



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES (ICAIDE)

PROPUESTAS DE OPTIMIZACIÓN DEL BENEFICIO EN UN COMERCIO LOCAL

Autor: 200900722

Madrid
Abril 2014

PROPUESTAS DE OPTIMIZACIÓN DEL BENEFICIO EN UN COMERCIO LOCAL



RESUMEN

Este trabajo estudia tanto el entorno como el funcionamiento interno de un comercio local en aras de detectar áreas de mejora y proponer maneras de aumentar el beneficio. Tras el análisis realizado, se llega a la conclusión de que el negocio presenta un exceso de flujo de caja mal gestionado, cuya mejor vía de aprovechamiento es la expansión del negocio. No obstante, se señala que dada la falta de acceso a contabilidad financiera y analítica, no es posible proponer alternativas a menor escala que contribuirían también a nuestro fin.

PALABRAS CLAVE: comercio local – optimización del beneficio – flujo de caja excedente – expansión – estudio microeconómico.

ABSTRACT

This paper studies both the environment and the inside of a local business in the aim of detecting areas of improvement and recommending ways of increasing profits. After the analysis, we conclude that the business presents an excess of cash flow deficiently managed, which would be better profited if invested in the expansion of the business. However, it is noted that given the lack of access to the business accounting, it is not possible to deliver lower scale alternatives that will also respond to our aim.

KEYWORDS: local business – profit optimization – excess cash flow – expansion – microeconomic study.

ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	3
I. INTRODUCCIÓN	6
II. EL COMERCIO	7
III. ANÁLISIS DEL ENTORNO	7
III. 1. ENTORNO GENÉRICO	8
<i>III.1.1. Análisis PESTEL</i>	8
<i>III.1.2. Perfil estratégico del entorno genérico</i>	10
III. 2. ENTORNO ESPECÍFICO	11
<i>III.2.1. Análisis del mercado local utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas competitivas de Porter.</i>	11
III.3. OFERTA Y DEMANDA: MERCADO EN COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA.....	14
IV. ANÁLISIS INTERNO	17
IV.1. MODELO DE NEGOCIO	17
IV.2. COMERCIAL	17
<i>IV.2.1 Product (producto)</i>	18
<i>IV.2.2. Price (precio)</i>	19
<i>IV.2.3. Placement (Distribución)</i>	19
<i>IV.2.4. Promotion (Promoción)</i>	19
IV.3. SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DEL COMERCIO. COSTES E INGRESOS.	21
<i>IV.3.1. Gastos mensuales.</i>	21
<i>IV.3.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias</i>	23
<i>IV.3.3. Balance de situación</i>	28
<i>IV.3.4. Flujo de Caja</i>	30
<i>IV.3.5. Ratios y fondo de maniobra</i>	30
V. FACTORES CLAVE DE ÉXITO. MATRIZ DAFO.	33
VI. RECOMENDACIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL BENEFICIO	35
VI.1. RECOMENDACIONES GENERALES	35
<i>VI.1.1. Contabilidad</i>	36

<i>VI.1.2. Marketing</i>	36
<i>VI.1.3. Sostenibilidad del negocio a largo plazo</i>	37
VI.2. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS	38
<i>VI.2.1 Inversiones financieras</i>	38
<i>VI.2.2. Estrategias de expansión</i>	39
<i>VI.2.3. Diversificación</i>	41
VII. CONCLUSIONES	44
VIII. BIBLIOGRAFÍA	46

I. INTRODUCCIÓN

Desde hace cinco años los pequeños comercios locales han venido haciendo frente a una doble amenaza. En primer lugar, la crisis económica global, que desde 2008 lleva azotando todos los sectores, y en segundo lugar la expansión de grandes cadenas y franquicias que han salido airoso de la crisis, generalmente con precios más bajos con los que no pueden competir.

La presencia de estas cadenas plantea dos retos al pequeño comercio. Primero, porque no pueden competir con su extendida presencia, que hace que sus productos sean conocidos y ganen reputación en todo el mercado, convirtiéndose en la primera elección del consumidor. Segundo, porque en general estas cadenas, gracias a su tamaño, pueden beneficiarse de economías de escala, o *rappels* de sus proveedores, lo que les permite seguir una estrategia de competencia por precio, que los pequeños comercios no pueden igualar a no ser que opten por una venta con poco margen, o incluso, a pérdida.

No obstante, pese a ello, no son pocos los comercios locales que subsisten y ofrecen al consumidor una oferta más especial que la que los grandes almacenes y cadenas uniformizan, ya no sólo a nivel local o regional, sino nacional e internacionalmente. El presente trabajo trata de estudiar un comercio local a nivel microeconómico, identificando los factores que le permiten subsistir pese a las circunstancias adversas, para después proponer maneras de optimizar su beneficio.

El estudio estará apoyado en la literatura existente sobre el tema y en entrevistas con los responsables del comercio, lo que permitirá conocer su funcionamiento a nivel interno para localizar fortalezas y debilidades.

En primer lugar haremos una breve descripción del negocio, para luego llevar a cabo un análisis del entorno en el que opera, gracias a lo cual podremos detectar oportunidades y amenazas. Acto seguido, procederemos al análisis interno, basado en un estudio de campo, para poder localizar las fortalezas y debilidades, tanto a nivel estratégico y comercial como económico-financiero. Gracias a este estudio, y una vez las oportunidades y fortalezas detectadas, podremos pasar a concluir y elaborar nuestras recomendaciones sobre las mejores vías para optimizar el beneficio del comercio y mantener la subsistencia del mismo tanto en el corto como en el medio y largo plazo

II. EL COMERCIO

El comercio en cuestión es principalmente una carnicería, abierta hace 15 años por su actual dueño, que ya poseía una larga experiencia en el sector, en el que llevaba trabajando desde los catorce años. El negocio se llama COMERCIAL SALAMANCA y se encuentra situado en el céntrico barrio de Salamanca en Madrid, a escasos metros del parque del Buen Retiro.

Decimos que es “principalmente” una carnicería porque realmente su negocio va más allá. No sólo venden carne y embutidos, propio de una carnicería-charcutería típica, sino que su oferta es más variada y se extiende a vinos y cavas, frutas y verduras, legumbres, conservas, e incluso, bollería y empanadas. No obstante, todo tiene un denominador común, y es la alta calidad del género vendido. En efecto, podríamos calificar el negocio de “carnicería- delicatesen”, ya que lo que ofrecen es una amplia variedad de productos, donde predominan los cárnicos y embutidos, todos ellos de una alta calidad.

De estas circunstancias cabría deducir que la estrategia del comercio no es la de competir por precio, sino de diferenciación. En efecto, como veremos, sus precios son notoriamente más elevados que la media del sector, pero también lo es su calidad.

III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Dadas las peculiares características de este comercio, no tienen competidor directo alguno, es decir, que no existe ningún negocio a escasa distancia que comercie exactamente el mismo tipo de productos, en la misma variedad. Sin embargo, existen supermercados por la zona que venden lo que en algún modo pudiéramos llamar productos sustitutivos.

Hacemos hincapié en el hecho de que los competidores, para ser tales, tienen que estar localizados a escasa distancia ya que lo que estamos analizando es un comercio local, es decir, que su público objetivo son los residentes del barrio, y no entra en su estrategia empresarial actual el competir con comercios lejanos, si bien ello podría ser una vía de expansión del negocio como veremos más adelante.

A continuación realizaremos un análisis del entorno, tanto genérico como específico, lo que nos permitirá detectar amenazas y oportunidades para elaborar una ulterior estrategia comercial.

III. 1. Entorno genérico

III.1.1. Análisis PESTEL

A continuación, procederemos a realizar un análisis PESTEL, cuya función es detectar los factores determinantes del mercado en el que opera nuestro comercio. Es un análisis del entorno genérico, luego se refiere al de todas las empresas que operan en el mismo.

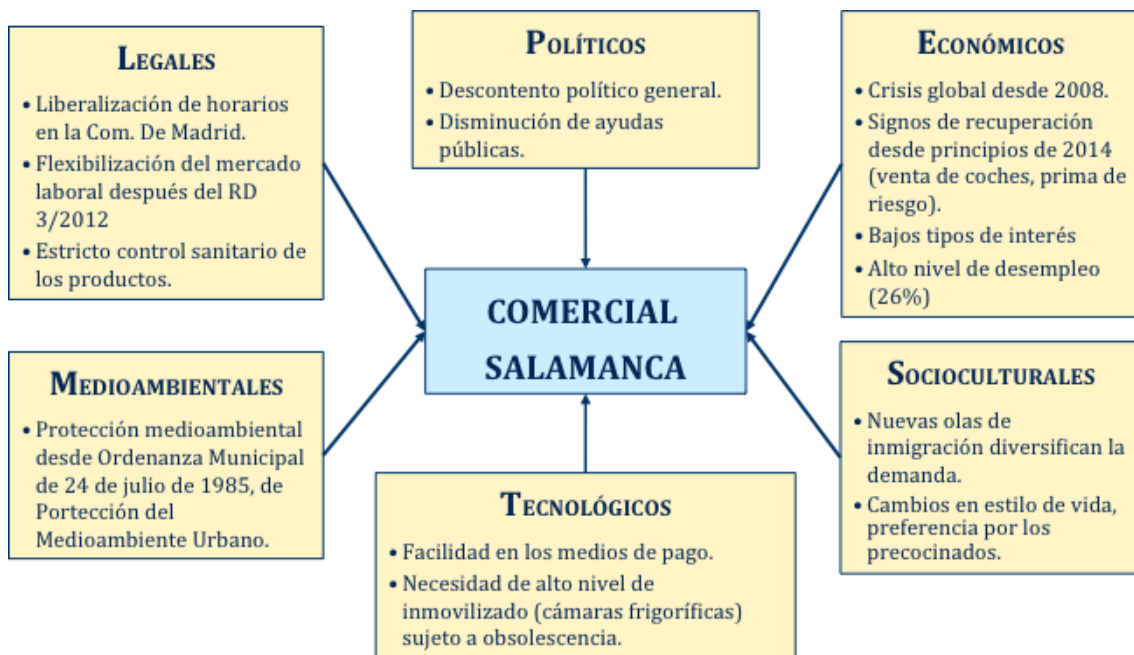


Figura 1: Análisis PESTEL del entorno genérico¹.

Tras el análisis PESTEL realizado, podemos concluir que el macroentorno en el que opera el comercio analizado se caracteriza por los siguientes rasgos:

- **Políticos:** actualmente en España, si bien hay estabilidad política, estamos en una época de descontento general, con frecuentes manifestaciones y reproches al Gobierno. En cierta medida el descontento popular se puede manifestar en el consumo, pero no creemos que sea un factor determinante.
- **Económicos:** estos factores sí que hacen hincapié directo en el consumo, y por lo tanto en los ingresos de nuestra empresa. Es bien sabido que España, desde el

¹ Construcción propia a partir de los materiales para la asignatura *Estrategia Empresarial*, Facultad de CC.EE y EE . ICADE. Universidad Pontificia Comillas.

2008, atraviesa una grave crisis que está afectando a nivel global. Se caracteriza por una gran deuda soberana, así como por un 26% de desempleo actualmente. No obstante, desde principios de 2014 se han evidenciado signos de recuperación, como la caída de la prima de riesgo por debajo de los 200 puntos básicos, la subida de la cotización del IBEX 35 que rebasa los 10.000 puntos, y el notable aumento de las ventas de coches (17,8% en febrero de 2014 respecto al mes anterior²), indicador adelantado del ciclo económico, que anticipa una recuperación económica. Además, el sector de la alimentación ha crecido en la capital³.

- **Socioculturales:** la inmigración y confluencia de distintas culturas es un factor determinante que afecta a la demanda de los productos. En efecto, los gustos de los consumidores ya no están tan uniformados como antaño. También, los nuevos estilos de vida del siglo XXI, caracterizados por un acelerado ritmo, hacen que cada vez más gente compre productos precocinados, en vez de ingredientes como los que vende nuestro comercio para cocinar en casa.
- **Tecnológicos:** si bien el sector comercial que analizamos es bastante tradicional, su infraestructura reposa principalmente en ciertos elementos clave de inmovilizado material, sujeto a obsolescencia, como son las cámaras frigoríficas y los camiones refrigerados de distribución, que exigen una importante reinversión de los resultados del negocio para su renovación. Sin embargo, los avances en este sector también hacen que sea posible guardar en *stock* los productos por periodos más prolongados de tiempo sin que perezcan, lo cual simplifica la cadena de distribución y almacenamiento.
- **Medioambientales:** no son especialmente significativos en este sector comercial, estando sujetos todos los comercios que en el mismo operan a la misma Ordenanza Municipal, de 24 de julio de 1985, de Protección del Medioambiente Urbano. También resulta necesaria la obediencia a ciertas normas de sanidad, pero estas afectan en mayor medida al ganadero en lo que concierne la crianza del género que al distribuidor minorista, que sólo tiene que preocuparse de la limpieza del local y el buen estado del género.

² Dato extraído del periódico *Expansión*, publicado el 18 de marzo de 2014.

³ Entre 2006 y 2010, ha cobrado mayor peso relativo en el comercio de Madrid la alimentación (pasando del 44% al 46% del total), y lo han perdido vestido (del 19% al 17%) y calzado (del 14% al 12%). Fuente: publicado en *El País*, 12 de febrero de 2014.

- **Legales:** los factores legales del macroentorno han tenido un particular impacto en los pequeños comercios, como consecuencia de la liberalización de horarios en la Comunidad de Madrid por la Ley 2/2012, de 12 de junio, de Dinamización de la Actividad Comercial, que permite que cada comerciante ejerza su actividad en el horario elegido. Esto ha privilegiado a las cadenas de distribución, que al disponer de mayores recursos pueden abrir más horas e incluso festivos, y ha supuesto una amenaza para comerciantes autónomos, que no disponen de los recursos suficientes para igualar los horarios de estas cadenas. Así, la cifra de actividades comerciales pasó de 56.279 en 2007 a 48.028 en 2011 (un 14,7% menos); crecieron los hipermercados (de 14 a 19, un 35,7%) y los grandes almacenes (de 13 a 14, un 7,7%); pero cayó el comercio tradicional (de 14.415 a 11.434, un 20,7%), el de hogar (de 8.835 a 7.535, un 14,7%) y el de vestido y calzado (de 8.503 a 7.806, un 9,6%). Los supermercados bajaron de 1.255 a 1.090, un 13,1%⁴.

También ha tenido gran impacto la flexibilización del mercado laboral producida por el RD 3/2012, de 10 de febrero, de Medidas Urgentes para la Reforma del Mercado Laboral, que instaura políticas de contratación y despidos más favorables para los empresarios, en el afán de ayudarles a capear las consecuencias desfavorables de la crisis.

Tras el análisis del entorno estratégico podemos elaborar un perfil estratégico del mismo.

III.1.2. Perfil estratégico del entorno genérico

De cara a valorar de manera adecuada la afeción de los elementos identificados en cada una de las áreas temáticas de referencia dentro del entorno genérico en el que la compañía desarrolla su actividad, se ha optado por realizar un análisis del perfil estratégico que presenta este entorno, de forma que se puedan identificar en escala la afeción que cada uno de los hitos identificados presentan para nuestra empresa. De esta forma se permite a Comercial Salamanca valorar las acciones estratégicas a llevar a cabo con respecto a cada uno de ellos.

⁴ *El País*, febrero de 2014.

Muy positivos	Flexibilización laboral	Avances tecnológicos
Positivos	Mejora económica	
Neutros	Política medioambiental	Descontento general
Negativos	Inversión en infraestructura	
Muy negativos	Grave crisis	Liberalización de horario

Figura 2: Perfil estratégico del entorno genérico. Factores clave.

III. 2. Entorno específico

Tras haber hecho un análisis del entorno genérico, es decir, del que afecta al conjunto del mercado en general, pasaremos a un análisis más específico, centrándonos en el mercado concreto en el que opera nuestra empresa, lo que nos permitirá detectar áreas de mejora más concretas para nuestras recomendaciones futuras.

III.2.1. Análisis del mercado local utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas competitivas de Porter.

Como ya se ha indicado en apartados anteriores, el modelo de negocio de Comercial Salamanca no entra a competir en el mercado tradicional de las carnicerías-charcuterías, por la variedad y calidad de sus productos.

Sin embargo, de cara a detectar oportunidades y amenazas para mejorar la rentabilidad del negocio, sería realmente útil el conocer cómo es la situación del mercado tradicional. Esto se debe a que, dadas las similitudes entre ambos modelos, es un hecho cierto que existirán numerosas coincidencias entre ambos mercados, y teniendo en cuenta la estabilidad y lo asentado del mercado de la carnicería tradicional, este análisis nos puede dar numerosas claves a tener en cuenta de cara a estudiar las alternativas estratégicas del proyecto a emprender.

Así, los factores identificados como de gran relevancia en el sector específico, utilizando el conocido modelo de las cinco fuerzas competitivas creado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979, son los siguientes. Más adelante comentaremos los más relevantes de cada apartado.

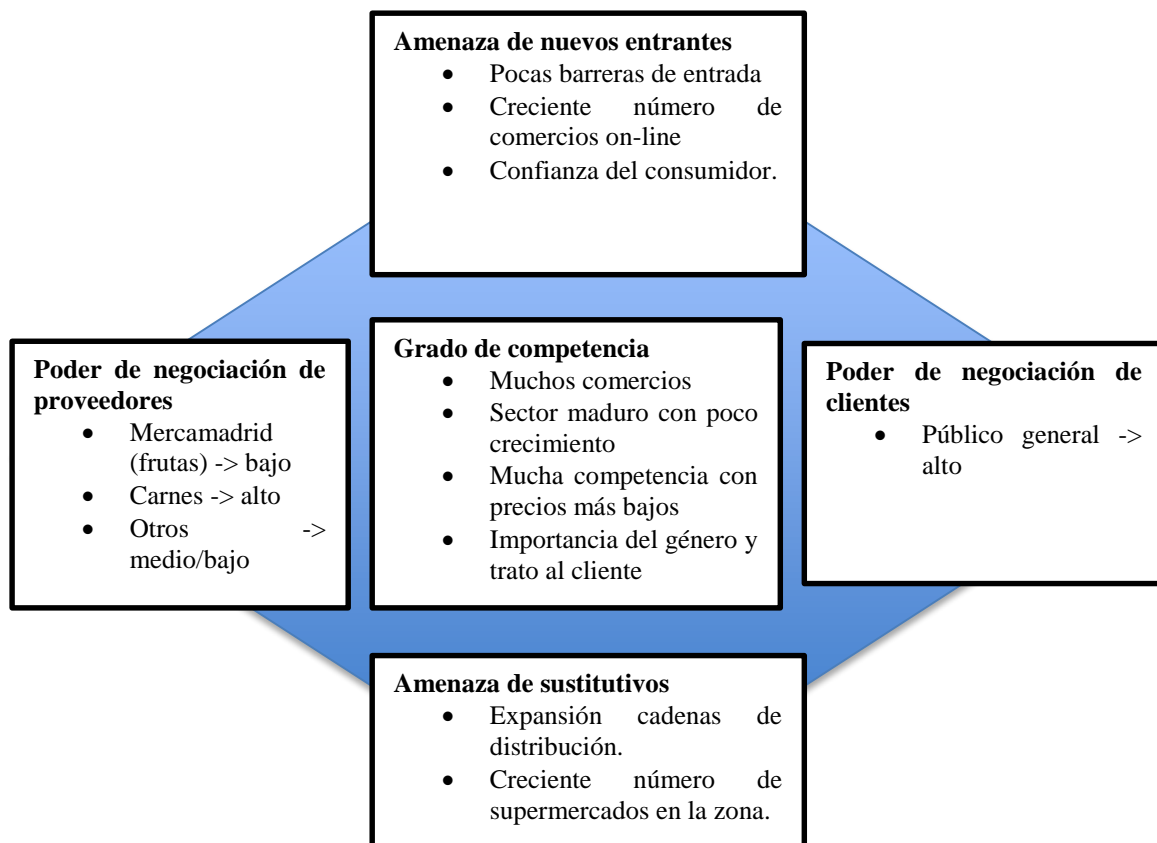


Figura 3: Análisis del entorno específico a través del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

(A) Amenaza de nuevos entrantes

- Pocas barreras de entrada: el sector de la carnicería es uno con pocas barreras de entrada, ya que no requiere una inversión inicial elevada ni grandes costes fijos, ni está sujeto a requisitos legales especiales. Prueba de ello es que desde que este comercio abrió, hace 15 años, han aparecido seis competidores en la zona, de los que hablaremos más adelante.
- Creciente número de comercios on-line: en los últimos años se han multiplicado las carnicerías de venta por internet, como www.carnevillamaria.com, www.carneavila.com, www.carnevasca.com, que ofrecen al consumidor la oportunidad de adquirir productos de varios proveedores de toda la geografía española desde la comodidad de su casa, con envío a domicilio. Si bien es verdad que en un principio estos procedimientos generan desconfianza en el cliente, que prefiere inspeccionar el género en persona antes de comprarlo “a ciegas”, tampoco

son pocas las páginas y foros donde consumidores de las tiendas on-line dan su opinión generando *publicity* de los comercios.

- Confianza del consumidor: como hemos avanzado en el párrafo anterior, uno de los factores clave de éxito en cualquier negocio de la industria alimentaria es la confianza del consumidor en el género, ya que lo más probable es que no se vuelva a adquirir un producto decepcionante.

(B) Poder de negociación de clientes

- El poder de negociación de los clientes es bastante alto, ya que como hemos mencionado anteriormente existe un gran número de competidores a menor precio, tanto en tienda física como por internet.

(C) Productos sustitutivos

- Como avanzábamos más arriba, desde que abrió el negocio analizado, hace 15 años, han abierto seis comercios que ofrecen productos sustitutivos en mayor o menor medida: un supermercado Caprabo, un Simply, un Dia, un Supercor, una carnicería tradicional y un establecimiento de El Corte Inglés con supermercado y “Rincón del Gourmet”. Como vemos, de los seis establecimientos, cinco pertenecen a cadenas de distribución, lo que materializa la amenaza que suponen para el pequeño comercio.

(D) Poder de negociación de proveedores

- Mercamadrid: aquí es donde el comercio adquiere sus frutas, verduras y hortalizas. Se trata de un mercado donde los productos cotizan, y los precios son el resultado de una confluencia entre oferta y demanda, por lo que el poder de negociación de tanto vendedores como compradores es limitado. Si bien se puede llevar a cabo la negociación o *regateo* propios en toda actividad comercial, no creemos que esta sea lo suficientemente significativa como para constituir una amenaza.

- Proveedores de carne: el negocio obtiene sus productos cárnicos de proveedores seleccionados individualmente en lugares variados de la geografía española, que ha ido conociendo a lo largo de su experiencia en el sector. De este modo, la carne de cordero, por ejemplo, viene de Ávila, otras de Galicia y Asturias, y así. La razón de la elección es primordialmente la calidad del género. Esto otorga un gran poder de negociación de los proveedores, que al actuar prácticamente en competencia monopolística, puesto que ofrecen un producto único, tienen bastante libertad en la fijación de precios, lo que puede llegar a desequilibrar la estructura de costes de nuestro pequeño comercio.
- Resto de proveedores (vinos, conservas, legumbres...): estos son casas varias que manufacturan este tipo de productos, por lo que su poder de negociación es menor, ya que no resultaría difícil encontrar un producto sustitutivo a los que estas venden.

(E) Grado de competencia del sector: como hemos visto, se trata de un sector muy competitivo, ya que al disponer de pocas barreras de entrada está sujeto a la entrada de nuevos competidores, en especial cadenas de distribución, así como venta on-line, a precios más bajos. Además, se trata de un sector maduro con limitadas posibilidades de crecimiento.

III.3. Oferta y demanda: mercado en competencia monopolística.

Para finalizar el análisis del entorno, resulta importante realizar un estudio de la oferta y la demanda, para detectar nuevas oportunidades y amenazas que nos ayuden encontrar vías de optimización del beneficio.

A lo largo de este epígrafe intentaremos encontrar a qué tipo de competencia se refiere el mercado de las carnicerías locales: competencia perfecta, monopolio, oligopolio o competencia monopolística. Tendremos en cuenta para valorar en qué medida las características de estos mercados se acercan al analizado que la aplicación práctica de modelos teóricos tiene un alcance limitado, y por lo tanto no es probable que confluyan

con exactitud todos los criterios, o que con los limitados recursos de los que disponemos ello se pueda valorar exhaustivamente.

En primer lugar, descartamos que sea un mercado en competencia perfecta, ya que los agentes no actúan como precio-aceptantes en lo que respecta a la mayoría de los productos. Además, este modelo es bastante excepcional y se da en raras ocasiones, ya que las condiciones para que se produzca son que todos los productos comercializados en el mercado sean homogéneos (lo que no es nuestro caso), que los consumidores dispongan de absolutamente toda la información para tomar sus decisiones y que no haya costes transaccionales, como de búsqueda, información, negociación o contratación, cosa que sí pasa en nuestro comercio. De hecho, en concreto la búsqueda del mejor proveedor, y los costes que ello conlleva, es parte sustancial del negocio.

En segundo lugar, no se trata de un oligopolio porque, principalmente, no son sólo unos pocos los oferentes de los productos y poseen por ello grandes poderes de negociación sobre los clientes. Es cierto que hemos dicho que son seis, pero visto en proporción al área del mercado, que abarca unas pocas manzanas, no se pueden considerar pocos. Además, el negocio que analizamos no fija sus precios o cantidades en función de los de sus competidores, ni hace acuerdos con los mismos.

En tercer lugar, y dado que hemos recalcado a lo largo de este trabajo la particularidad de los productos ofrecidos, se podría plantear que fuera un monopolio. Sin embargo la característica primordial para que se dé un monopolio es que existan importantes barreras de entrada lo que permita al monopolista fijar los precios libremente al no haber competidores, y como hemos visto, en el mercado analizado, no hay importantes barreras de entrada y los nuevos competidores suponen una gran amenaza. Para que exista monopolio, el monopolista debe de tener cierto poder de mercado, ser estrictamente un “price-maker”, por tener patentes que protejan sus producciones, o carteles constituidos, por ejemplo, que hagan su producto único e inimitable, y ese no es nuestro caso. El empresario, si bien puede alejarse de los precios de mercado, porque el género que ofrece también se aleja de la media de mercado, no es completamente libre. Depende de los precios de los proveedores, los gastos del negocio, y de lo que sus clientes estén dispuestos a pagar, ya que, rebasado cierto umbral de precios, probablemente prefieran renunciar a la calidad por el bien de la economía familiar. Tampoco está a salvo de que otras carnicerías localicen a sus proveedores y empiecen a comercializar el mismo género,

estando dispuestos a tener un menor margen por privilegiar el volumen de ventas, y de esta manera se de una competencia por precio.

Por último, creemos que el modelo que más se acerca a describir cómo actúa el negocio es la competencia monopolística, por las razones que describimos a continuación. Como hemos visto, el negocio que analizamos diferencia sus productos de los de sus competidores, tanto por la calidad de los mismos como por el servicio al cliente, lo que hace que actúe como monopolista en esos productos concretos. Asimismo, cada firma que actúa en el mercado ignora cómo un cambio en sus precios afectará a los de sus competidores, por lo que aunque cada comercio tiene competencia, actúa como si fuera un monopolista. Además, todos los comercios tienen funciones de demanda y costes bastante similares, aunque sus productos no sean iguales, así como la libertad de entrar y salir libremente del sector (sin barreras de entrada y de salida). Dado que se cumplen, aunque con las limitaciones con las que se pueden cumplir asunciones teóricas en el terreno de la práctica, las características típicas de la competencia monopolística⁵, creemos que es la mejor aproximación al tipo de competencia que tiene lugar en este mercado.

Teniendo esto en cuenta, la demanda afrontada por nuestro comercio tendría la siguiente forma:

$$Q = S \left[\frac{1}{n} - b(P - Peq) \right]$$

siendo Q las ventas del comercio, S el número de ventas totales de las carnicerías, n el número de comercios en el sector y b una constante reflejando la sensibilidad de las ventas según la desviación que haya entre los precios del comercio y los del resto del sector Peq . Como vemos, un aumento del número de firmas operando en el sector (n) entrañaría un descenso de la demanda de nuestro comercio, de la misma manera que un incremento por encima de los precios de la media del sector.

Matemáticamente hablando, y teniendo en cuenta que desde la apertura del comercio han entrado seis nuevas firmas en el mercado, así como que sus precios son notablemente superiores a la media del sector, y que las ventas totales (S) han disminuido como

⁵ KRUGMAN, Paul R., OBSTFELD, Maurice, MELITZ, Marc J.: *International economics – Theory and policy*, Pearson Education limited: Edinburgh Gate, 9th edition (global edition), 2011, capítulo 8, pp.187-188.

consecuencia de la crisis, se hubiera esperado una dramática caída de las ventas del comercio analizado, hasta el punto de hacerlo prácticamente desaparecer. No obstante, el comercio no sólo se mantiene a flote, sino que sigue generando cuantiosos beneficios, aunque algo disminuidos tras la crisis, como veremos a continuación. Para dilucidar las razones de esta contradicción entre la teoría y la práctica se revela necesario un análisis interno del negocio, que nos pueda mostrar alguna ventaja competitiva.

IV. ANÁLISIS INTERNO

IV.1. Modelo de negocio

Se trata de un empresario individual, no inscrito en el Registro Mercantil, con un local en alquiler.

La idea principal es vender buen género, en palabras del responsable que hemos entrevistado, “vender lo que tú comprarías”. Luego lo primordial es elegir con esmero las mercaderías, por lo que los proveedores son muy variados, y no siempre se buscan, sino que se encuentran por azar. Cada vez que el dueño del negocio prueba en un restaurante o comercio un producto que le gusta, no necesariamente cárnico, intenta localizar al proveedor y venderlo en su carnicería. De ahí la diversificación de productos que existe, porque lo primordial en el negocio, tal y como lo concibió su fundador, no es vender carne en sí, sino buenos productos en general. La estrategia se va desarrollando por lo tanto de manera espontánea, sin plan previo.

IV.2. Comercial

Una vez dibujado en líneas generales el modelo de negocio, procede analizar más en detalle las estrategias concretas que lleva a cabo, en particular desde un punto de vista comercial, puesto que no deja de tratarse de un establecimiento de venta al público y este es uno de sus aspectos fundamentales.

Para ello, analizaremos el marketing mix del negocio desde el punto de vista de las cuatro Ps de marketing: *Product* (producto), *Price* (precio), *Placement* (distribución) y *Promotion* (promoción). Siendo un pequeño comercio tradicional, hay que tener en cuenta que la estrategia de marketing mix no será ni mucho menos extensa, pero no

obstante este análisis metódico puede darnos muchas claves para detectar áreas de mejora, así como factores clave de éxito del comercio.

IV.2.1 Product (producto)

Como hemos comentado anteriormente, el inventario de la carnicería-delicatessen que analizamos es bastante extenso y poco común. Dado que para nuestro estudio no es necesaria una descripción exhaustiva del mismo, procederemos simplemente a resaltar las principales categorías así como sus rasgos principales.

(A) Canes, quesos y embutidos

Estos son los productos que podríamos decir “típicos” que tendría cualquier carnicería española, aunque no sólo hay productos nacionales. En lo que respecta a los quesos y embutidos especialmente, hay numerosas variedades extranjeras como Camembert, Edam, Parmesano y Brie.

(B) Vinos y bebidas espirituosas

Tienen al servicio del cliente una excelente bodega compuesta por vinos españoles principalmente, así como cavas catalanes y champagnes franceses. En cuanto a la cerveza, el producto estrella es una cerveza de abadía catalana llamada *Maset*, en variedades rubia y tostada, que ha tenido bastante buena acogida por los consumidores.

(C) Frutas, verduras y hortalizas.

Este es el tipo de productos que más sorprende ver en el comercio, ya que representan todo lo opuesto a las viandas y productos de origen animal que se espera encontrar en una carnicería-charcutería. Todas ellas provienen de Mercamadrid, y se hace una esmerada selección para su comercialización.

(D) Miscelánea delicatessen

Esta parte del inventario es una de las peculiaridades que hacen el comercio especial, y que creemos puede ser fuente de una ventaja competitiva en el largo plazo. Son un gran variedad de productos muy distintos, como anchoas de la

Escala, aceitunas, conservas, legumbres, y hasta bollería y empanadas, que provienen de fabricantes selectos, muchas veces poseen denominación de origen, y que el dueño del negocio ha ido conociendo en su larga experiencia en el mundo de la hostelería, muchas veces por casualidad. A modo de ejemplo, cuenta como las anchoas las acabó comerciando después de ir a comer recurrentemente a un restaurante donde las servían, tras lo que entabló amistad con el dueño que le acabó revelando su proveedor, con el que el empresario de nuestro pequeño comercio contactó posteriormente.

IV.2.2. Price (precio)

Como hemos comentado anteriormente, es un hecho cierto que nuestro comercio ofrece su mercancía a precios más elevados que la media del mercado local. No obstante, en estos duros años de crisis económica, y siendo el dueño del negocio consciente de la situación, ha llevado a cabo remarcables esfuerzos por dejar inalterados, en la medida de lo posible, los precios ofrecidos al público, a pesar de haber padecido subidas en los mismos por parte de sus proveedores. Un estudio más detallado de la estructura de ingresos del negocio se llevará a cabo en el epígrafe IV.3.

IV.2.3. Placement (Distribución)

Nuestro comercio vende exclusivamente en tienda física sita en una céntrica calle de Madrid, con gran tránsito lo que favorece el conocimiento del género. Del transporte de las mercancías hasta el local se encargan únicamente los proveedores. No obstante, existe una pequeña distribución a nivel local, ya que el comercio tiene servicio a domicilio para clientes habituales que viven en manzanas colindantes. Es de una gran sencillez, y consiste simplemente en que uno de los empleados de la tienda se acerque al domicilio del cliente a entregarle una bolsa con su pedido. No precisa por lo tanto inmovilizado adicional, como camiones repartidores con cámaras frigoríficas, ni una contratación extra de personal conductor. No es necesaria por lo tanto cadena de distribución como tal alguna, siendo este punto del Marketing Mix bastante soslayable.

IV.2.4. Promotion (Promoción)

Como prácticamente cualquier comercio minorista de barrio, la promoción del comercio analizado no es de gran entidad.

En su día se intentó llevar a cabo una estrategia de lo que se conoce como “buzoneo”, es decir, dejar folletos informativos en los buzones del barrio, pero no se apreciaron incrementos considerables en las ventas como consecuencia de esta estrategia por la que se acabó abandonando. El fracaso de dicha estrategia reside probablemente en el hecho de que los consumidores que desconocen los comercios anunciados tienden a desechar dichos folletos sin ni siquiera leerlos, por no mencionar que en los edificios y fincas urbanas que disponen de servicio de portería muchas veces el folleto en cuestión ni siquiera llega al buzón del potencial consumidor, al impedirlo el conserje encargado.

Sin embargo, el comercio dispone de una de las maneras más tradicionales de darse a conocer, el escaparate, que como hemos dicho se encuentra localizado en una céntrica y transitada calle. A la hora de decidir la configuración del mismo, se utiliza la técnica, valga la expresión coloquial, de “ensayo y error”, probando unas combinaciones y después otras hasta que se da con la más adecuada, es decir, la que más interés atrae entre los transeúntes. Actualmente, después de un largo periodo colocando jamones colgados, típicos de una charcutería, se ha optado por poner unos imponentes tomates de 750 gramos cada uno y con aspecto apetecible. En consecuencia, según el dueño del local, han incrementado considerablemente el número de clientes que entran diariamente en el comercio, a quienes les llamaba la atención tal escaparate.

Pero sin duda alguna, lo que mejor funciona en estos comercios en general, y en el analizado en particular, es el “boca-a-oreja”. El negocio se ha ganado una reputación en el barrio, lo que hace que cada vez sea más conocido y aumenten sus ventas. Se considera como máxima que la mejor promoción que puede tener *Comercial Salamanca* es un cliente satisfecho. Por ello se cuidan al detalle las condiciones para que esto se produzca, siendo excelente el trato con el cliente llevado a cabo, porque en este sector y en muchos otros los clientes son la carta de presentación e influyen de forma importante las decisiones de compra ajenas.

Por ello, en cierto modo podríamos decir que el negocio lleva a cabo una estrategia de relaciones públicas. Al entrar, los dependientes son extremadamente amables, llaman a los clientes habituales por su nombre, les preguntan por su familia, y les sugieren nuevos

productos que puedan ser de su agrado, siendo esta una manera también de incrementar las ventas.

Este cuidado trato con el cliente, que mantiene a los consumidores contentos y les hace elegir muchas veces *Comercial Salamanca* por encima de otro comercio, es definitivamente una de las ventajas competitivas del negocio.

IV.3. Situación económico-financiera del comercio. Costes e ingresos.

El análisis de la situación económico financiera del negocio, es decir, de su estructura de costes e ingresos resulta un aspecto fundamental de nuestro estudio, ya que nos dará los datos que contablemente requerimos para poder llegar a una optimización del beneficio. Lamentablemente, nos hemos encontrado una limitación al alcance en nuestra investigación, y el negocio que nos hemos propuesto estudiar, por lo que nos cuenta el dueño, no lleva contabilidad alguna, al no liquidar el IVA y tributar por módulos o estimación objetiva. Si bien esto constituye un incumplimiento al mandato del artículo 25⁶ del Código de Comercio, es un hecho cierto que desde el punto de vista estrictamente fiscal no se le exige la llevanza ordenada de libros de contabilidad. Tendremos por lo tanto que aproximar los estados financieros del negocio en base a los datos que nos proporciona el dueño y otras estimaciones, de la manera más precisa posible según nuestro leal saber y entender.

Empezaremos estimando los gastos mensuales, tras lo que podremos proceder a la estimación de ingresos y Cuenta de Resultados, lo que nos permitirá más tarde tener un Balance de Situación aproximado del negocio.

IV.3.1. Gastos mensuales.

En base a nuestras estimaciones, que más abajo explicamos, los gastos mensuales del negocio irían como sigue:

⁶ Artículo 25

1. Todo empresario deberá llevar una contabilidad ordenada, adecuada a la actividad de su Empresa que permita un seguimiento cronológico de todas sus operaciones, así como la elaboración periódica de balances e inventarios. Llevará necesariamente, sin perjuicio de lo establecido en las leyes o disposiciones especiales, un libro de Inventarios y Cuentas anuales y otro Diario.

2. La contabilidad será llevada directamente por los empresarios o por otras personas debidamente autorizadas, sin perjuicio de la responsabilidad de aquéllos. Se presumirá concedida la autorización, salvo prueba en contrario.

Sueldos y salarios	4.800,00 €
Cuotas Seguridad Social	1.435,20 €
Alquiler	3.000,00 €
Suministros	2.000,00 €
Comunicaciones	50,00 €
Mantenimiento	100,00 €
Total fijos	11.385,20 €
Total aprovisionamiento	17.077,80 €
TOTAL	28.463,00 €

(A) Sueldos y salarios

El comercio cuenta con cuatro empleados, y se ha estimado que cada uno de ellos dispone de una nómina bruta de 1.200€ mensuales. Esta cifra se ha obtenido a través de Convenios Colectivos del sector⁷, adaptados conforme al Índice de Precios al Consumo (IPC) y a las circunstancias del comercio, situado en la capital y cuyos empleados gozan de cierta antigüedad, lo cual hará que sus salarios sean, con toda probabilidad, más elevados que los establecidos en Convenio.

(B) Cuota de Seguridad Social a cargo del empresario

Habiendo estimado el salario del personal en 1.200€ brutos anuales, la cuota de Seguridad Social a cargo del empresario correspondiente es de 358,70€ por empleado, lo que da como resultante total la cifra señalada en la tabla.

(C) Alquiler

El local cuenta con aproximadamente 50 metros cuadrados de cara al público y un almacén de 20 metros cuadrados. Teniendo en cuenta el precio del metro cuadrado en la zona, así como la disminución de las cuotas de alquiler como consecuencia de la crisis, estimamos que la renta total ronda los 3.000€ mensuales.

⁷ Convenio Colectivo del sector de comercio de carnicerías-charcuterías para Cantabria establece un salario mínimo para encargados (máximo rango) de 746,43 € al mes.

(D) Suministros

Esta es una de las mayores partidas de gastos, después de los de personal, dado el elevado consumo energético de las cámaras frigoríficas y neveras expositoras. Calculamos que será 20 veces la de un hogar medio, es decir, 2.000€.

(E) Comunicaciones

Asumimos que en vistas a reducir costes lo máximo posible, nuestro empresario habrá optado por una tarifa plana para autónomos. Rondando todas las disponibles en el mercado los 50€⁸, estimamos que este será el gasto mensual en comunicaciones.

(F) Mantenimiento

A nuestro parecer, este no es un gasto que se producirá forzosamente todos los meses, pero dado el inmovilizado del local y la probabilidad de averías, estimando una cantidad anual y prorrateándola por meses creemos plausible que el gasto mensual de reparaciones y mantenimiento ascienda a unos 100€.

(G) Aprovisionamiento

El dueño del negocio nos dijo en una entrevista que los gastos de aprovisionamiento constituían el 60% de los gastos mensuales del negocio. Teniendo en cuenta las estimaciones anteriores, llegamos a la conclusión de que si los gastos anteriormente enunciados suponen un 40% de los totales, los gastos de aprovisionamiento ascienden de manera aproximada a la cantidad que figura arriba.

IV.3.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Teniendo en cuenta los gastos mensuales estimados en el epígrafe anterior, la cuenta de pérdidas y ganancias mensual sería la que aparece abajo. Conviene tener en cuenta en lo que respecta a las cantidades anuales, que estas se pueden ver incrementadas por periodos

⁸ En concreto, se han estudiado los planes de Movistar Fusión para autónomos, que oscilan entre los 42,23€/mes (Movistar Fusión mini 4G) y los 75€/mes (Movistar Fusión TV con ADSL). Más información en <https://www.movistar.es/autonomos/oferta-combinada/fusion/opciones-tarifas/>

del año de caracterizados por un mayor volumen de ventas, como son las Navidades u otras fiestas significativas.

	<i>Unidades</i>	<i>€/u</i>	<i>€ mensuales</i>	<i>€ anuales</i>	
Ingresos	100	350	35.000,00 €	420.000,00 €	100%
Costes aprovisionamiento	100	170,78 €	17.077,80 €	204.933,60 €	49%
Margen bruto		179,22 €	17.922,20 €	215.066,40 €	51%
Costes fijos			11.385,20 €	136.622,40 €	33%
Rdo antes de impuestos			6.537,00 €	78.444,00 €	19%
Impuestos			97,61 €	1.171,26 €	0,28%
Beneficio neto mensual			6.439,39 €	77.272,74 €	18%

(A) Ingresos

Tras una conversación con el dueño y vecinos del barrio, teniendo en cuenta los elevados precios de la carnicería, se ha llegado a la conclusión de que se tienen una media de 100 clientes mensuales, cuyos gastos ascienden a 350€. Clientes no significa forzosamente persona individual, sino que incluye familias. Otra condición que nos ayuda a estimar los ingresos es que para poder contribuir a las arcas públicas en régimen de estimación objetiva es necesario que estos no superen los 450.000€ anuales, según el artículo 3, párrafo primero, apartado a) de la Orden HAP/2206/2013, de 26 de noviembre, por la que se desarrollan para el año 2014 el método de estimación objetiva del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y el régimen especial simplificado del Impuesto sobre el Valor Añadido⁹. En nuestra aproximación, el importe anual de la cifra de ventas asciende a 420.000,00 €, por lo que entra dentro del límite legalmente establecido para permitir una cotización por módulos o estimación objetiva.

(B) Costes de aprovisionamiento

⁹ **Artículo 3.** Magnitudes excluyentes.

1. No obstante lo dispuesto en los artículos 1 y 2 de esta Orden, el método de estimación objetiva del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y el régimen especial simplificado del Impuesto sobre el Valor Añadido no serán aplicables a las actividades o sectores de actividad que superen las siguientes magnitudes:

a) Magnitud aplicable al conjunto de actividades:
450.000 euros de volumen de ingresos anuales.

Su cálculo ha sido explicado en el epígrafe anterior. Además, tal y como sucede con los ingresos, otra medida que nos ayuda en la aproximación es que estos no pueden sobrepasar los 300.000€ anuales para poder cotizar en estimación objetiva, según el artículo 3, párrafo primero, apartado d) de la Orden HAP/2206/2013, de 26 de noviembre, por la que se desarrollan para el año 2014 el método de estimación objetiva del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y el régimen especial simplificado del Impuesto sobre el Valor Añadido¹⁰. En nuestra aproximación, el importe anual de compras asciende a 204.933,60 €, luego entra dentro del límite legalmente establecido.

(C) Costes fijos

Como con el anterior concepto, su explicación ya ha sido detallada más arriba.

(D) Impuestos

Como hemos avanzado anteriormente, el negocio tributa por régimen de módulos o estimación objetiva, conforme a lo establecido legalmente en la Orden HAP/2206/2013, de 26 de noviembre, por la que se desarrollan para el año 2014 el método de estimación objetiva del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y el régimen especial simplificado del Impuesto sobre el Valor Añadido (BOE núm. 285, de 28 de noviembre de 2014).

Según lo establecido en dicho precepto legal, el cálculo del módulo de nuestro negocio iría como sigue:

¹⁰ d) Magnitud en función del volumen de compras en bienes y servicios. **300.000** euros anuales para el conjunto de todas las actividades económicas desarrolladas. Dentro de este límite se tendrán en cuenta las obras y servicios subcontratados y se excluirán las adquisiciones de inmovilizado.

CÁLCULO TRIBUTACIÓN POR MÓDULO

Módulo	Definición	Unidad	Rendimiento anual por unidad antes de amortización	Nº unidades	Total	
1	Personal asalariado	Persona	2.355,68 €	4	9.422,72 €	
2	Personal no asalariado	Persona	10.991,07 €	1	10.991,07 €	
3	Sup local indep	m2	35,90 €	50	1.795,00 €	
4	Sup local no indep	m2	81,88 €	20	1.637,60 €	
5	Consumo energía	100 Kwh	39,05 €	94	3.670,70 €	
					27.517,09 €	
					Límite	21.635,71 €
					Exceso	5.881,38 €
					Índice corrector	1,3
					Exceso tras aplicación de índice corrector	7.645,79 €
					Total rentabilidad anual	29.281,50 €
					Módulo	4%
					A pagar año	1.171,26 €
					A pagar trimestre	292,82 €
					A pagar mes	97,61 €

Como vemos, la estimación objetiva consiste en tributar un 4% del rendimiento anual de personal, superficie del local y consumo de energía, a lo que se le aplica un índice corrector en la parte que sobrepasa cierta cuantía, y nos da el resultante de algo menos de 100€ mensuales. Teniendo en cuenta la facturación, resulta un régimen fiscal muy ventajoso para el negocio.

Al tratarse de una estimación objetiva en base a personal, superficie y consumo de energía, la llevanza de libros contables resulta inútil a efectos fiscales, puesto que la tributación es completamente independiente de los ingresos, si bien esto tiene el inconveniente de colocar al empresario al final de la cadena del IVA, no permitiéndole liquidarlo trimestralmente.

De la cuenta de resultados se deduce el gran flujo de caja que genera el negocio, ya que cobra casi todas sus ventas en efectivo. No hemos tenido en cuenta la amortización porque, al no llevar el empresario contabilidad alguna, no se la da como gasto a efectos fiscales para retener el importe en la empresa, y dado que es autónomo, su patrimonio y el del negocio se confunden, de manera que daría igual contabilizar o no la amortización ya que de una manera u otra todo el flujo de caja resultante del comercio iría a su patrimonio, y de no haber caja suficiente para hacer frente a los gastos estos tendrían que correr a cargo del empresario individual, si bien esto no obsta para que dicha información sea importante a la

hora de tomar decisiones sobre el negocio, ya que otra de las utilidades de contabilizar la amortización es retener su importe en la empresa para destinarlo en el futuro a la reposición del inmovilizado.

(E) Beneficio neto

Puede sorprender a primera vista el hecho de que no se ha detraído importe alguno en relación con la remuneración del autónomo dueño del negocio, pero ello se debe a que, como acabamos de explicar, dado que se trata de un empresario individual, sujeto al principio de responsabilidad patrimonial universal del Código Civil¹¹, se produce una confusión de su patrimonio con el empresarial, por lo que resulta inútil separar una remuneración a su nombre, puesto que digamos que los dos patrimonios conforman uno solo, y todo el beneficio neto le pertenece, de la misma manera que tendría la obligación de hacer frente con su patrimonio personal de las pérdidas. Además, con gran probabilidad la remuneración que se adjudique al empresario será variante, y con toda certeza irá retirando dinero de la cuenta corriente del negocio para cubrir necesidades personales y familiares en caso de que haga falta. Aunque es verdad que a efectos contables puede ser menos útil, la adjudicación de un sueldo al empresario, en tanto que coste de oportunidad, debería ser valorado desde una perspectiva económica.

Como se deduce de la cuenta de pérdidas y ganancias, el negocio dispone de un amplio margen bruto (51%). El beneficio neto también es bastante considerable, puesto que supone un 18% de la cifra de ventas.

¹¹ **Artículo 1911**

Del cumplimiento de las obligaciones responde el deudor con todos sus bienes, presentes y futuros.

IV.3.3. Balance de situación

De todas las estimaciones anteriores se puede llegar a una aproximación del probable balance de situación, del negocio, cuyos epígrafes detallamos más abajo.

ACTIVO	NO	PATRIMONIO NETO	86.611 €
CORRIENTE	26.500 €	Capital	9.000 €
Inmovilizado material	20.500 €	Reservas	338 €
Depósitos y fianzas	6.000 €	Resultado	77.273 €
ACTIVO CORRIENTE	94.266 €	PASIVO	NO
Existencias	20.493 €	CORRIENTE	- €
Clientes	3.500 €		
Tesorería	73.773 €	PASIVO CORRIENTE	34.156 €
 		Proveedores	34.156 €
TOTAL ACTIVO	120.766 €	TOTAL NETO	+
Los detalles de nuestra estimación son los siguientes:		PASIVO	120.766 €

(A) Activo no corriente

Bajo la rúbrica “Depósitos y Fianzas” se encuentran los dos meses de fianza que asumimos tuvo que pagar en su momento el dueño del comercio al firmar el contrato de arrendamiento y comenzar su actividad.

El inmovilizado material corresponde a las cámaras frigoríficas, caja registradora, balanzas y demás utensilios necesarios para una carnicería-charcutería. Los precios de los mismos se han obtenido a través de una búsqueda por internet de los proveedores de los mismos¹².

(B) Activo corriente

¹² El precio medio por cámara frigorífica y expositor son 2.000€, el de las balanzas ronda los 500€, las cajas registradoras cuestan en torno a 400€. A todo ello se le ha añadido un margen prudencial en concepto de otros utensilios necesarios al ejercicio de la actividad, como cuchillos, máquinas de filetear y similares.

Se ha estimado que un 5% de los clientes dejan sus cuentas a cobrar, y las pagan a fin de mes, puesto que el negocio da la posibilidad de dejar cuentas abiertas. Por lo tanto, el saldo en clientes, mientras no haya impagos, será un 10% de las ventas mensuales. A partir de ahí se ha estimado el saldo en tesorería (beneficio neto anual menos los importes a cobrar del último mes). El valor de las existencias es un 10% de los aprovisionamientos anuales, ya que se estima esa es la proporción de los productos no perecederos que se compran (vinos, conservas...) y se quedan sin vender y pueden por lo tanto permanecer en el balance sin suponer una pérdida por deterioro.

(C) Pasivo no corriente

Asumimos que el negocio se financia en su mayor parte con los resultados de la actividad, no necesitando ningún préstamo a largo plazo (y tampoco a corto como se verá más adelante), ya que el flujo de caja que genera parece más que suficiente. No descartamos que se hubiera solicitado hace 15 años, al abrir el negocio, un préstamo a liquidar en el largo plazo, pero consideramos que dicho préstamo estará con toda probabilidad, a día de hoy, completamente amortizado.

(D) Pasivo corriente

Como resultado de toda actividad comercial, el negocio analizado se financiará en parte con cuentas a pagar a sus proveedores, que hemos estimado en base a la cifra de aprovisionamientos. Suponiendo que de media el empresario pague a 60 días (obviamente dependerá del tipo de mercadería), el importe de la cuenta de Proveedores debiera ser el doble de los gastos mensuales de aprovisionamiento. Como ya hemos apuntado, no creemos que utilice financiación bancaria a corto plazo alguna.

(E) Patrimonio neto

Para estimar el patrimonio neto han hecho falta varias aproximaciones. En primer lugar, como por simplificar el análisis estamos asumiendo que el resultado del ejercicio es igual todos los años, la cifra de resultado ya estaba estimada. A partir de ahí, en lo que figura como “Capital”, si bien no se trata de capital social al no

estar constituida sociedad alguna, hemos querido reflejar la inversión inicial hecha por el dueño del negocio. La cifra que figura en el epígrafe de Reservas es el resultado de cuadrar el balance. Obviamente no coincide con la acumulación de resultados pasados, y es significativamente menor, ya que gran parte de estos salen de la caja para pasar al patrimonio del dueño del comercio, aunque realmente, como hemos señalado anteriormente, al ser un empresario individual no inscrito, ambos patrimonios se confunden constituyendo uno solo. Tampoco se han tenido en cuenta las prescripciones legales en cuanto a la proporción de reservas obligatoria sobre el capital social ya que no aplican a nuestro caso, puesto que no hablamos de una sociedad de capital.

IV.3.4. Flujo de Caja

En el análisis de todo negocio resulta fundamental la medida del flujo de caja, medida primordial de la liquidez. Resulta sobre todo importante hoy en día, en el que un número cada vez más grande de empresarios entra en concurso de acreedores por tener un exceso de deuda que, dada la falta de liquidez del negocio, no pueden cancelar.

Para estimar el flujo de caja libre a partir del beneficio neto, basta hacer una serie de ajustes reflejados en la fórmula que sigue:

$$FCL = B^oNeto + Amz + Impuesto - \Delta NOF$$

definiéndose el NOF (necesidades operativas de financiación) de la siguiente manera:

$$NOF = Existencias + Clientes - Proveedores$$

Puesto que no hemos tenido en cuenta amortización alguna en el cálculo de nuestro beneficio neto, y el NOF no varía puesto que la estimación para cada mes es la misma, en nuestro caso concreto se podría aproximar el flujo de caja libre como:

$$FCL = B^oNeto + Impuesto$$

$$FCL = Resultado antes de impuestos = 77.272€$$

IV.3.5. Ratios y fondo de maniobra

Los ratios financieros constituyen una útil y muy empleada medida de la actividad de un negocio, así como de la pertinencia de su estructura económica y financiera. Si bien es cierto que se trata de una medida comparativa, es decir, que resultan útiles comparados bien a ratios históricos de la empresa o a los del sector, información de la que no disponemos, ello no implica que su estudio en nuestro caso sea superfluo. Son una manera muy intuitiva de conocer la estructura financiera del negocio, así como su capacidad para responder a las deudas a través de los ratios de liquidez.

Otra limitación que tendrá el cálculo de nuestros ratios está ligada a la falta de balances pasados. Ciertamente es que al calcular ratios que son el cociente de cifras del balance, estáticas, y cifras de la cuenta de pérdidas y ganancias, que reflejan la actividad del ejercicio, normalmente procede en lo que las cifras del balance concierne, utilizar la media de dos años consecutivos para eliminar la diferencia temporal en los datos y uniformizar la medida. Al no disponer de balance del año anterior, hemos utilizado únicamente las cifras del que hemos estimado, pero no consideramos que por ello nuestros ratios sean significativamente menos fiables, ya que no creemos, tras nuestras conversaciones con el dueño del negocio, que del ejercicio anterior al presente haya habido muchas variaciones, ni que haya cambiado la operatividad del negocio afectando a las cuentas de proveedores y tesorería utilizadas.

Los ratios de nuestro negocio serían los siguientes:

Ratios	
<i>Endeudamiento</i>	
Endeudamiento total	0,28
Apalancamiento financiero	0,39
 <i>Rentabilidad</i>	
ROA	0,64
ROE	0,89
 <i>Liquidez</i>	
Liquidez general	2,76
Liquidez inmediata	2,16

Eficiencia

Rotación activo	3,48
Rotación activo fijo	15,85
Rotación existencias	10,00

(A) Endeudamiento

Estos ratios se refieren sobre todo a la estructura financiera del negocio. En lo que concierne al ratio de endeudamiento total, este es bajo, indicando que el 28% del capital empleado corresponde a fondos ajenos. Además, este endeudamiento concierne exclusivamente a deudas comerciales a corto, que deberían cubrirse con la actividad ordinaria del negocio sin suponer ninguna preocupación en el largo plazo. El grado de apalancamiento financiero es también bastante reducido, e indica que por cada euro de fondos propios la empresa utiliza 0,39 euros ajenos. Estos resultados se deben a que la empresa se financia mediante recursos propios principalmente, siendo sus deudas las comerciales únicamente. Si bien es cierto que no hay un grado de endeudamiento ideal que sirva de referencia para todas las empresas, y ello depende de factores varios como tipos de interés del mercado, actividad y rentabilidad económica, entre otros, también son conocidas las ventajas de la financiación ajena, el “efecto apalancamiento”¹³, que permite rentabilizar en mayor medida los activos afectos a la actividad empresarial.

(B) Rentabilidad

Tanto la rentabilidad económica (ROA – Return On Assets) como la rentabilidad financiera (ROE – Return On Equity) presentan buenas cifras, siendo estas de 64% y 89% respectivamente. Ello se debe al sustancioso beneficio que genera el negocio, que posee amplios márgenes sobre el coste de aprovisionamiento, lo que genera una gran rentabilidad tanto sobre el activo como sobre el capital invertido. No obstante, tales rentabilidades se podrían probablemente incrementar haciendo uso del apalancamiento financiero.

¹³ Hablamos de apalancamiento financiero positivo cuando la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa es superior al tipo de interés pagado por los pasivos utilizados para financiarlos.

(C) Liquidez

El negocio presenta muy buenos ratios de liquidez. El ratio de liquidez general es superior a 2 y muy cercano a 3, lo cual significa que la empresa posee activos suficientes en el corto plazo para hacer frente a sus obligaciones inminentes. El ratio de liquidez inmediata nos dice que el negocio dispone de caja suficiente para hacer frente al 216% de sus obligaciones en el corto plazo, si estas le fueran reclamadas inmediatamente, es decir, que tiene activos líquidos más que suficientes para pagar en el acto a sus proveedores, único pasivo a corto, si estos le reclamaran el cobro de la deuda. No obstante, al ser el negocio muy líquido, puede ser esta también un área a mejorar del mismo, ya que de la misma manera que un negocio que genera poco flujo de caja y se financia en su mayor parte por deuda está avocado a un fracaso económico, tampoco resulta rentable tener un exceso de activos líquidos que no generan rendimiento alguno, por lo que una adecuada gestión del flujo de caja generado se revela necesaria. Ratios de liquidez superiores a 1 significan en muchos casos oportunidades de inversión desaprovechadas, ya que no es financieramente eficiente el disponer de mucho más efectivo que el que los acreedores puedan reclamar.

En lo que respecta al **fondo de maniobra**, este se calcula como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, y de la misma manera que el ratio de liquidez general, indica en qué medida la empresa es capaz de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. El fondo de maniobra del negocio analizado asciende a **60.110,50€**, es decir que es positivo y representa casi el 80% del beneficio neto obtenido, lo cual muestra la solvencia de la empresa en el corto plazo, así como su capacidad de reacción en el caso de imprevistos, como la necesidad extraordinaria de realizar un pedido en el último momento.

V. FACTORES CLAVE DE ÉXITO. MATRIZ DAFO.

Tras haber llevado a cabo un análisis del entorno tanto externo, del entorno genérico y del específico, como interno, comercial y económico-financiero, podemos ahora detectar los factores clave de éxito del modelo de negocio y sintetizar los resultados encontrados en una matriz DAFO que nos permitirá encontrar fortalezas y oportunidades para encontrar maneras de optimizar el beneficio.

Creemos que el éxito del negocio reside en tres factores clave a nivel estratégico: la calidad del género, la atención personalizada y cercana al cliente, y el precio, que si bien es alto no se ha subido en estos últimos años de crisis. A nivel económico financiero, los amplios márgenes comerciales y el flujo de caja generados.

De nuestro estudio, concluimos las siguientes debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas, que sintetizamos en la matriz que sigue y explicamos a continuación, sin ánimo de extendernos mucho ya que estos aspectos han sido sobradamente tratados con anterioridad en nuestro estudio.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excelente calidad del género. - Personalizado trato con el cliente. - Muy buena reputación (fondo de comercio) - Buenos márgenes y liquidez. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversificación de la demanda como consecuencia de la inmigración. - Signos de mejora económica.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura financiera descompensada - Baja rentabilidad de activos y fondos propios. - Rentabilidad desaprovechada por un exceso de activo corriente. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sector sin barreras de entrada. - Gran poder de negociación de proveedores. - Amenaza de nuevos competidores y cadenas de distribución.

Figura 4. Matriz DAFO del comercio.

(A) Fortalezas

Como ya hemos señalado en otros epígrafes, uno de los factores claves que permite la subsistencia del negocio es la calidad del género, así como la excelente atención al cliente, ya que los dependientes se relacionan con los mismos en un ambiente de familiaridad y cercanía. Todo ello ha hecho que el negocio adquiera muy buena reputación en el mercado local. En el plano económico, el comercio disfruta de amplios márgenes, lo que le permitiría llevar una flexible estrategia de

precios, poniendo ciertos productos en oferta, por ejemplo, sin por ello comprometer la rentabilidad.

(B) Oportunidades

Como señalamos a la hora de realizar el análisis externo, el entorno actual, a pesar de la grave crisis, presenta ciertas oportunidades, como la diversificación de la demanda, resultado de la confluencia de culturas como consecuencia de la creciente inmigración, y signos de mejora de la situación económica, que harán acrecentar la demanda en el medio y largo plazo.

(C) Debilidades

Las debilidades del negocio se aprecian sobre todo en su estructura económico-financiera, ya que la estrategia de financiación no resulta del todo óptima, y el balance presenta un exceso de liquidez no aprovechada.

(D) Amenazas

El comercio analizado no se encuentra a salvo de grandes amenazas en el entorno, materializadas mayoritariamente por la ausencia de barreras de entrada en el sector, lo que supone la potencial entrada de nuevos competidores, como efectivamente ha venido ocurriendo desde que el negocio abrió sus puertas. También, una de las fortalezas del negocio, la calidad de su género, implica a la vez en cierto modo una amenaza, ya que el comercio depende de proveedores selectos que disponen de gran poder de negociación y pueden desequilibrar los márgenes previstos.

VI. RECOMENDACIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL BENEFICIO

Tras el exhaustivo análisis del negocio y las circunstancias que lo rodean, estamos ahora en condiciones de ofrecer alternativas fundamentadas para la expansión del negocio.

VI.1. Recomendaciones generales

En primer lugar haremos una serie de recomendaciones generales destinadas a mejorar el negocio que ya está en funcionamiento. Aunque creemos que implicarían grandes mejoras a nivel operativo, no tienen la suficiente entidad para optimizar en beneficio de la manera que pretendemos, por lo que las agrupamos todas en un solo epígrafe.

VI.1.1. Contabilidad

Principalmente, lo primero que creemos sería conveniente hacer es llevar una adecuada y ordenada contabilidad del negocio, tal y como requiere el artículo 25 del Código de Comercio. De esta manera, se podría en primer lugar contabilizar la amortización, permitiendo que el valor del deterioro no saliera de la empresa en forma de flujo de caja y permitiera la renovación del inmovilizado llegada su obsolescencia¹⁴. En segundo lugar, y más importante, la llevanza de contabilidad permitiría tener constantemente una actualizada visión del estado económico patrimonial del comercio, y prever con antelación falta de fondos o necesidades de financiación. Puesto que tienen un gran surtido de productos en venta, también sería conveniente llevar, no sólo una contabilidad financiera, sino de costes también, para tener controlados los márgenes de cada producto, y ofrecer de manera más fundamentada ofertas de los mismos, así como elaborar nuevas estrategias de venta. Dado que la empresa reporta cuantiosos beneficios, puede permitirse la contratación de personal especializado para llevar a cabo la contabilidad, lo que además creemos que multiplicaría los beneficios en un futuro al permitir una más eficiente gestión del negocio.

VI.1.2. Marketing

Una vez implantada la medida anterior, base fundamental sobre la que hacer crecer el negocio, se pueden llevar a cabo mejoras en otras áreas, como el marketing.

Que el comercio sea de barrio y de proyección eminentemente local no significa que no haya incentivo alguno para intentar darse a conocer mejor entre sus potenciales clientes, sin por ello llegar a unos niveles de publicidad y acoso al consumidor que denigre la imagen del comercio.

¹⁴ Los beneficios fiscales de la contabilización de la amortización no se han tenido en cuenta ya que el negocio tributa por estimación objetiva o módulos y no por estimación directa, en base al beneficio.

Centrándonos en una de las Ps de marketing, *Promotion*, creemos que se podrían llevar a cabo pequeñas medidas más allá del acondicionamiento del escaparate. Una buena idea sería tener fichas de clientes, igual que ya las tienen para los que dejan sus cuentas a pagar, y enviarles e-mails con promociones. No se necesitaría una gran infraestructura para realizar esto, ya que una vez creada una lista de distribución con las direcciones de correo electrónico de los clientes, bastaría difundir una vez a la semana, o quincenalmente, un mensaje con las ofertas interesantes del momento. Siendo el negocio local, tampoco sería necesario un gran diseño en el mensaje publicitario, pero si se quisiera cuidar ese aspecto siempre se podría recurrir a una de las innumerables plantillas que circulan por la red o incluso en los procesadores de texto comúnmente utilizados. Hemos hecho referencia antes a la pertinencia de la llevanza de una contabilidad analítica porque es esta la que nos permitiría controlar los márgenes y ventas de productos concretos para saber en cuáles se pueden hacer ofertas, y concretamente qué tipo de oferta.

En la misma línea, se podría explotar el uso de redes sociales, creando una página en Facebook, y cuentas en Twitter e Instagram, por ejemplo, donde hacer figurar noticias cortas con novedades y de esta manera estar más presente en el día a día del cliente.

VI.1.3. Sostenibilidad del negocio a largo plazo

Una de las principales causas por las que los pequeños comercios desaparecen es porque dependen de un único empresario individual, que llegado a cierto punto de su vida deja de ejercer la actividad empresarial, bien por enfermedad o bien por jubilación. Por ello, dependiendo de las estrategias que quiera llevar a cabo el empresario, o de la proyección temporal que le dé a su comercio, consideramos importante que valore llevar a cabo medidas para garantizar la subsistencia del mismo. Decimos que depende de la proyección temporal que se plantee, ya que en la actualidad el dueño tiene 50 años de edad, y goza de buena salud, por lo que nada hace sospechar que su actividad vaya a ser interrumpida en el corto plazo.

Como todo comercio familiar, el empresario podría ir pensando en instruir y apoderar a sus hijos, para que puedan en un futuro hacerse cargo del negocio, e incluso, si lo transforma en sociedad de capital en la que él siga teniendo parte de los fondos propios una vez jubilado, bien bajo forma de participaciones sociales o bien bajo acciones,

dependiendo del tipo de sociedad constituida, el negocio le seguiría reportando un sustento aun cuando hubiera dejado de ejercer actividad empresarial.

Pero dejando de lado estos aspectos, y explorando alternativas estratégicas de mayor entidad, proponemos las que a continuación se detallan, en base a las oportunidades y fortalezas detectadas, así como en la eliminación de las debilidades y amenazas.

VI.2. Recomendaciones específicas

Como ya hemos dicho, *Comercial Salamanca* dispone de una gran liquidez desaprovechada, que combinada con las fortalezas del negocio y oportunidades del entorno, se puede rentabilizar de varias maneras. Es por lo tanto el enorme flujo de caja generado por el negocio el factor que creemos necesario explotar primordialmente, y la principal manera de rentabilizar un activo líquido es invertirlo. Esta inversión puede cobrar muchas formas, y hacerse dentro o fuera del negocio, como detallamos a continuación.

VI.2.1 Inversiones financieras

Esta resulta la manera típica de rentabilizar un exceso de activos corrientes en una empresa. De hecho, es de donde provienen la mayor parte de los beneficios de las grandes cadenas de supermercados, cuya rentabilidad no procede de los márgenes en la venta de sus productos, bastante pequeños la mayor parte del tiempo, sino del amplio ciclo de conversión de caja, que permite cobrar a sus clientes en efectivo en el momento y pagar a los proveedores a 90 días. En ese lapso de tiempo, las empresas invierten el líquido recibido en activos financieros que les reportan grandes ingresos.

Si bien esta es la estrategia más común en la distribución de productos alimentarios, no creemos que sea la idónea para el tipo de comercio estudiado. Básicamente, porque el dueño no tiene conocimientos sobre mercados financieros, y el riesgo de realizar una mala inversión es muy alto. Contratar expertos para ayudar en las decisiones nos parece que entrañaría demasiados costes, que disminuirían la rentabilidad, y además sigue sin ser sensato el hacer depender la rentabilidad de los activos de factores desconocidos por el dueño de los mismos, que escapan a su margen de maniobra. Lo más sensato sería invertir

en instrumentos financieros sencillos y prácticamente libres de riesgo, como Bonos del Estado y Letras del Tesoro, pero ello no reportaría grandes rentabilidades.

Por ello, creemos más idónea una estrategia de expansión.

VI.2.2. Estrategias de expansión

Dado la disponibilidad de gran flujo de caja, la experiencia del dueño en el sector, y la reputación ganada en el mismo, nos parece que lo más óptimo sería llevar a cabo una estrategia de expansión. Las opciones posibles son varias, que explicamos a continuación, evaluando sus pros y sus contras, para concluir cual consideramos, a nuestro modesto entender, como la más adecuada para las características del negocio y perfil del dueño.

VI.2.2.1. Integración vertical

Existen dos posibilidades cuando se contempla la integración vertical:

a) Hacia atrás

Consiste en expandir el negocio hacia la relación con los proveedores. En este caso, se podría o bien adquirir la ganadería de un proveedor, o crear de cero una propia.

De esta manera no sólo se le daría salida al flujo de caja, sino que se eliminaría la amenaza que supone el poder de negociación de los proveedores, al ser el mismo dueño del negocio el proveedor. Además, se dispondría de un mayor control sobre los márgenes, y permitiría aumentar los beneficios de la carnicería manteniendo los precios, al ser los costes de aprovisionamiento menores. A largo plazo se establecería una ventaja competitiva sobre sus competidores, lo que permitiría mantener un elevado nivel de ingresos en el largo plazo.

No obstante, esta inversión no está libre de riesgos, al suponer enfrentarse a un mercado no del todo conocido por el dueño del comercio. En efecto, poco tienen que ver el comercio minorista con la ganadería. Además, la hipotética ganadería debería situarse a las afueras de la capital, o incluso más lejos, lo que impediría un control apropiado por parte del dueño del negocio, que no podría atender simultáneamente la ganadería y su establecimiento comercial. Tampoco conviene olvidar que los proveedores actuales ofrecen un excelente género como resultado de muchos años de experiencia, con lo que abriendo una ganadería propia sin la misma se correría el riesgo de empeorar la calidad

de los productos, y de esta manera echar por tierra una de las ventajas competitivas y factores claves de éxito del negocio. Para evitar esto lo conveniente sería adquirir una en funcionamiento, preferiblemente con la que ya estuvieran establecidas relaciones comerciales. Pero ello significaría adquirir sólo una de las múltiples que proveen género, lo cual no supondría una significativa eliminación del poder de negociación de los proveedores.

b) Hacia delante

Al revés que la expansión anterior, pero siempre verticalmente, el negocio se podría integrar hacia los clientes. No nos referimos, evidentemente, a núcleos familiares, sino pensando en un concepto más amplio de cliente se podría por ejemplo abrir un restaurante especializado en carnes a la brasa por el barrio. De esta manera de beneficiaría el negocio de economías de alcance, puesto que los proveedores para la carnicería y el restaurante serían los mismos. El dueño se podría beneficiar de *rappels* o descuentos por volumen de compras, y además el restaurante se saltaría un eslabón en la cadena de proveedores. Sería una manera de aprovechar no sólo la experiencia ganada en la elección del mejor género, sino la reputación adquirida en el mercado local. Los vecinos, conocedores de la excelente calidad y trato de la carnicería, serían proclives a frecuentar el restaurante. De esta manera, se parte de una clientela asentada, no teniendo que partir de cero la promoción del negocio. Además, también se dispone de una amplia red de contactos que serviría para contratar a la plantilla del nuevo restaurante.

Pero como toda inversión en espera de rentabilidad, conlleva sus riesgos, y es que vuelve a ser este un mercado relativamente desconocido para el empresario actual.

VI.2.2.2. Integración horizontal

Este tipo de expansión consiste en absorber o fusionarse con comercios que vendan los mismos productos, para expandir el mercado. Lo que sugerimos es, aprovechando el conocimiento en el sector, la reputación y el flujo de caja excedente, abrir una nueva carnicería en otra zona de Madrid. De esta manera incrementarían los ingresos, se podría beneficiar de descuentos por volumen de compras de los proveedores, y se abarcaría una mayor cuota de mercado. En el caso en el que el segundo negocio marchara bien, siempre se podría abrir un tercer establecimiento, y así hasta tener creada en el largo plazo una

cadena, capaz de competir con las grandes cadenas de distribución que ahora mismo presentan una amenaza.

Esto implicaría llevar a cabo un estudio del mercado local donde se pretenda abrir el nuevo establecimiento, para asegurarse que el mismo no está ya saturado, ya que en el ánimo de incrementar las ventas existe el riesgo de abrir un negocio que entrañe pérdidas.

VI.2.3. Diversificación

Hasta ahora las estrategias planteadas estaban destinadas a crear una ventaja competitiva en el largo plazo, bien por sinergias o economías de alcance, o por eliminación de intermediarios en la cadena comercial. No obstante, otro modo típico de aumentar los ingresos es llevando a cabo una estrategia de diversificación. Sin embargo, no creemos que esta sea la adecuada para nuestro tipo de negocio por varios motivos.

En primer lugar, la oferta ya está bastante diversificada. No es nada obvio por donde seguir expandiendo el extenso inventario que actualmente se ofrece al cliente, no sólo de carnes y embutidos, sino también de vinos, cavas, frutas, hortalizas, legumbres y conservas variadas. Además, el espacio expositor está ya ampliamente utilizado, y no se podrían comercializar productos nuevos sin dejar de vender los que ya existen. Si bien la sustitución de unos productos comercializados que reporten pocos ingresos por otros con mejor acogida por los clientes parece sensata, no podemos aventurarnos a recomendar tal cosa, ni qué productos retirar, sin disponer de una contabilidad analítica detallada que nos informe de las ventas por producto y márgenes individuales.

En segundo lugar, ello no resolvería una de las debilidades del negocio, que es la mala gestión del abundante flujo de caja, y al contrario, generaría incluso más flujo al que habría que encontrar una salida.

Tampoco constituye una manera óptima de liberarse de las amenazas del entorno, constituidas por el poder de negociación de los proveedores y los potenciales competidores.

A continuación, resumiremos en una tabla cada una de las estrategias, con sus ventajas y riesgos, para acabar dando recomendaciones definitivas sobre cuál sería la más adecuada, teniendo en cuenta las circunstancias del sector, características del negocio y perfil de riesgo del empresario.

Estrategia	Beneficios	Riesgos
<i>Inversiones financieras</i>	Aprovechamiento del excedente FC y alta rentabilidad.	Desconocimiento del mercado financiero por parte del empresario, alta probabilidad de inversión equivocada.
<i>Integración hacia atrás</i>	Eliminación del poder de negociación de los proveedores como amenaza. Mayor control sobre los márgenes. Desarrollo de sinergias y ventaja competitiva a LP.	Mercado desconocido. Dificultad en el control por la distancia geográfica. Posible empeoramiento del género ofrecido.
<i>Integración hacia delante</i>	Garantía de salidas para los productos comercializados. Desarrollo de economías de alcance. Aprovechamiento de la reputación y fama del negocio para captar clientes.	Mercado nuevo y desconocido.
<i>Integración horizontal</i>	Adquisición de mayor cuota de mercado. Negocio conocido. Aprovechamiento de reputación y fama.	Es posible encontrarse con un sector saturado que no permita un incremento de las ventas.
<i>Diversificación</i>	Aumento de los ingresos debido a un aumento de las ventas.	No da salida al FC excedente, sino que, al contrario, generaría más. La oferta ya está muy diversificada.

Después de haber realizado este análisis sobre las alternativas posibles para rentabilizar el excedente flujo de caja, estamos en condiciones de proponer una recomendación sobre la más adecuada.

Procede descartar tanto las inversiones financieras como la estrategia de diversificación, ya que no sólo son poco viables dados los recursos y capacidades del negocio, sino que además no ofrecerían una gran rentabilidad. En lo que concierne a la estrategia de diversificación, esta agravaría todavía más la debilidad que supone la mala gestión del líquido disponible del negocio, y tanto una estrategia como la otra carecen de utilidad en tanto que no suponen ni un aprovechamiento de las oportunidades del entorno, ni la eliminación de una amenaza o debilidad, por lo que desde el punto de vista estratégico no son las más óptimas.

Lo más adecuado sería por lo tanto una estrategia de integración. De las tres analizadas (hacia atrás, hacia delante y horizontal), la elección no sólo depende de los factores analizados, puesto que toda estrategia tiene sus pros y sus contras, sino también del perfil del empresario, y de las razones subjetivas que tenga para preferir una opción por encima de otra.

No obstante, creemos que de las estrategias presentadas la más adecuada sería la de la integración hacia delante, es decir, la apertura de un restaurante en el mismo barrio. Sería una sensata manera de invertir el flujo de caja excedente, dándole además una salida asegurada a sus productos, para paliar los posibles descensos en las ventas resultado de la crisis y la entrada de nuevos competidores, y reduciendo las existencias cuyo exceso supone un activo corriente estancado y sin rentabilidad. Se beneficiaría de las relaciones ya establecidas con los proveedores, así como de posibles descuentos por volumen de compras. Además, rentabilizaría una de las fortalezas del comercio, que es su reputación adquirida, lo que haría que el restaurante, antes de abrir, ya tuviera una cartera de clientes, por no mencionar que al cambiar de sector de negocio se está diversificando el riesgo, y eliminando la amenaza que suponía la entrada de nuevos competidores en la industria carnicera. Dada la proximidad geográfica entre restaurante y carnicería, situados a escasas manzanas, podría el empresario controlar ambos negocios a la vez. Dada la amplia red de contactos de la que dispone el dueño del negocio en la industria hostelera, no le sería complicado entrar en contacto con personal cualificado que le asegurara la buena gestión y éxito de la empresa.

Por último, y que también ayuda a decantarse por esta opción de inversión, está el hecho de que el empresario ha manifestado que desde hace tiempo comercializa productos que le gustaría ofrecer en un restaurante, lo que garantiza que emprenderá el proyecto con ganas y motivación, lo que también constituye un factor de éxito. Además, su hija tiene estudios de hostelería, lo que sería una ayuda no sólo a la hora de inaugurar y poner en funcionamiento el negocio, sino también un medio de asegurar su continuidad cuando el empresario cese en su actividad.

VII. CONCLUSIONES

A lo largo de nuestro estudio hemos tenido ocasión de analizar tanto el entorno como el funcionamiento interno de un pequeño comercio, lo que nos ha permitido hacer una evaluación de sus recursos y capacidades, tanto estratégicos como económico-financieros, tras lo cual hemos podido detectar ciertas áreas de mejora en las que concentrarnos para optimizar el beneficio del comercio, y asegurar su subsistencia pese a las amenazas del entorno.

Siendo uno de los puntos flacos la mala gestión del exceso de liquidez, y siendo una de las mayores fortalezas la reputación y cartera de clientes generada por la calidad del género y la atención al cliente, así como el interés en la hostelería manifestado por el empresario, nos parece bastante acertado invertir ese excedente de recursos líquidos en la creación de un restaurante, más específicamente sería conveniente un asador, en el mismo área donde el comercio ya opera. De esta manera se crearían sinergias y economías de alcance, así como una diversificación del riesgo comercial, beneficiándose de la cartera de clientes ya constituida.

No obstante, antes de tomar ninguna decisión definitiva, se revela conveniente un análisis exhaustivo de la viabilidad de tal proyecto, así como la elaboración de un plan de negocio con todos sus componentes. Tal análisis se escapa del objeto de este trabajo, y por lo tanto lo dejamos para un ulterior estudio.

Otra limitación a nuestras recomendaciones a tener también en cuenta es el hecho de que no hemos tenido acceso a las cuentas detalladas del negocio, por no llevar este a cabo contabilidad alguna. Pese a nuestras aproximaciones, que sirven para tener una idea *grosso modo* de la situación económico-financiera para hacer recomendaciones generales, nos habría permitido proporcionar consejos más personalizados el disponer de

información contable detallada. Más que la contabilidad financiera, nos hubiera sido útil el tipo de información que la contabilidad analítica nos hubiera podido reportar. De esta manera se habrían encontrado con gran probabilidad maneras de reducir los costes y aumentar los ingresos sin necesidad de llevar a cabo estrategias tan amplias y arriesgadas, como la sugerida de expansión, para optimizar el beneficio.

Por último, la sugerencia de estrategias de expansión no significa que no se puedan llevar a cabo mejoras eficaces de menor entidad con la actual estructura de negocio que posee el comercio, como la mejora de la promoción de los productos a través de e-mails a sus clientes habituales, informándoles de las ofertas del momento, o la comunicación a través de redes sociales.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

GARCÍA GALLO, Bruno: “La crisis hunde el comercio tradicional y refuerza a las grandes superficies”, *El País*, 12 de febrero de 2014.

MUÑIZ FERRER, Marta: Materiales de la asignatura *Estrategia Empresarial*. Facultad de CC.EE y EE . ICADE, Universidad Pontificia Comillas, 2012.

MUÑOZ ORCERA, Rafael: *Fundamentos de Contabilidad*, IT&FI, Madrid, 2009.

KRUGMAN, Paul R., OBSTFELD, Maurice, MELITZ, Marc J.: *International economics – Theory and policy*, Pearson Education limited: Edinburgh Gate, 9th edition (global edition), 2011, capítulo 8, págs. 187-188.

VEIGA COPO, Abel (Coordinador): *Fundamentos de Derecho Empresarial, Tomo I*, Civitas Thomson Reuters, Pamplona, 2013.

Departamento de Gestión Financiera de la Universidad Pontificia de Comillas: *Apuntes de Finanzas Corporativas*, 2012.