero, de horarios comerciales en la Comunidad Autónoma de Euskadi
- LEY 7/2008, de 25 de junio, de segunda modificación de la Ley de la Actividad Comercial (disposiciones finales primera y segunda)

ANEXO

Activo	31/12/2014			31/12/2013			31/12/2012		
	V. ABS.	V.REL.	NI	V. ABS.	V.REL.	NI	V. ABS.	V.REL.	NI
A) Activo no corriente	70.491	35%	69	87.099	49%	85	102.284	58%	100
I Inmovilizado intangible	n.d.			n.d.			n.d.		
II Inmovilizado material	66.644	33%	68	83.253	46%	85	98.437	56%	100
III Inversiones inmobiliarias	n.d.			n.d.			n.d.		
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d.			n.d.			n.d.		
V Inversiones financieras a largo plazo	3.846	2%	100	3.846	2%	100	3.846	2%	100
VI Activos por impuesto diferido	n.d.			n.d.			n.d.		
VII Deudas comerciales no corrientes	n.d.			n.d.			n.d.		
B) Activo corriente	133.703	65%	185	92.080	51%	127	72.320	42%	100
I Existencias	47.059	23%	185	40.924	23%	161	25.491	15%	100
II Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	8.091	4%	38	14.162	8%	67	21.106	12%	100
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	n.d.			n.d.			n.d.		
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	n.d.			n.d.			n.d.		
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	n.d.			n.d.			n.d.		
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	n.d.			n.d.			n.d.		
3. Otros deudores	8.091	4%	38	14.162	8%	67	21.106	12%	100
III Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	n.d.			n.d.			n.d.		
IV Inversiones financieras a corto plazo	63.360	31%		n.d.			n.d.		
V Periodificaciones a corto plazo	n.d.			n.d.			n.d.		
VI Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	15.193	7%	59	36.993	21%	144	25.724	15%	100
Total activo (A + B)	204.194	100%	117	179.179	100%	103	174.604	100%	100

Pasivo	31/12/2014			31/12/2013			31/12/2012		
	V. ABS.	V.REL.	NI	V. ABS.	V.REL.	NI	V. ABS.	V.REL.	NI
A) Patrimonio neto	21.219	10%	516	14.318	8%	348	4.109	2%	100
A-1) Fondos propios	21.219	10%	516	14318	8%	348	4109	2%	100
I Capital	28.000	14%	100	28000	16%	100	28000	16%	100
1. Capital escriturado	28000	14%	100	28000	16%	100	28000	16%	100
2. (Capital no exigido)	n.d.			n.d.			n.d.		
II Prima de emisión	n.d.			n.d.			n.d.		
III Reservas	n.d.			n.d.			n.d.		
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	n.d.			n.d.			n.d.		
V Resultados de ejercicios anteriores	-13682	-7%	1895	-23891	-13%	3309	-722	-0,4%	100
VI Otras aportaciones de socios	n.d.			n.d.			n.d.		
VII Resultado del ejercicio	6901	3%	-30	10209	6%	-44	-23169	-13%	100
VIII (Dividendo a cuenta)	n.d.			n.d.			n.d.		
A-2) Ajustes por cambios de valor	n.d.			n.d.			n.d.		
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	n.d.			n.d.			n.d.		
B) Pasivo no corriente	115.897	57%	87	109.920	61%	82	133.919	77%	100
I Provisiones a largo plazo	n.d.			n.d.			n.d.		
II Deudas a largo plazo	115897	57%	87	109920	61%	82	133919	77%	100
1. Deudas con entidades de crédito	70000	34%	78	80000	45%	89	90000	52%	100
2. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.			n.d.			n.d.		
3. Otras deudas a largo plazo	45897	22%	105	29920	17%	68	43919	25%	100
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d.			n.d.			n.d.		
IV Pasivos por impuesto diferido	n.d.			n.d.			n.d.		
V Periodificaciones a largo plazo	n.d.			n.d.			n.d.		
VI Acreedores comerciales no corrientes	n.d.			n.d.			n.d.		
VII Deuda con características especiales a largo plazo	n.d.			n.d.			n.d.		

C) Pasivo corriente	67.078	33%	183	54.942	31%	150	36.576	21%	100
I Provisiones a corto plazo	n.d.			n.d.			n.d.		
II Deudas a corto plazo	n.d.			n.d.			n.d.		
1. Deudas con entidades de crédito	n.d.			n.d.			n.d.		
2. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.			n.d.			n.d.		
3. Otras deudas a corto plazo	n.d.			n.d.			n.d.		
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	n.d.			n.d.			n.d.		
IV Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	67078	33%	183	54942	31%	150	36576	21%	100
1. Proveedores	61280	30%	229	50301	28%	188	26779	15%	100
a) Proveedores a largo plazo	n.d.			n.d.			n.d.		
b) Proveedores a corto plazo	61280	30%	229	50301	28%	188	26779	15%	100
2. Otros acreedores	5797	3%	59	4641	3%	47	9797	6%	100
V Periodificaciones a corto plazo	n.d.			n.d.			n.d.		
VI Deuda con características especiales a corto plazo	n.d.			n.d.			n.d.		
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	204.194	100%	117	179.179	100%	103	174.604	100%	100

Cuenta de pérdidas y ganancias	31/12/2014			31/12/2013			31/12/2012		
	V. ABS.	V.REL.	NI	V. ABS.	V.REL.	NI	V. ABS.	V.REL.	NI
1. Importe neto de la cifra de negocios	563.980	100%	109,376	534.614	100%	103,681	515.635	100%	100
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	n.d.			n.d.			n.d.		
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	n.d.			n.d.			n.d.		
4. Aprovisionamientos	-428.953	-76%	101,823	-394.273	-74%	93,5909	-421.273	-82%	100
5. Otros ingresos de explotación	2.836	0,50%	24	2.539	0,47%	21	12.000	2%	100
6. Gastos de personal	-74.046	-13%	99,3306	-68.619	-13%	92,0504	-74.545	-14%	100
7. Otros gastos de explotación	-36.780	-7%	105,179	-44.008	-8%	125,849	-34.969	-7%	100
8. Amortización del inmovilizado	-18.243	-3%	108	-17.784	-3%	105	-16.937	-3%	100
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	n.d.			n.d.			n.d.		
10. Excesos de provisiones	n.d.			n.d.			n.d.		
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	n.d.			n.d.			n.d.		
12. Otros resultados	n.d.			n.d.			n.d.		
A) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12)	8.795	1,56%	-44	12.468	2%	-62	-20.089	-4%	100
13. Ingresos financieros	56	0,01%	5.600	53	0%	5300	1	0,0002%	100
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	n.d.			n.d.			n.d.		
b) Otros ingresos financieros	56	0,01%		53	0%	5300	1	0,0002%	100
14. Gastos financieros	-1.950	-0,35%		-2.312	0%	75	-3.081	-0,6%	100
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	n.d.			n.d.			n.d.		
16. Diferencias de cambio	n.d.			n.d.			n.d.		
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	n.d.			n.d.			n.d.		
B) Resultado financiero (13 + 14 + 15 + 16 + 17)	-1.894	-0,34%	61	-2.259	0%	73	-3.080	-1%	100
C) Resultado antes de impuestos (A + B)	6.901	1,22%	-30	10.209	2%	-44	-23.169	-4%	100
18. Impuestos sobre beneficios	n.d.			n.d.			n.d.		
D) Resultado del ejercicio (C + 18)	6.901	1,22%	-30	10.209	2%	-44	-23.169	-4%	100

