



industriales  
etsii

Escuela Técnica  
Superior  
de Ingeniería  
Industrial

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial

## DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA RETAIL “BUSINESS-TO- CONSUMER”.

**TRABAJO FIN DE GRADO**

GRADO EN INGENIERÍA ELECTRÓNICA INDUSTRIAL Y  
AUTOMÁTICA



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena

**Autor: PEDRO JOSÉ FERNÁNDEZ SÁNCHEZ**  
**Director: EVA MARTÍNEZ CARO**

Cartagena, Octubre de 2018

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	Introducción.....	4
1.1	Objeto del TFG.....	5
2	Idea de negocio.....	6
2.1	Posición estratégica.....	7
2.1.1	Misión, visión y valores.....	7
2.2	Análisis del entorno.....	7
2.2.1	Introducción.....	7
2.2.2	Entorno general.....	7
2.2.2.1	Análisis PESTEL.....	7
2.2.2.1.1	Factores Políticos-Legales.....	8
2.2.2.1.2	Factores Económicos.....	9
2.2.2.1.3	Factores Socio-Culturales.....	11
2.2.2.1.4	Factores Tecnológicos.....	11
2.2.2.1.5	Factores Ambientales.....	12
2.2.3	Entorno específico.....	13
2.2.3.1	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	13
2.2.3.1.1	Rivalidad entre los competidores.....	13
2.2.3.1.2	Amenaza de entrada.....	16
2.2.3.1.3	Amenaza de sustitutivos.....	16
2.2.3.1.4	Poder de negociación de los proveedores.....	16
2.2.3.1.5	Poder de negociación de los consumidores.....	17
2.2.3.2	Análisis DAFO.....	17
3	Plan de Recursos Humanos.....	20
3.1	Operaciones.....	21
3.2	Marketing.....	22
3.3	Finanzas.....	23
3.4	Comercial.....	24
3.5	Recursos Humanos.....	25
4	Plan de Marketing.....	26
4.1	Estrategia de Producto.....	26
4.2	Estrategia de Precio.....	27
4.3	Estrategia de Distribución.....	28
4.4	Estrategia de Comunicación/Promoción.....	29

4.4.1	Determinación mercado objetivo .....	30
4.4.2	Publicidad .....	30
4.4.3	Promoción de ventas .....	32
4.4.4	Marketing digital.....	32
5	Diseño sistema productivo.....	34
5.1	Central logística.....	34
5.1.1	Localización .....	34
5.1.2	Diseño en planta.....	36
5.2	Red de tiendas .....	37
5.2.1	Localización .....	37
5.2.2	Diseño en planta y estética de tienda .....	51
5.3	Cadena de aprovisionamiento .....	52
5.3.1	Reposición de stock en tienda.....	53
5.3.2	Realización de “picking” .....	53
5.3.3	Distribución.....	57
5.3.4	Reposición en tienda .....	57
5.3.5	Logística inversa .....	58
6	Plan de Viabilidad .....	59
6.1	Financiación .....	59
6.2	Beneficios (ingresos, gastos).....	59
7	Conclusiones.....	64
8	Bibliografía.....	66

# 1 Introducción

El siguiente Trabajo Final de Grado (TFG) se corresponde con la realización de un plan estratégico para un modelo de negocio del sector retail B2C (“Business-to-Consumer”) basado en una red de tiendas de venta al por menor de productos del hogar. El proyecto estará enfocado desde la perspectiva sectorial y el “know-how” de un alumno el cual posee experiencia como Director de Operaciones dentro de una empresa retail.

Este plan de negocio se iniciará con una introducción en la que se expondrá el motivo por el que se ha realizado. Para ello, se contextualizará dentro del periodo económico en el que nos encontramos.

Más adelante, continuaremos con la idea de negocio en la cual se definirá la posición estratégica (misión, visión y valores de la empresa), el análisis del entorno general (a través de un PESTEL) y el entorno específico (mediante un análisis de las cuatro fuerzas de PORTER y un análisis DAFO).

Después, definiremos la estructura a nivel organizativo, la cual estructuraremos en torno a cinco grandes departamentos (Operaciones, Retail, Marketing, Finanzas y Recursos Humanos).

Una vez definida la estructura organizativa, pasaremos a analizar el Plan de Marketing el cual estará vertebrado en torno a las conocidas como “4P” (en inglés: product, price, place, promotion). Estas palabras en inglés corresponden correlativamente a lo que en español nos referimos como: producto, precio, distribución y comunicación.



*Figura 1. Composición del Marketing Mix. Fuente: [www.robertoespinosa.es](http://www.robertoespinosa.es)*

Dentro de este Plan de Marketing, presentaremos la estrategia de comunicación, la cual se canalizará a través de los siguientes canales: publicidad, venta personal, relaciones públicas y marketing digital.

Una vez finalizado el Plan de Marketing, analizaremos el plan productivo empresarial el cual estará compuesto por un estudio de la central logística, de la red de tiendas y de la cadena de aprovisionamiento.

En penúltimo lugar, expondremos el plan de viabilidad de nuestro plan de empresa en la que realizaremos un estudio pormenorizado de las partidas económicas necesarias para llevar a cabo el proyecto.

Por último, presentaremos las conclusiones de todo lo anteriormente escrito, así como una serie de recomendaciones.

## **1.1 Objeto del TFG**

El objetivo principal es el desarrollar un plan de empresa para un modelo de negocio basado en una red de tiendas de conveniencia de venta al por menor de productos del hogar. Estas tiendas, junto a una central logística estarán situadas en diversas localidades de la Región de Murcia.

Consecuentemente, en este TFG se abordarán cuestiones como el análisis del entorno que afectará a la empresa, el plan de marketing y el plan financiero. Además, se planificarán los recursos humanos necesario y el sistema productivo necesario para que el proceso de venta en tienda se pueda propiciar.

## 2 Idea de negocio

La idea de negocio se basa en la creación de una marca (Sweet Home) bajo la que tendrá cabida una red 24 tiendas propias en la Región de Murcia.



*Figura 2. Logo corporativo Sweet Home. Fuente: elaboración propia*

Estas tiendas tendrán una superficie de entre 150 y 400m<sup>2</sup>. Las tiendas se caracterizarán por tener una marca de productos propia, por generar experiencia de cliente y por su inmediatez en el proceso de compra.

La gran peculiaridad de esta idea de negocio se basa en que las tiendas estarán ubicadas en áreas de municipios cuya densidad poblacional sea mayor a 5000 habitantes/km<sup>2</sup>. Por tanto, se buscará ubicar las tiendas en calles transitadas, haciendo que una de las ventajas competitivas de la organización sea el factor de conveniencia del cliente. A su vez, estas tiendas tendrán un aspecto moderno y dinámico, acorde con las nuevas tendencias que se han instaurado en el sector.



*Figura 3. Estética corporativa de la fachada de tienda. Fuente: elaboración propia.*

## **2.1 Posición estratégica**

### **2.1.1 Misión, visión y valores**

- **Misión:** proporcionar a todos y cada uno de nuestros clientes los mejores productos del hogar al mejor precio.
- **Visión:** crear una cadena sostenible en la que el foco se sitúa sobre el cliente.
- **Valores:** orientación al cliente, pasión, innovación, liderazgo, honestidad y trabajo en equipo.

## **2.2 Análisis del entorno**

### **2.2.1 Introducción**

Con el fin de realizar nuestro estudio de mercado fidedigno es totalmente necesario e imprescindible el conocer en gran medida todos los factores que pueden afectar a la viabilidad de nuestro proyecto. Estos factores pueden ser relativos a aspectos tales como el desarrollo del país, competencia a la que nos enfrentamos, etc.

Con todo esto sentaremos unas bases en las que nos apoyaremos para realizar las previsiones de venta. Siguiendo este análisis detallado, comenzaremos el estudio de mercado con una descripción del entorno en el que se desarrollará nuestra actividad. Por entorno entendemos todo medio que rodea a una organización y en el que se identifiquen un conjunto de factores tales como clientes, proveedores, zona demográfica, competencia, etc.

### **2.2.2 Entorno general**

#### **2.2.2.1 Análisis PESTEL**

Mediante el siguiente análisis PESTEL describiremos el marco de los factores macroambientales que afectarán a la empresa, utilizando los factores como un eje de la gestión estratégica. Este análisis nos aportará una visión general que la empresa deberá tener en cuenta.

### **2.2.2.1.1 Factores Políticos-Legales**

En este aspecto podríamos reseñar, las leyes bajo las que se amparan la actividad de nuestra empresa:

- Ley 11/2006, de 22 de diciembre, sobre Régimen del Comercio Minorista y Plan de Equipamientos Comerciales de la Región de Murcia.
- Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales.

Por otro lado, podríamos reseñar la controversia que se generó en la sociedad española tras la reforma laboral del año 2012. Esta reforma destacó principalmente por la reducción de la indemnización por despido en todos los supuestos que la ley contempla. Así pues, esta reforma afecta a la empresa en la medida en la que sea necesario una rescisión de contrato con alguno de sus trabajadores. Esta rescisión puede estar motivada por diversos factores tales como una reducción de plantilla, un despido disciplinario o por un bajo rendimiento.

Además, es importante destacar un tema que está siendo muy debatido últimamente que es el conocido como “impuesto rosa”, una práctica comercial que encarece los bienes y servicios destinados a mujeres. Este gravamen encarece los artículos de consumo masivo dirigidos a mujeres tales como cremas, desodorantes, cuchillas de afeitar o analgésicos. Así pues, este tipo de productos son más costosos en la versión “femenina” que en su versión “masculina” (en el caso de que exista equivalente en este último).

Esta decisión de encarecer los productos destinados al público femenino nace de la hipótesis/premisa de que las mujeres están dispuestas a pagar más por su vestimenta o aseo personal. Consecuentemente, podemos afirmar que esta decisión comercial se construye en base a estereotipos de género.

En consonancia con lo anterior, merece una mención aparte los artículos relacionados con la menstruación (compresas y tampones), los cuales se encuentran dentro de nuestra cartera de productos. Este tipo de productos están gravados con un IVA del 10%, cuando España contempla otra categoría impositiva para los productos de primera necesidad (a los cuales se les aplica un I.V.A. superreducido del 4%). Así pues, en el hipotético caso de una subida del I.V.A. en este tipo de productos, afectaría directa y negativamente al margen neto del producto (en el caso de que el P.V.P se mantuviese).



Actualmente, el “impuesto rosa” es un tema de plena actualidad ya que el Congreso de España ha aprobado su reducción al 4% y está, a día de hoy, pendiente de aprobación para los presupuestos.

### **2.2.2.1.2 Factores Económicos**

Actualmente España está recuperando la balanza económica tras años de coyuntura en el que se ha vivido la mayor crisis económica mundial tras la conocida como “Crack del 29”.

En el año 2017, la economía española creció un 3,1%, especialmente gracias al turismo. Por otro lado, es importante destacar las contribuciones de la construcción (6%) y de las exportaciones (beneficiadas por el crecimiento del 2,4% de la UE durante el mismo periodo). España se encuentra con un presupuesto desbalanceado, un déficit fiscal y una deuda pública elevados. En cuanto a su competitividad, la nación española sigue afectada por la falta de inversión en ciencia e I+D.

En cuanto a desempleo, éste ha bajado considerablemente, pero sigue siendo muy elevada (15,8%). El Banco de España estima que la tasa de empleo se situará en el 10,7% en 2020. Sin embargo, existe una gran preocupación dentro de la sociedad española, ya que esta generación de empleo está siendo de baja calidad, precaria y temporal. De manera general, podemos afirmar que esta década ha tenido un impacto negativo en las condiciones económicas de los españoles, haciendo que la desigualdad entre ellos aumente.

A continuación, presentaremos los datos relativos a la cifra de parados en la Región de Murcia, comunidad en la cual se situará nuestro mercado objetivo.

### Evolución del número de parados en la comunidad (Murcia)

Datos de la EPA



*Figura 4. Evolución del número de parados en la Región de Murcia. Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)*

Este gráfico demuestra que la situación de la Región de Murcia está mejorando en cuanto a tasas de ocupación se refiere, después de unos años en los que se ha producido una gran destrucción de empleo, no sólo a nivel regional sino también a nivel nacional.

Si nos fijamos en el primer gráfico podemos observar que, en la Región de Murcia el desempleo “tocó techo” el primer trimestre de 2013 con 215.200 desempleados, que supuso una tasa de paro del 26,94%.

Sin embargo, si nos fijamos en los años posteriores podemos observar una disminución en el desempleo progresiva, situándonos actualmente en una cifra de 166.000 desempleados a nivel regional.

Respecto al sector de venta al por menor (minorista), éste generó el año pasado (2017) un volumen de negocio de 64.000 millones de euros, lo que supone un 5,19% del PIB nacional.

En cuanto a la generación de empleo, es importante destacar que el comercio minorista es uno de los más prolíferos a nivel nacional, empleando en este pasado año 2017 a 2.012.600 personas.

### **2.2.2.1.3 Factores Socio-Culturales**

Uno de los mayores avances que ha acontecido en nuestra sociedad ha sido la incorporación de la mujer al trabajo. Esta situación ha propiciado que haya un mayor reparto de las tareas del hogar.

Esto, unido al hecho de que las personas tienen cada vez menor tiempo libre, ha generado una mayor necesidad en la sociedad de aligerar y reducir el tiempo dedicado a tareas directas e indirectas del hogar. Esta situación es más acuciante en familias parentales en las que las cargas domésticas recaen sobre una sola persona.

Por tanto, el sector del retail se debe adecuar a estos nuevos modelos familiares en los que el usuario actual demanda cada vez más la inmediatez en el proceso de compra.

### **2.2.2.1.4 Factores Tecnológicos**

En un mundo globalizado cada vez está más extendida la utilización de las nuevas tecnologías, las cuales están más presentes que nunca en nuestro día a día. Dentro de esta interacción, podemos encontrar nuevas formas de pago a través de herramientas TechRetail (Apple Pay, Android Pay, Samsung Pay, etc.). Este tipo de formas de pago forman parte de la experiencia de compra y ofrecen al consumidor la comodidad y la garantía de seguridad en el pago.

Dentro de este contexto tecnológico podemos observar la aparición de comercios omnicanal (como es el caso de la empresa Amazon), los cuales pretenden ofrecer un acercamiento completo al consumidor. Para lograr ese objetivo, cobra especial relevancia el marketing digital y el desarrollo de tecnologías “Big Data”, las cuales extraen información enormemente valiosa relativa a los patrones de consumo de los compradores. Esta opción es especialmente interesante en comercios “online”, los cuales llegan a personalizar las ofertas al consumidor gracias a los registros (“cookies”) que dejan los usuarios cuando navegan por su web.

Por último, es importante destacar que, en este contexto tecnológico, adquiere cada vez más relevancia la seguridad en la red y la privacidad de datos. Aunque estos progresos tecnológicos acercan a usuarios y clientes, también han dado pie a ciertos riesgos relativos, tales como el robo de datos personales.

### **2.2.2.1.5 Factores Ambientales**

Actualmente, nos encontramos un mercado en el que los usuarios están más preparados, dispuestos y capacitados para gastar que antes. Si a esto le sumamos la mayor concienciación para la protección del medio ambiente del usuario, nos encontramos con un panorama en las que aparecen cuestiones que, años atrás, apenas han sido tenidas en cuenta.

Consecuentemente, las empresas han de tomar una postura responsable, ya que ésta influye de gran manera en la decisión de compra de los consumidores.

Un ejemplo de esto último es la correcta elección del “packaging” del producto el cual es uno de los principales factores de contaminación. Una mala elección de “packaging” puede desembocar en exacerbadas críticas por parte de los usuarios que pueden llegar a oídos de los medios de comunicación, los cuales pueden destruir la reputación de cualquier marca.

Otro ejemplo es la correcta elección del branding corporativo. En esta elección se debe tener muy en cuenta el factor psicológico del usuario y, por consiguiente, la opinión pública. Un correcto posicionamiento, desmarcándose de la competencia a través de la transformación en un referente ecológico, puede reportar enormes beneficios gracias a una mejora en la imagen corporativa.

Por ejemplo, en la siguiente imagen encontramos el caso de la empresa norteamericana McDonald’s, la cual optó por utilizar el verde como su color corporativo. Este cambio se realizó para que el usuario relacionara a esta cadena de restaurantes de comida rápida como una empresa ecológica y respetuosa con el medio ambiente.



*Figura 5. Transformación del logo corporativo de McDonald's. Fuente: marketing4ecommerce.net*

En él se establecen las libertades de empresa, circulación de bienes, precios y de establecimiento comercial. Además, se establecen las garantías sobre los productos, el pago a proveedores, regulación de los horarios comerciales, etc.

## **2.2.3 Entorno específico**

### **2.2.3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

#### **2.2.3.1.1 Rivalidad entre los competidores**

Como un concepto de tienda en el que se encuentren la gran mayoría de productos que podemos necesitar en un hogar, puede surgir en este apartado numerosos competidores. Sin embargo, visto desde una perspectiva en el que haya que destacar a rivales que puedan impactar considerablemente en nuestra cifra de negocio, podemos destacar los siguientes:

- **Tiendas de ultramarinos:** por tiendas de ultramarinos entendemos las tiendas y establecimientos comerciales que venden diversos productos alimenticios. Comúnmente son conocidos por “tiendas de barrio”, las cuales además de vender productos alimenticios suelen vender productos de todo tipo para el hogar, con el fin de diversificar su modelo de negocio.

Estas tiendas se caracterizan por tener precios pocos competitivos debido a su volumen de ventas y a su bajo poder de negociación con los proveedores. Sin embargo, estas tiendas son conocidas por su trato cercano con el cliente.

- **Tiendas asiáticas:** este tipo de tiendas son las que, en un principio, son las que más pueden ofrecer una gama de productos más parecida a la nuestra.

Sin embargo, en muchas ocasiones, la calidad de los productos que comercializan son de baja calidad y poseen un packaging poco atractivo. Por otro lado, está la cuestión de la experiencia de usuario, la cual suele ser baja en estos establecimientos. De hecho, el espacio en estas superficies está masificado con todo tipo de productos, los cuales están dispuestos de manera desordenada y poco atractiva para el usuario. Por no hablar del acondicionamiento de estos locales, el cual suele ser muy pobre, careciendo de una correcta ventilación y acondicionamiento térmico.

Además, este tipo de establecimientos se caracteriza generalmente por no poner un especial foco sobre la atención al cliente. Esto es un error ya que está comprobado que la atención al cliente es uno de los factores que cada vez está siendo más relevante de cara a la decisión del consumidor.

- **Supermercados:** la amenaza que puede suponer el tener un supermercado cerca afecta principalmente a la venta de droguería. Sin embargo, los supermercados tienen numerosas desventajas que hacen que pierdan poder de venta respecto a otros establecimientos, como el que nosotros proponemos.

El proceso de compra en un supermercado es más lento que el que nosotros proponemos. La distancia desde la puerta de entrada hasta el lineal en el que se ubica la droguería es bastante considerable, ya que estos establecimientos tienen una superficie considerable y, además, los productos de primera necesidad los ubican en una posición lo más lejana posible de la entrada. Por otro lado, el usuario pierde bastante tiempo esperando a que su compra sea atendida por un dependiente (pero no tanto como en un hipermercado), ya que delante del susodicho se encuentra una cola en las que las personas llevan compras de tamaño considerable,

lo que hace que el tiempo de estancia en el supermercado se alargue considerablemente.

Es cierto que, algunos supermercados, sitúan cajas conocidas como “rápidas” en las que el usuario puede pasar y autogestionarse el proceso de pago si tiene una compra menor a 10 unidades. Sin embargo, numerosos estudios apuntan a que, por falta de habilidad en el usuario medio, este proceso suele ser bastante lento. Independientemente, este tipo de sistemas está incorporado únicamente en grandes supermercados situados en los centros comerciales. Por tanto, supermercados de zonas céntricas que, es en donde nosotros proponemos nuestras tiendas, no existen este tipo de sistemas.

Por tanto, hemos comprobado que el usuario inconscientemente rehúsa comprar droguería en este tipo de establecimientos, a no ser que corresponda con su compra semanal en el supermercado.

- **Tedi:** este minorista alemán vende, en un principio, parte de los productos que contiene nuestro mix de producto. La disposición de sus productos es muy similar a la de un establecimiento asiático, por no hablar de su mínima atención al cliente. En diversas investigaciones a pie de campo hemos observado el escaso personal que tienen en sus instalaciones. Estas personas se dedican exclusivamente al proceso de pago y reposición de tienda y hemos observado que apenas existe proactividad con el cliente. Por no hablar de la nula experiencia de usuario dentro de sus establecimientos.

Por otro lado, algo que nos ha parecido muy curioso es que existe muy poca personalización del mix de producto en función a la localización de la tienda. No es lo mismo una tienda de costa que una que se encuentre en una localidad del interior. Por no hablar de diferencias culturales entre países. Existen numerosas campañas promocionales que este tipo de empresa no promociona. Esto es debido a que en su país de origen (Alemania) ciertos tipos de festividades o bien no existen o apenas son conocidas.

### **2.2.3.1.2 Amenaza de entrada**

La amenaza de entrada de nuevos competidores no es grande ya que no se atisban ninguna incorporación de relevancia. Sin embargo, sí que contemplamos la posibilidad de que se realice la apertura de algún comercio local cerca de alguna de nuestras tiendas.

### **2.2.3.1.3 Amenaza de sustitutivos**

Dentro de este apartado, surge como competencia la figura del hipermercado, el cual ofrece un servicio sustitutivo al nuestro.

Aunque un hipermercado puede incluir el mismo catálogo de productos que nosotros ofrecemos, un hipermercado supone un concepto muy diferente al modelo de tienda de conveniencia que nosotros proponemos. Para nosotros la accesibilidad es un factor determinante para nuestro éxito, mientras que el del hipermercado no lo es (se ubican normalmente en las afueras de las ciudades).

Por otro lado, cabe destacar que, en una sociedad en la que cada vez está más presente el uso de internet, incluimos cada vez más este tipo de tecnología en nuestras actividades cotidianas.

Por tanto, a la hora de analizar la posible entrada de sustitutivos hemos de considerar el posible cambio en los patrones de consumo de los clientes debido al uso extendido del internet.

En este contexto, surge un nombre por encima de todo que es el de Amazon. En el caso de que haya un cambio en los hábitos de consumo por el que los usuarios pasen a comprar nuestros productos por internet, Amazon surge como una posibilidad muy interesante para el consumidor.

### **2.2.3.1.4 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación que tengamos sobre nuestros proveedores dependerá en gran medida del volumen de negocio.

Sin embargo, algo que se pretenderá desde el principio será el consolidar muchas referencias de producto por cada proveedor con el fin de conseguir buenos descuentos



por papel. Este tipo de acuerdos se harán a través de acuerdos comerciales para estrechar vínculos con el proveedor, haciendo que las dos partes tengan seguridad en el acuerdo (el proveedor asegurándose volumen de producción y el cliente asegurándose el abastecimiento de los productos a un precio reducido).

Con el fin de que el proveedor no se haga fuerte en su terreno y tenga el poder de negociación en futuros acuerdos, debe haber un volumen de proveedores que permita que, en caso de llegar a un acuerdo con uno, se pueda negociar paralelamente con otro de los proveedores el abastecimiento de los productos del primero.

### **2.2.3.1.5 Poder de negociación de los consumidores**

El poder de negociación de los consumidores depende de muchos factores.

Por un lado, los compradores no son únicos ni difíciles de acceder. Además, el producto que nosotros ofrecemos no está estandarizado, ya que ofrecemos productos diferenciados respecto a nuestra competencia.

Por otro lado, los consumidores tienen cierto poder debido a que desarrollamos una actividad en la que no somos proveedores clave y nos establecemos en un mercado en el que existen muchos vendedores.

### **2.2.3.2 Análisis DAFO**

#### **Debilidades:**

- **La dependencia ante modas provoca una rotación constante de mix de producto.** Para ejercer una atracción sobre el cliente haciendo que éste entre dentro de nuestros establecimientos es necesario estar constantemente al tanto de las campañas que se pueden promover. La cuestión es que debemos ofrecerle constantemente productos nuevos al usuario para atraer su atención. Por tanto, se deberá hacer una correcta gestión de planificación de la demanda y gestión de stocks para no asumir un exceso de mercancía no vendida.

- **Packaging propenso a obsolescencia.** Los productos que pondremos a la venta tendrán un packaging muy acorde a las modas y tendencias del momento. Por tanto, existe el riesgo de obsolescencia del producto en caso de que no se haga una correcta gestión de stocks.

#### **Amenazas:**

- **Sensibilidad en el aumento del precio del alquiler del inmueble.** Como comentaremos posteriormente, la localización de las tiendas será en ubicaciones con un gran tránsito de personas. En definitiva, estamos hablando de calles céntricas. Por tanto, debido a la cotización del suelo, es posible sufrir subidas de alquileres en caso de que los precios del sector aumenten.

#### **Fortalezas:**

- **Orientación y servicio al cliente.** Trato muy cercano y personalizado. Esto es algo que los usuarios están valorando cada vez más. Debido al e-commerce, los establecimientos clásicos han de aportar los valores que les diferencian. Y éste es uno de ellos.
- **Promoción de la experiencia de usuario.** Los establecimientos off-line cada vez están dedicando más superficie de sus establecimientos a este tipo de experiencias que elevan la facturación considerablemente.
- **Tenencia de una marca propia.** Múltiples estudios han señalado que la tenencia de una marca propia es algo que genera confianza en el cliente. Buscamos pues esa confianza para que la compra por parte del usuario sea prácticamente automática y se genere una relación comercial a largo plazo basado en una lealtad a la marca.

- **Empresa española.** Por diversos estudios realizados anteriormente, se ha comprobado que, el estar una empresa española detrás de un producto, genera confianza en el consumidor nacional, el cual valora muy positivamente esta relación.
  
- **Flexibilidad en el tamaño de tienda.** El modelo que proponemos se adapta tanto a una tienda de 150 m<sup>2</sup> como una de 400 m<sup>2</sup>. Por tanto, a la hora de buscar incorporar una tienda en un pueblo o ciudad e irnos a las zonas más concurridas, nos es fácil adaptarnos a los locales disponibles.
  
- **Relación Calidad-Precio.** Ésta será una de las principales bazas que nos hará tener un número elevado de ventas, lo cual servirá como contramedida de unos márgenes bajos. Los clientes percibirán muy positivamente esta relación.
  
- **La superficie de la tienda reduce costes operativos.** Al apostar por tiendas de superficie reducida, disminuimos costes de alquiler, personal, inversión inicial y mantenimiento.
  
- **Calidad.** La calidad será uno de nuestros compañeros de viaje, ya que lo consideramos un eje estratégico de nuestro negocio, en comparación con la competencia.

### **Oportunidades:**

- **Modelo fácilmente expandible y franquiciable.** Estamos hablando de comercios con una superficie pequeña. Si al contenido volumen de compra con una futura alta rotación le sumamos el hecho de que está estandarizado y que la inversión en mobiliario es baja, conseguimos un modelo de negocio fácilmente replicable y con un ROI bastante interesante.

### 3 Plan de Recursos Humanos

El capital humano es uno de los grandes valores de cualquier organización. Son las personas las que, diferencialmente, pueden aportar un gran valor añadido. En este tipo de sector esto marca la diferencia entre el éxito y el fracaso, ya que se debe tener una clara vocación hacia el servicio y el mejor trato a los clientes. Y para que un cliente se sienta satisfecho y bien tratado, se debe hacer consecuentemente lo mismo con los trabajadores.

En esta empresa, el máximo responsable de esta organización será el Director General, el cual tendrá a su disposición 5 departamentos (Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Comercial y Marketing) los cuales estarán gestionados por sus correspondientes directores.

El Director General será el encargado de, entre otras cuestiones, planificar la estrategia de la empresa, brindar una orientación a los directores de departamento, organizar los recursos disponibles, liderar al capital humano y controlar y reorganizar los procesos.

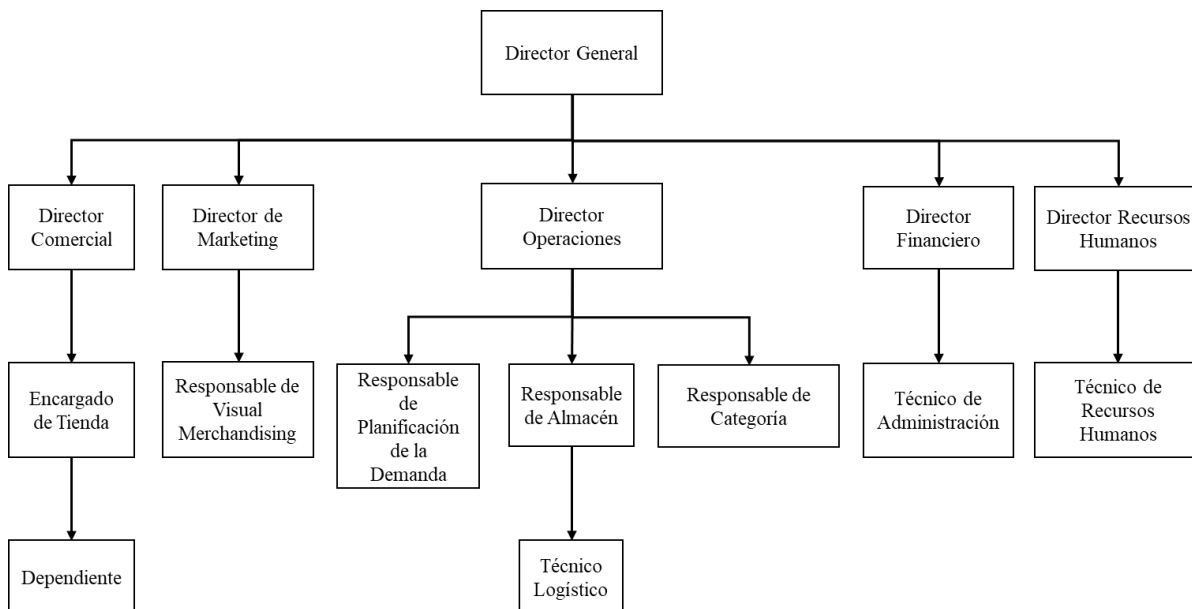


Figura 6. Estructura organizativa. Fuente: elaboración propia.

### 3.1 Operaciones

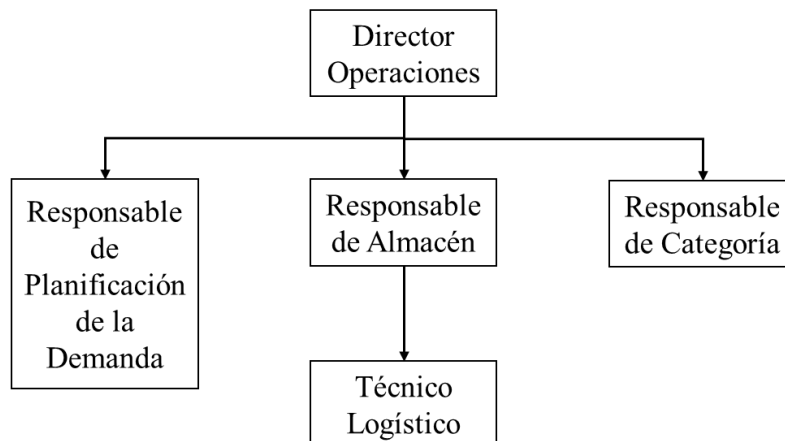


Figura 7. Estructura departamento de Operaciones. Fuente: elaboración propia.

#### Director de Operaciones

Es el máximo responsable de las operaciones de la empresa, entiendo por operaciones, la gestión de toda la cadena de suministro. Las principales actividades del director son las siguientes:

- **Perfil requerido:** ingeniero con postgrado en logística y/o dirección de operaciones. Experiencia en gestión de cadenas de suministro

#### Responsable de Almacén

Responsable de las actividades que se realizan dentro del almacén: recepción y expedición de mercancías, control de calidad y gestión de stocks.

- **Perfil requerido:** profesional experimentado con estudios no universitarios en logística.

#### Responsable de Planificación de la Demanda

Las funciones del responsable será principalmente el mantener el stock necesario para cubrir los requerimientos de compra de los clientes, planificar el abastecimiento de cada uno de los productos y controlar y garantizar el inventario.

- **Perfil requerido:** matemático o ingeniero con postgrado en estadística.

### **Responsable de Categoría**

Las funciones del responsable serán principalmente las de realizar investigaciones de mercado y gestionar las compras de producto.

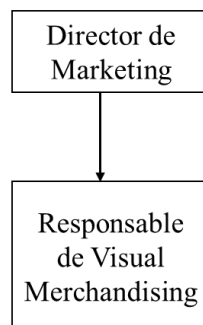
- **Perfil requerido:** graduado en ADE o ingeniería.

### **Técnico logístico**

Responsable de realizar las tareas donde se encuentre ubicado: recepción de mercancía, reposición de posición de picking y realización de picking.

- **Perfil requerido:** operario con experiencia en el sector de la logística.

## **3.2 Marketing**



*Figura 8. Estructura departamento de Marketing. Fuente: elaboración propia.*

### **Director de Marketing**

Responsable de gestionar toda la política de marketing de la empresa.

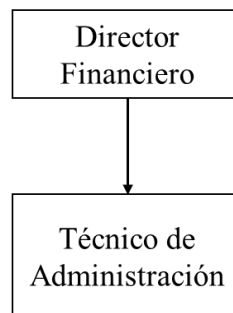
- **Perfil requerido:** graduado en relaciones públicas o marketing con experiencia en dirección de área de marketing en el sector retail.

### **Responsable de Visual Merchandising**

El Responsable de Visual Merchandising será el responsable de coordinar todas las acciones

- **Perfil requerido:** graduado en estudios universitarios de diseño de interiores.

### **3.3 Finanzas**



*Figura 9. Estructura departamento de Finanzas. Fuente: elaboración propia.*

#### **Director Financiero**

El Director Financiero será el encargado de gestionar las finanzas corporativas y la viabilidad económica de la empresa.

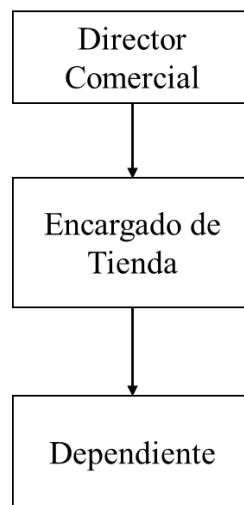
- **Perfil requerido:** graduado en empresariales con máster en administración y dirección de empresas.

#### **Técnico de administración:**

Este técnico será encargado de gestionar la operatividad dentro del departamento de finanzas (realizar asientos contables, revisar facturas, etc.).

- **Perfil requerido:** graduado en empresariales.

### 3.4 Comercial



*Figura 10. Estructura departamento Comercial. Fuente: elaboración propia.*

#### **Director Comercial**

Las labores del Director Comercial se centrarán en administrar las ventas de las tiendas, incluyendo todos los aspectos que influyen en el proceso de venta dentro de la tienda.

- **Perfil requerido:** profesional con experiencia sólida en gestión comercial de empresas del sector retail.

#### **Encargado de Tienda**

El encargado de tienda se encargará de gestionar la operatividad diaria de la tienda a la que pertenezca. A su cargo tendrá a todos los dependientes de la tienda.

- **Perfil requerido:** experiencia en el sector de venta minorista.

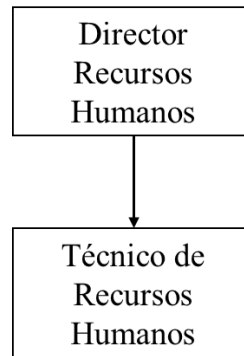
#### **Dependiente**

Los dependientes serán las personas que se encuentren en la tienda y que realicen todas las operaciones relativa a ésta (reposición de stock, cobro de compras, etc.)



- **Perfil requerido:** experiencia en el sector de venta minorista.

### 3.5 Recursos Humanos



*Figura 11. Estructura departamento de Recursos Humanos. Fuente: elaboración propia.*

#### **Director de Recursos Humanos**

El Director de Recursos Humanos es el máximo responsable del departamento de recursos humanos, velando por la correcta gestión en materia de relaciones laborales y gestión de personas.

- **Perfil requerido:** graduado en relaciones laborales y recursos humanos o graduado en psicología con máster en RRLL-RRHH.

#### **Técnico de Recursos Humanos**

Este técnico se hará cargo de todos los procesos de administración de recursos humanos, tales como gestión de nóminas, bajas, altas, etc.

- **Perfil requerido:** graduado en relaciones laborales y recursos humanos.

## **4 Plan de Marketing**

### **4.1 Estrategia de Producto**

El modelo de negocio que tratamos está basado en el concepto de “conveniencia” dícese por el cual, el establecimiento ha de cumplir los siguientes requisitos:

- Superficie útil de entre 150-400 m<sup>2</sup>.
- Horario comercial de al menos 18 horas.
- Periodo de apertura de 365 días (pudiendo excluir domingos y festivos).

Por otro lado, este tipo de tiendas se sitúan generalmente en zonas céntricas de pueblos y ciudades (con relativa alta densidad de población). Al estar tan bien situada, se caracterizan por tener un flujo de clientes alto, por lo que el número de ventas (a nivel de número de tickets) es elevado.

El tipo de producto es claramente diferenciado, correspondiente a productos “commodity” de hogar. Por tanto, el portfolio de productos corresponde a productos básicos de hogar (tanto consumibles como no). Entre las categorías de producto podemos distinguir las siguientes:

#### **HOME**

- Droguería
- Menaje
- Decoración
- Textil

#### **BRICO & GARDEN**

- Ferretería
- Jardinería

## **IMAGINE**

- Juguetes
- Papelería

## **PETS**

- Animales

## **STYLE**

- Baño
- Bisutería
- Ropa y complementos

## **4.2 Estrategia de Precio**

Como hemos comentado anteriormente, los productos en venta corresponden con productos “commodity”. Por tanto, son productos que cuyo valor es bajo. Por otro lado, buscamos promover la compra compulsiva, haciendo que el consumidor olvide, en cierto modo, el precio del producto. Esto se consigue a través de una política de precios fija en la que no “obligamos” al consumidor a meditar acerca de la conveniencia de todos y cada uno de los precios. Consecuentemente, hemos decidido incorporar las siguientes escalas de precio:

75 céntimos	1€	1.5€	2€	3€
-------------	----	------	----	----

*Figura 11: Escalas de precio de producto. Fuente: elaboración propia.*

Estos precios se situarían en la cartelería de la tienda. Aquí, un ejemplo de esta cartelería, los conocidos como “stopper”.



Figura 12. Ejemplo de cartelería (stoppers). Fuente: elaboración propia.

### 4.3 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución se amoldará a la complejidad del modelo de negocio. Aunque esta estrategia se abordará más adelante cuando describamos el sistema productivo, podemos mencionar lo siguiente:

- La central logística se localizará en el centro de la Región de Murcia. Se encontrará en un polígono industrial con fácil acceso.
- La capilaridad de tiendas en la Región de Murcia será alta. Esto permite que la utilización de la flota de camiones se maximice y que la imagen de marca sea reconocida en el territorio.
- Las tiendas se localizarán en lugares céntricos para asegurar un tránsito de personas elevado. Las tiendas se caracterizarán por tener una superficie reducida con almacenes también reducidos.
- La entrega de mercancía a tienda se realizará mediante transportistas autónomos.

#### 4.4 Estrategia de Comunicación/Promoción

En este sector de venta al por menor es muy importante no sólo la promoción de productos, sino también la comunicación que se realiza y la imagen que, como organización, se proyecta.



Figura 13. Ejemplo de cartelería. Fuente: elaboración propia.



Figura 14. Ejemplo de cartelería. Fuente: elaboración propia.

#### 4.4.1 Determinación mercado objetivo

Existen numerosos estudios que determinan que, el nicho de mercado de este tipo de establecimientos se sitúa en mujeres (amas de casa) con una comprendida entre los 30 y 65 años.

Sin embargo, con el fin de diversificar el mercado objetivo, incluiremos tipología de producto para atraer a varones de la misma edad (30-65).

Por otro lado, también se buscará atraer al gran olvidado, el público joven, especialmente al comprendido entre los 18 y 30 años. Aunque la capacidad económica de estos jóvenes es menor que el de los colectivos anteriormente descritos, este grupo se caracteriza por una actitud de compra compulsiva ante productos impulsados por modas y tendencias.

#### 4.4.2 Publicidad

La publicidad corporativa se canalizará a través de los siguientes canales:

- **Bolsas de compra:** muy sencillo, pero efectivo. Las bolsas ejercen, sin darnos cuenta, una publicidad que debemos tener en cuenta. Concienciados con el medio ambiente, las bolsas que proporcionaremos serán de cartón y de tela, las cuales por ley deberemos cobrar.



*Figura 15. Diseño bolsas de compra. Fuente: elaboración propia.*

- **Radio locales:** las radios locales es una opción muy interesante para lograr una gran captación mediática a un bajo precio. Existen numerosas radios locales que gozan de un “share” importante que, al escuchar este medio de comunicación, puede generar una afluencia de público muy interesante para nuestros intereses.
  
- **Redes sociales:** hoy en día, cada vez está más extendido de las redes sociales. Estas redes son usadas por muchas empresas para publicitarse. Por ello, habilitaremos un perfil de nuestra empresa en las redes sociales con mayor cobertura (Facebook, Instagram y Twitter).
  
- **Buzoneo:** con un coste no demasiado alto, este tipo de publicidad es capaz de generar gran tráfico de clientes alrededor y dentro de la tienda. Para ello, en los folletos se ha de incluir ofertas y promociones agresivas que, aunque no sean excesivamente beneficiosas económicamente para la empresa, generen tráfico en tienda. Esto último es muy importante ya que, una vez dentro de la tienda, lo único que debemos hacer es generar una fuerza de ventas que haga que el cliente aumente el número de productos por ticket.
  
- **Periódicos locales:** los periódicos locales se caracterizan por tener bajos presupuestos, lo que hace que su poder de negociación sea bajo. Sin embargo, en muchas localidades poseen un número de lectores interesante.
  
- **Campañas y eventos especiales:** en determinadas fechas existen épocas del año y festividades que provocan grandes aglomeraciones de gente, lo cual es muy interesante de cara a conseguir una efectividad real de la publicidad. Un ejemplo de esto podría ser el día festivo de un pueblo/ciudad en la que se aglutinan personas de distintas edades y pertenecientes al mismo municipio. Otro ejemplo sería un sábado o domingo en una playa de una localidad costera en la que se

encuentran miles de familias disfrutando de una jornada de ocio. Esto es una oportunidad muy importante para repartir folletos o productos de merchandising.

#### 4.4.3 Promoción de ventas

Hoy en día, como hemos comentado anteriormente, las personas valoran cada vez más la atención al cliente. Esto es algo que forma gran parte de la decisión de la decisión del consumidor. Por tanto, es algo que debemos potenciar. Consecuentemente, para generar una mayor de facturación, hemos decidido programar anualmente las campañas de venta, las cuales corresponderán con la fecha en la que nos situemos. Así pues, consecuentemente nos encontramos con las siguientes:

<b>Navidad</b>	1 diciembre - 5 enero
<b>San Valentín</b>	1 febrero - 14 febrero
<b>Carnavales</b>	14 febrero - 5 marzo
<b>Semana Santa</b>	10 abril – 20 abril
<b>Comuniones</b>	20 abril – 30 mayo
<b>Verano</b>	1 junio - 30 agosto
<b>Halloween</b>	15 octubre – 31 octubre
<b>Santos Inocentes</b>	20 diciembre – 28 diciembre

*Figura 16. Calendario promoción de ventas. Fuente: elaboración propia.*

#### 4.4.4 Marketing digital

Independientemente de los canales de venta que tenga una empresa, lo que parece que cada vez es más imprescindible en su presencia en la red.



Esta presencia en la red lo podemos concretar más detalladamente en lo que se refiere a la presencia en las redes sociales.

Por tanto, nosotros apostamos por la apertura de canales de comunicación a través de estos portales en los cuales la publicidad es gratuita. En caso de necesitarlo, muchas de estas redes también proporcionan opciones “premium” de publicidad.

La importancia de estas redes radica en que, mantener y gestionar perfiles de comunicación en ellas es sumamente barato. Sin embargo, pueden provocar gran repercusión a nivel de ventas. Mediante este medio se acceden a la inmensa mayoría de perfiles de consumo, ya que hoy en día, prácticamente todo el mundo usa alguno de ellos.

## 5 Diseño sistema productivo

El diseño del sistema productivo corresponde con la red de tiendas y la central logística que compondrán la infraestructura de la organización.

En un primer lugar analizaremos la central logística, tanto su localización como su diseño en planta. Si se realiza una buena definición de ambos factores, no sólo se reducirán los costes fijos sino también los costes variables, en términos, por ejemplo, de mano de obra.

Por otro lado, expondremos la localización y la distribución de cada una de las tiendas. Al contrario de la central logística, debemos estudiar la ubicación y la distribución en planta de las tiendas en términos de ingresos (ventas) y no de costes.

### 5.1 Central logística

#### 5.1.1 Localización

La localización de la central se situará en el pueblo murciano de Librilla, más concretamente en el Polígono Industrial de Vistabella. La razón de escoger este polígono reside en su buena ubicación a nivel geográfico (centro de la Región de Murcia), su fácil acceso y directo a la autovía A-7 y a su bajo precio, ya que el coste €/m<sup>2</sup> en este polígono está dentro de una franja muy asequible.

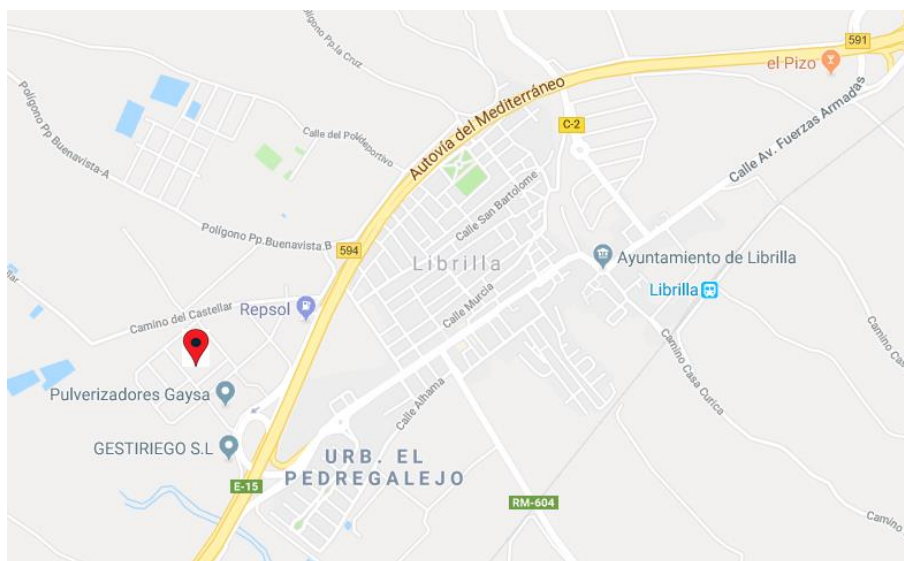


Figura 17. Localización central logística. Fuente: [www.google.es/maps/](http://www.google.es/maps/)

Consecuentemente, haciendo un estudio del parque inmobiliario del polígono, hemos detectado que está disponible la parcela que se muestra en la siguiente imagen. Esta parcela pertenece en propiedad a un particular que, actualmente, está construyendo una nave industrial que, tras su construcción, procederá a su alquiler a largo plazo para obtener ingresos recursivos. Esta situación nos es muy favorable ya que podemos minimizar y flexibilizar los costes de la central logística, ya que la inversión en la adquisición de una nave sería muy costosa.

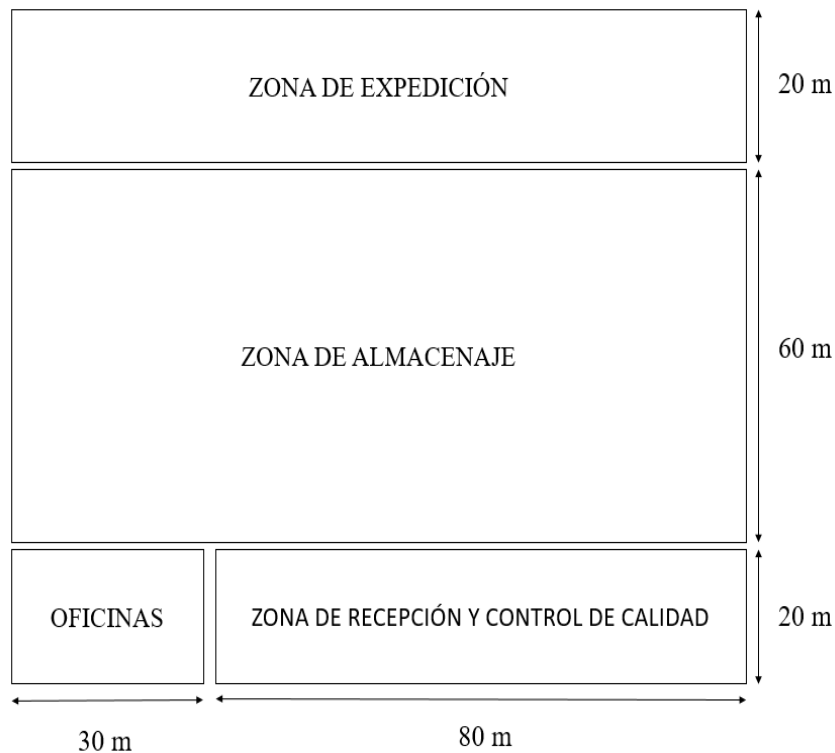
Respecto a la nave, ésta poseerá una superficie de 11.000 m<sup>2</sup>, superficie suficiente para cubrir las necesidades logísticas actuales y futuras de la empresa. Además, cubrirá las necesidades a nivel administrativo, ya que no debemos olvidar que gran parte de la estructura de personal de la empresa se encontrará en estas instalaciones.

Una cuestión que hemos tenido en cuenta para alquilar la nave es el hecho de que es muy importante tener en cuenta que, al aumentar la red de tiendas, será necesario el poseer una mayor superficie para ampliar las instalaciones. Esto es una cuestión que no todas las empresas valoran, por lo que, en el momento en el que aumentan sus cifras de negocio, se ven en la necesidad de trasladar sus operaciones a otro lugar por falta de espacio.



*Figura 18. Vista aérea de la ubicación de la central logística. Fuente: [www.google.es/maps/](http://www.google.es/maps/)*

### 5.1.2 Diseño en planta



*Figura 19. Diseño en planta de la central logística. Fuente: elaboración propia.*

La central logística dispondrá de cuatro zonas bien diferenciadas: oficinas, expedición, almacenaje y recepción y control de calidad.

En la zona de oficinas se encontrará gran parte del personal. Esta zona dispondrá de áreas comunes diáfanas en las que se promoverá un ambiente de trabajo colaborativo entre departamentos.

La zona de recepción y control de calidad albergará la descarga de la mercancía de los proveedores, la cual será transportado a través de camiones de su propiedad o de terceros (operadores logísticos). Una vez descargado, esta área se realizarán las inspecciones de calidad pertinentes para verificar el buen estado de los productos.

En la zona de almacenaje es donde se encontrarán los inventarios de producto. En esta área se instalarán estanterías industriales de tal forma que se generen pasillos paralelos.



*Figura 20. Configuración estanterías. Fuente: [www.mecalux.it](http://www.mecalux.it)*

Por último, en la zona de expedición se encontrarán áreas diferenciadas en las cuales se consolidarán cada uno de los pedidos de tienda.

## **5.2 Red de tiendas**

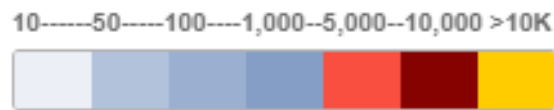
### **5.2.1 Localización**

En un principio, este modelo de negocio se ubicará en pueblos de la Región de Murcia con una población mayor a 10.000 habitantes. Sin embargo, éste no será el único factor determinante.

Una vez escogida la población en la que se establecerá el nuevo local, la zona concreta en la que se ubicará cumplirá la condición de que tiene que tener una densidad de población mayor a 5.000 habitantes / km<sup>2</sup>. Este indicador nos asegurará un gran tránsito/flujo de personas en nuestra tienda.

En cuanto a los locales, estos deberán ser de alquiler, ya que esta modalidad aporta una gran flexibilidad. Sin embargo, si hubiéramos optado por la adquisición de los 24 locales, hubiera supuesto una inversión difícil de costear y supondría un alto riesgo financiero.

Así pues, a continuación, mostraremos los municipios escogidos. Para entender los siguientes mapas, hemos de fijarnos en la siguiente escala la cual tiene como unidad de medida la relación de habitantes/m<sup>2</sup>.



*Figura 21. Escala densidad poblacional. Fuente: [www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)*

Consecuentemente, tomando como premisa que la tienda se ubicará en una zona en la que haya una densidad poblacionalmente mayor a 5.000 habitantes, nos deberemos fijar en las zonas granates para localizar nuestra tienda. En caso de que hubiera zonas señalizadas en amarillo (más de 10.000 habitantes/km<sup>2</sup>), éstas tendrán mayor prioridad sobre las granate.

Así pues, aplicando esta técnica se han seleccionado los siguientes municipios murcianos para realizar la apertura de un establecimiento:

## Alcantarilla

Densidad de población: 7.839 habitantes / km<sup>2</sup>

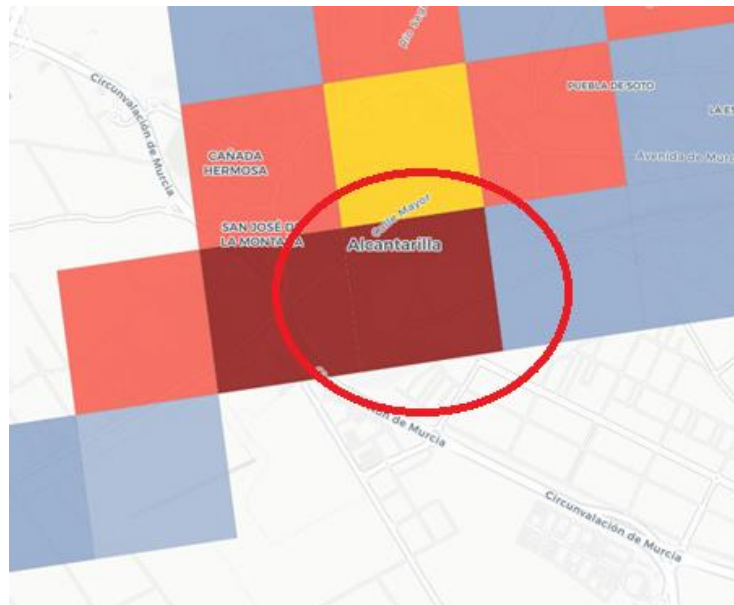


Figura 22. Mapa de densidad poblacional de Alcantarilla. Fuente: [www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)

## Archena

Densidad de población: 5.995 habitantes / km<sup>2</sup>

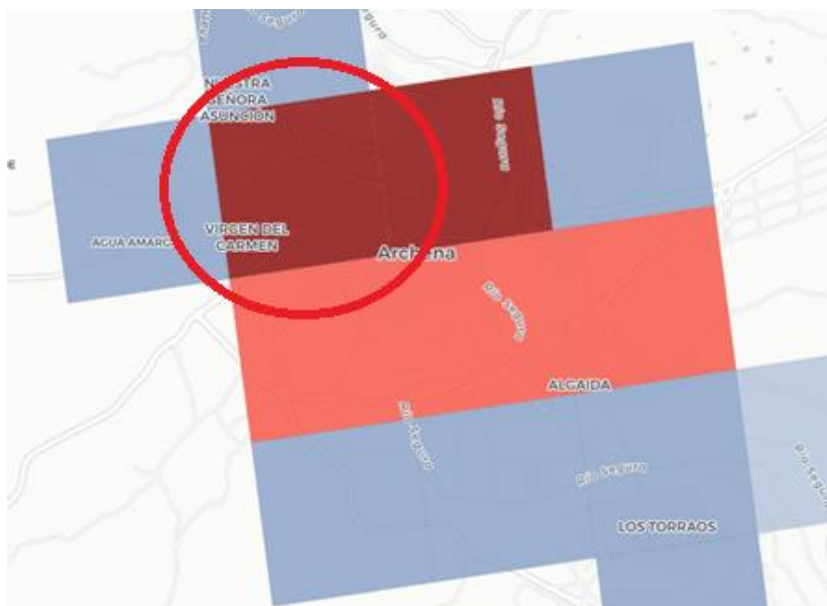


Figura 23. Mapa de densidad poblacional de Archena. Fuente: [www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)

## San Pedro del Pinatar

Densidad de población: 8.222 habitantes / km<sup>2</sup>

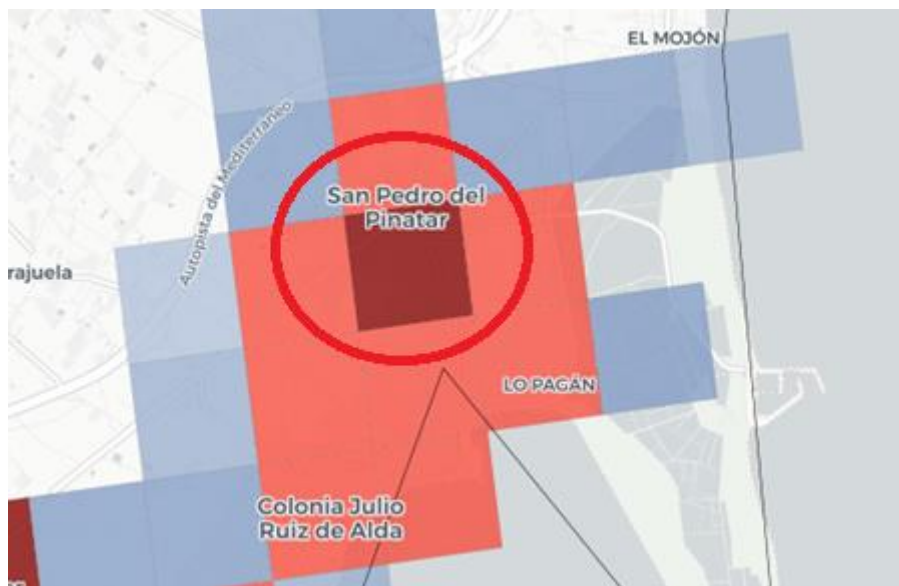


Figura 24. Mapa de densidad poblacional de San Pedro del Pinatar. Fuente:

[www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)

## Ceuti

Densidad de población: 5.072 habitantes / km<sup>2</sup>

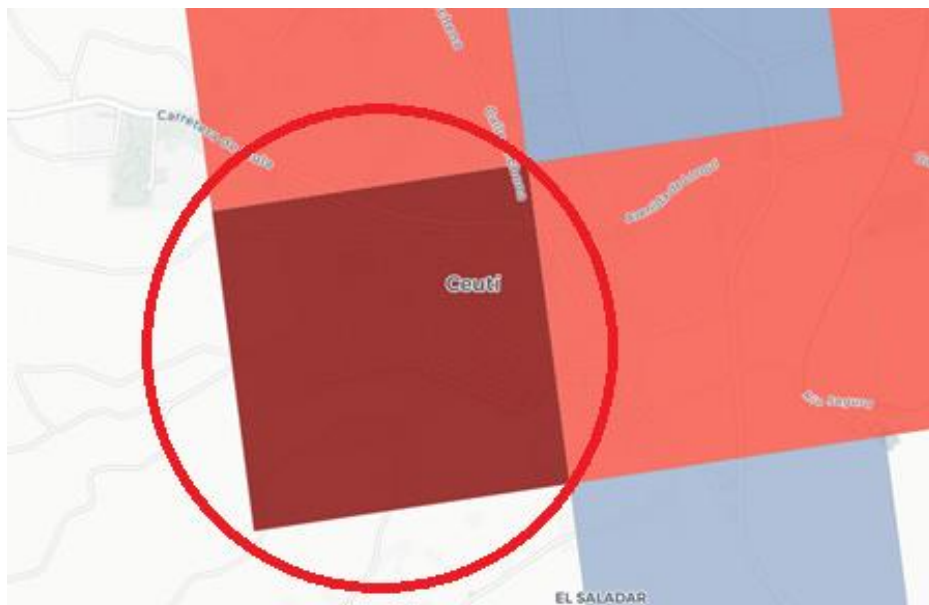


Figura 25. Mapa de densidad poblacional de Ceuti. Fuente:

[www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)



## La Unión

Densidad de población: 8.123 habitantes / km<sup>2</sup>



Figura 26. Mapa de densidad poblacional de La Unión. Fuente: [www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)

## Las Torres de Cotillas

Densidad de población: 6.055 habitantes / km<sup>2</sup>

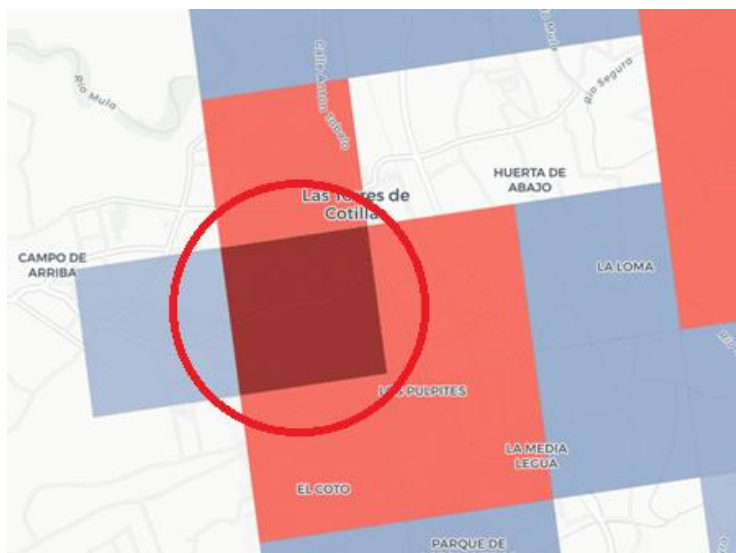
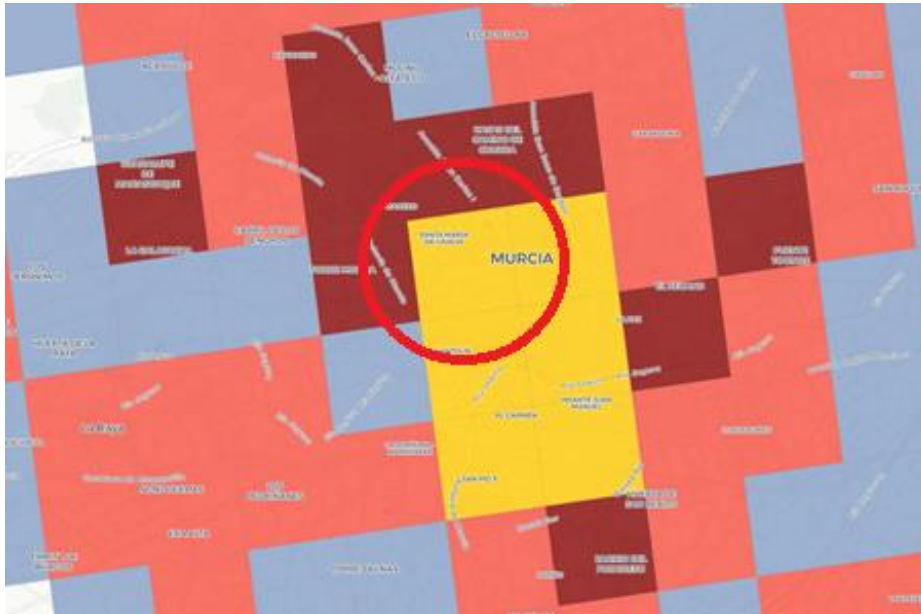


Figura 27. Mapa de densidad poblacional de Las Torres de Cotillas. Fuente: [www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)

## Murcia

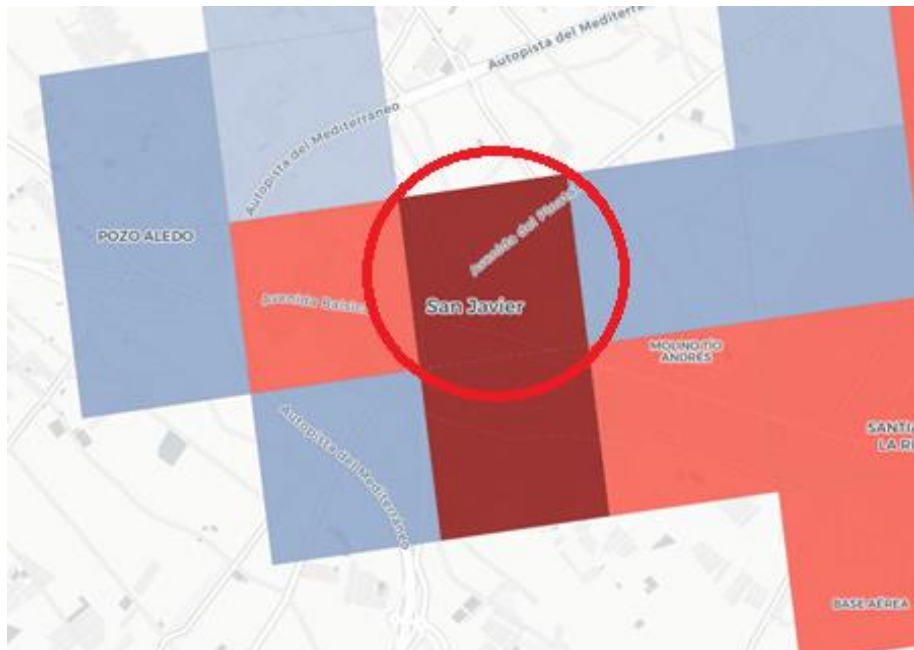
Densidad de población: 23.227 habitantes / km<sup>2</sup>



*Figura 28. Mapa de densidad poblacional de Murcia. Fuente:  
[www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)*

## San Javier

Densidad de población: 7.684 habitantes / km<sup>2</sup> a



*Figura 29. Mapa de densidad poblacional de San Javier. Fuente:  
[www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)*



## Cartagena

Densidad de población: 20.021 habitantes / km<sup>2</sup>

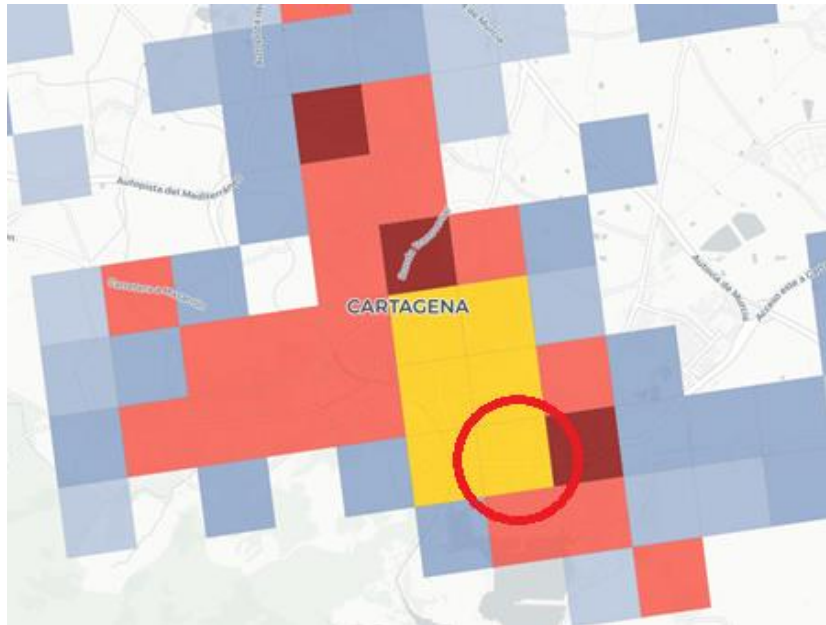


Figura 32. Mapa de densidad poblacional de Cartagena. Fuente: [www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)

## Torre Pacheco

Densidad de población: 5.662 habitantes / km<sup>2</sup>

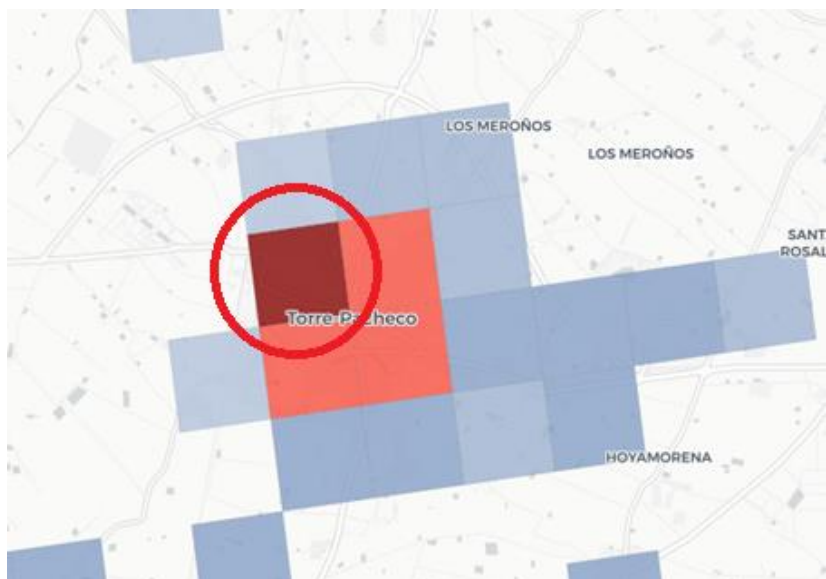
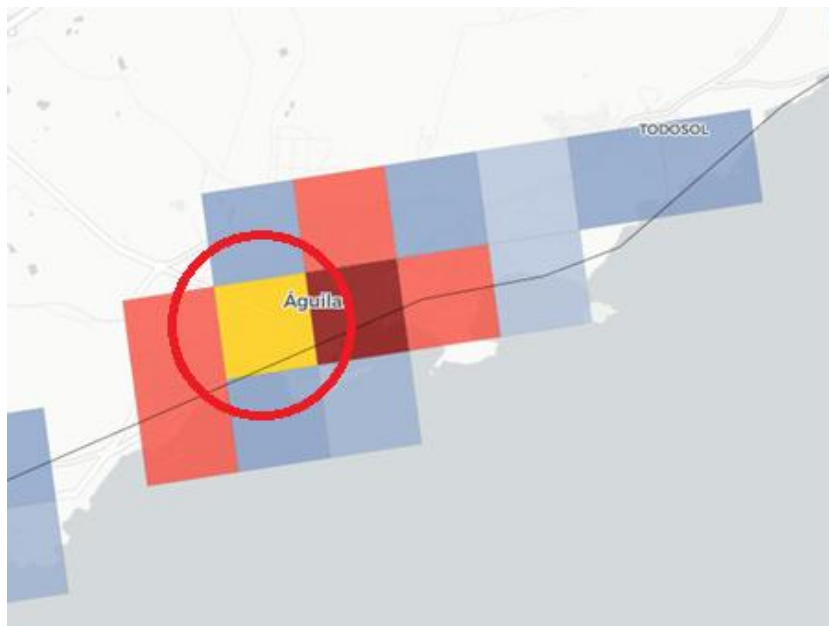


Figura 33. Mapa de densidad poblacional de Torre Pacheco. Fuente: [www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)

## Águilas

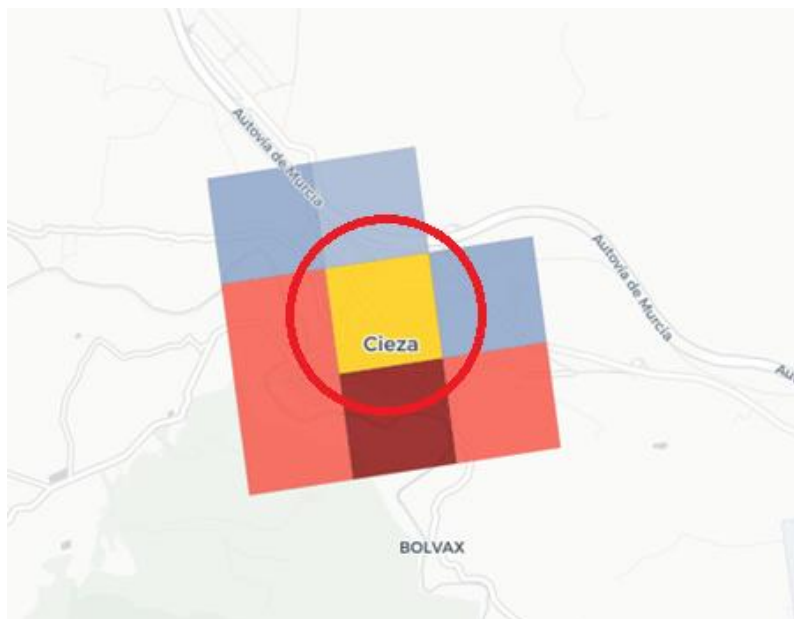
Densidad de población: 16.458 habitantes / km<sup>2</sup>



*Figura 34. Mapa de densidad poblacional de Águilas. Fuente: [www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)*

## Cieza

Densidad de población: 17.260 habitantes / km<sup>2</sup>



*Figura 35. Mapa de densidad poblacional de Cieza. Fuente: [www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)*

## Alhama de Murcia

Densidad de población: 7.760 habitantes / km<sup>2</sup>

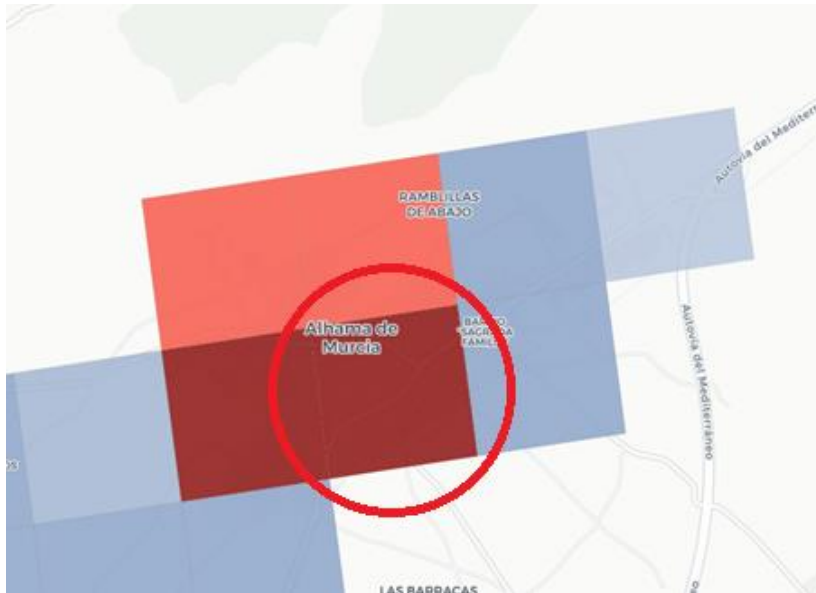


Figura 36. Mapa de densidad poblacional de Alhama de Murcia. Fuente: [www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)

## Lorca

Densidad de población: 19.895 habitantes / km<sup>2</sup>



Figura 37. Mapa de densidad poblacional de Lorca. Fuente: [www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)

## Jumilla

Densidad de población: 9.644 habitantes / km<sup>2</sup>

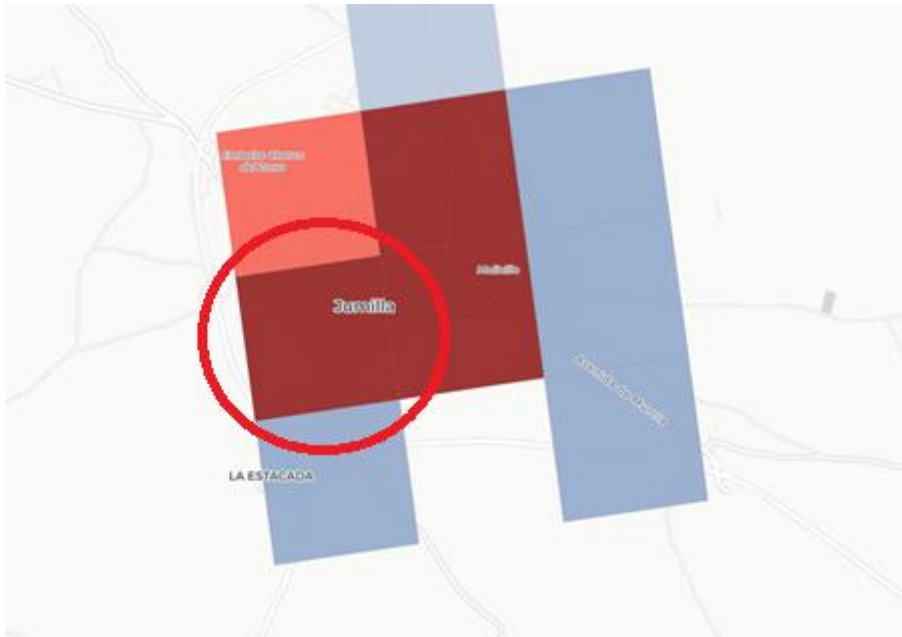


Figura 38. Mapa de densidad poblacional de Jumilla. Fuente:  
[www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)

## Yecla

Densidad de población: 14.434 habitantes / km<sup>2</sup>

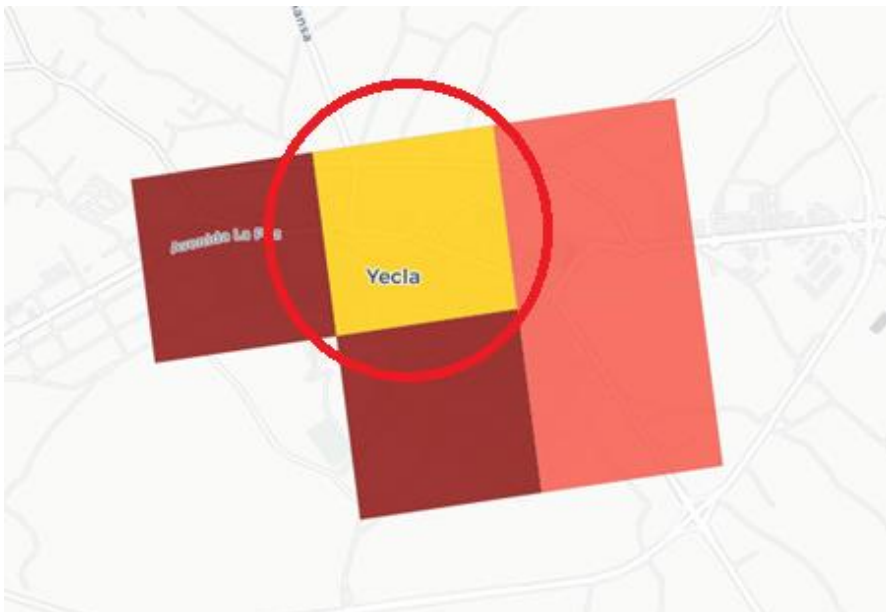


Figura 39. Mapa de densidad poblacional de Yecla. Fuente:  
[www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)

## Caravaca de la Cruz

Densidad de población: 12.616 habitantes / km<sup>2</sup>

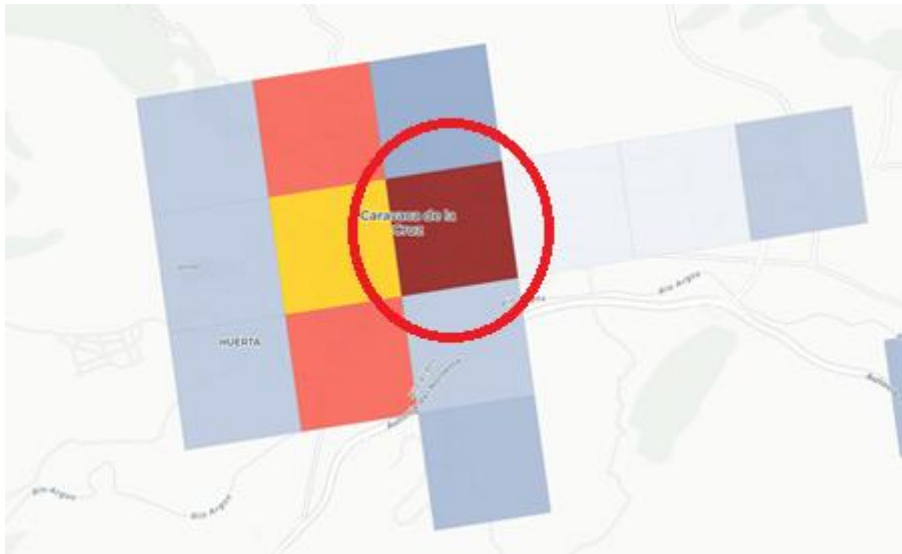


Figura 40. Mapa de densidad poblacional de Caravaca de la Cruz. Fuente: [www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)

## Beniaján

Densidad de población: 5.948 habitantes / km<sup>2</sup> d

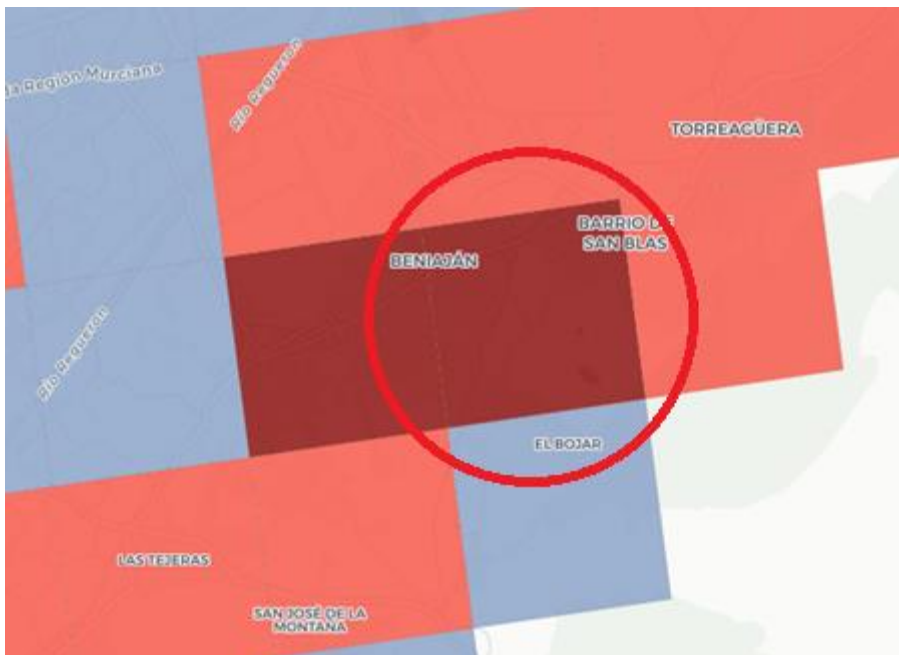


Figura 41. Mapa de densidad poblacional de Beniaján. Fuente: [www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)



## Puerto Lumbreras

Densidad de población: 5.332 habitantes / km<sup>2</sup>



Figura 42. Mapa de densidad poblacional de Puerto Lumbreras. Fuente: [www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)

## Totana

Densidad de población: 9.943 habitantes / km<sup>2</sup>

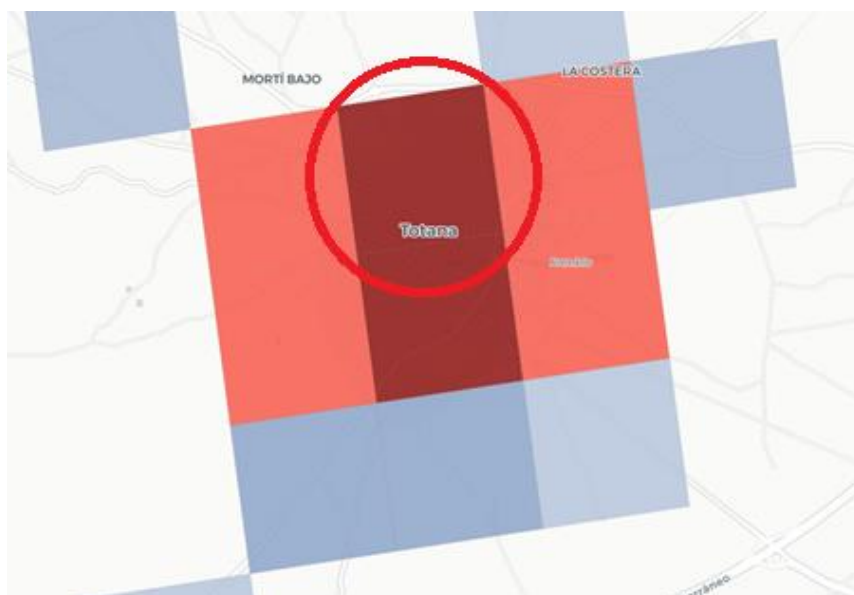


Figura 43. Mapa de densidad poblacional de Totana. Fuente: [www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)

## Cehegín

Densidad de población: 8.805 habitantes / km<sup>2</sup>

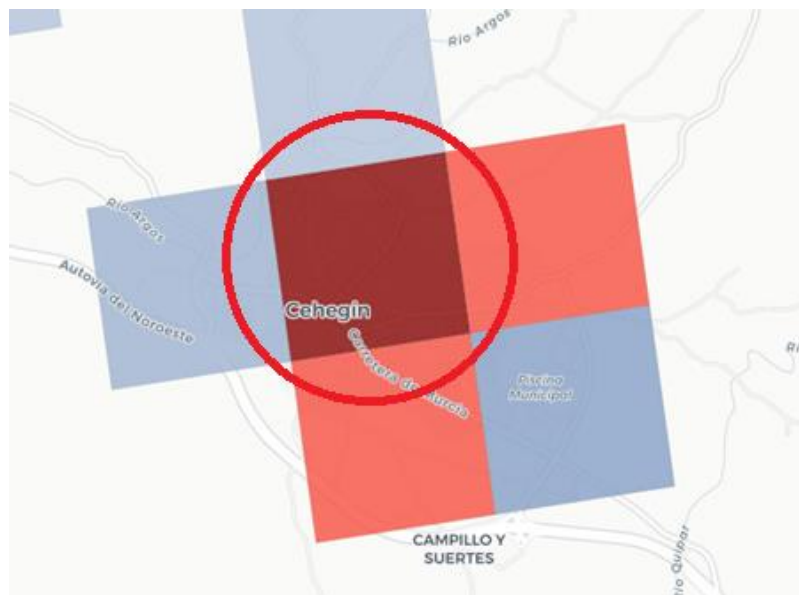


Figura 44. Mapa de densidad poblacional de Cehegín. Fuente: [www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)

## Mazarrón

Densidad de población: 7.039 habitantes / km<sup>2</sup>



Figura 45. Mapa de densidad poblacional de Mazarrón. Fuente: [www.dancooksonresearch.carto.com](http://www.dancooksonresearch.carto.com)

Consecuentemente, la red inicial de tiendas será la siguiente:

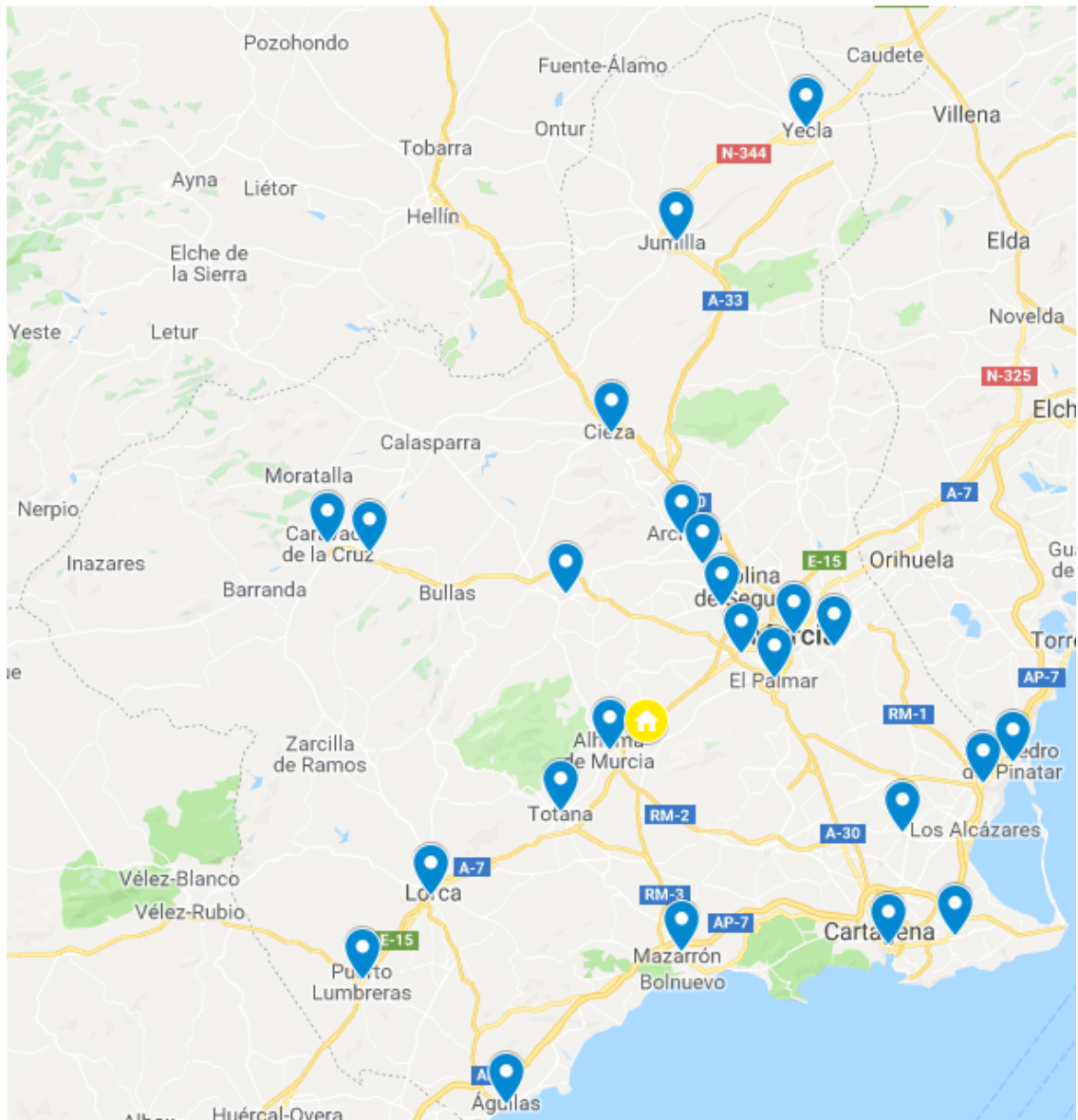


Figura 46. Distribución red de tiendas. Fuente: [www.google.es/maps/](http://www.google.es/maps/)

### 5.2.2 Diseño en planta y estética de tienda

La sociedad está sufriendo constantes cambios, estos se transmiten de una manera muy visible en los hábitos de consumo y en consiguiente se trasladan a los espacios comerciales.

El cliente busca diferenciación, calidad y precio. Además, éste busca que la experiencia de compra sea lo más satisfactoria posible. Esto, en parte, se consigue creando unos espacios atractivos, con una exposición e información de producto clara y muy

estudiada. Como se muestra en las siguientes imágenes, las zonas de cada una de las tiendas quedarán bien diferenciadas a través de distintos tipos de cartelería.

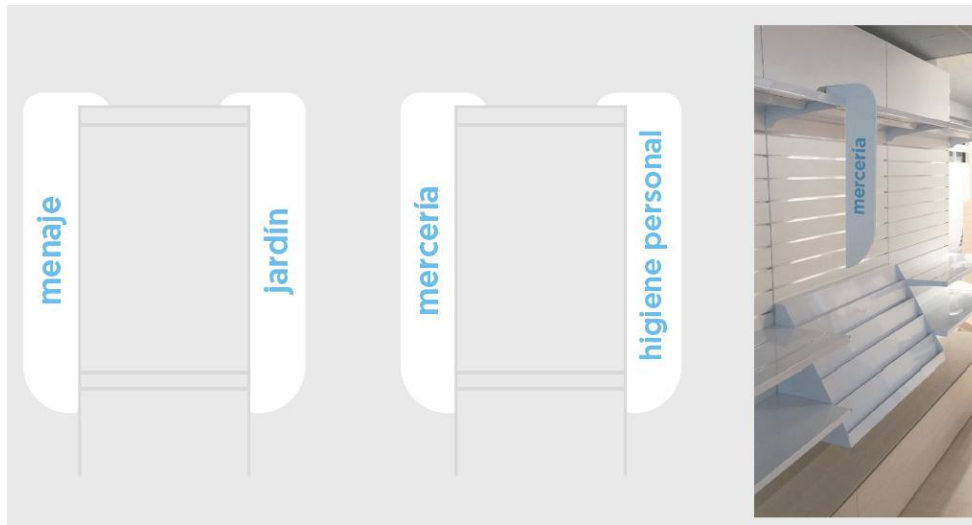


Figura 46. Gestión visual de categorías. Fuente: elaboración propia.



Figura 47. Gestión visual de tienda. Fuente: [www.puromarketing.com](http://www.puromarketing.com)

### 5.3 Cadena de aprovisionamiento

El modelo de negocio que estamos presentando se corresponde dentro del sector de retail, por lo que la empresa no genera un valor añadido sobre el producto alterándolo. Por tanto, la cadena de aprovisionamiento ha de ser lo más óptima posible ya que el precio logístico aumenta unitariamente, por lo que el margen neto del producto se reduce. Como

estamos hablando de productos con un precio de venta bajo, el tener una cadena de aprovisionamiento optimizada es imprescindible para asegurar la viabilidad económica del proyecto.

### **5.3.1 Reposición de stock en tienda**

La generación de pedido es una cuestión muy importante dentro de la cadena de aprovisionamiento de la empresa.

Por otro lado, también podemos decir que es un proceso tedioso, ya que estamos hablando de que, dentro de una misma tienda, coexisten miles de referencias de productos distintos.

Por ello, es imprescindible que la reposición de estos productos sea lo más ágil y fácilmente posible.

Por tanto, hemos de contar con las últimas tecnologías de gestión de stocks e inventarios para hacer que este proceso interno de negocio sea lo más óptimo posible. Con dicho fin, contaremos con un programa de gestión que, en función de las necesidades de inventario que haya de tienda y el consumo que se haya realizado (ventas), generará un pedido automático de reposición.

Este pedido automático de reposición se generará la noche anterior (cuando la tienda estará ya cerrada) del día de envío de pedido a la central logística. Este pedido será revisado por el encargado de tienda a primera hora del día para comprobar que todo esté correcto. Además, esta persona podrá aumentar la cantidad a solicitar de una referencia en el caso de que así lo crea oportuno. Esto es muy útil cuando el encargado observa que se puede quedar sin stock en alguna de las referencias (normalmente sucede con productos de campaña, como pueden ser los productos navideños).

### **5.3.2 Realización de “picking”**

Al existir productos que, prácticamente tengan todas las tiendas como destino, podemos pensar que lo más óptimo es hacer una oleada de picking, en la que el operario coge tantas cajas como la suma de todos los pedidos de tienda del día se hayan recibido.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que, una vez llegue el operario a la playa de expedición, el proceso de ir repartiendo cada una de las cajas por cada uno de los pedidos puede ser un proceso lento. Por no hablar de que, este tránsito multiplicado por el número de operarios que estén realizando el picking puede suponer que se estorben continuamente, haciendo que el proceso de reparto se vea enormemente entorpecido.

T.B.: CC

Op. List CLS

**Listado de Picking**



107

29 feb 2012 15:51:30

Pag 1 de 2

Alm.	Pas.	Col.	Niv.	Pos.	Artículo	Descripción	Lote	Cantidad	Bulto
CC	A	01	6	A	ARTIC5	DESCRIPCIÓN ARTIC5		3 Un (3)	1 X
CantSali partido									
				B	ARTIC7	DESCRIPCIÓN ARTIC7		5 Un (5)	1 X
	02	1	A	ARTIC3	DESCRIPCIÓN ARTIC3			3 Un (3)	1 X
				B	ARTIC11	DESCRIPCIÓN ARTIC11		7 Un (7)	1 X
	4	A	ARTIC9	DESCRIPCIÓN ARTIC9				5 Un (5)	
		B	ARTIC1	DESCRIPCIÓN ARTICULO 1 DEMOSTRACION				2 Un (2)	
	6	A	ARTIC8	DESCRIPCIÓN ARTIC8				7 Un (7)	
	B	01	A	ARTIC6	DESCRIPCIÓN ARTIC6			4 Un (4)	1 X
			B	ARTIC12	DESCRIPCIÓN ARTIC12			7 Un (7)	1 X
CantSali partido									
	02	1	A	ARTIC14	DESCRIPCIÓN ARTIC14			2 Un (2)	
			B	ARTIC10	DESCRIPCIÓN ARTIC10			1 Un (1)	
	6	A	ARTIC2	DESCRIPCIÓN ARTIC2				2 Un (2)	

Figura 48. Ejemplo listado de picking. Fuente: [www.docplayer.es](http://www.docplayer.es)

Por ello, nuestra propuesta se basa en que un operario no realice el picking de más de una tienda a la vez. Consecuentemente, la hoja de picking que llevará corresponderá a una sola tienda (un pedido de una tienda consta de varias hojas). Puede parecer que esto tenga el inconveniente de que la distancia recorrida por el operario sea mucho mayor.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que el pedido de cada una de las tiendas se compone de muchas líneas de picking (son pedidos extensos). Por ello, la clave para hacer que el picking sea lo más óptimo posible es que el SGA (Sistema de Gestión de Almacén) de la central ordene el pedido de tienda por el número de pasillo de cada una de las referencias. Por lo tanto, cuando un operario entre en un pasillo, no volverá a pasar por ese pasillo, a no ser que el número de productos pedidos exceda el volumen disponible en el carro (evidentemente se deberá coger otro para proseguir con el pedido).



*Figura 49. Carro de preparación de pedido / picking. Fuente: [www.spanish.alibaba.com](http://www.spanish.alibaba.com)*

Una cuestión que no hemos abordado todavía es el de generación del albarán a tienda, el cual se realizará en una zona diáfana conocida como playa de expedición. Esta playa de expedición estará dividida en sucesivos pasillos que estarán físicamente delimitados. Cada una de las divisiones corresponderá a un pedido de tienda y en ella se situarán todos los carros con mercancía que hayan completado los pickers.

Tras esto, los operarios que estén en la playa de expedición escanearán con unas pistolas de radiofrecuencia cada uno de los bultos. Este registro sirve al SGA para notificar un cambio de ubicación (se restará cada una de las unidades del stock en la ubicación de picking para sumársela a la ubicación de expedición correspondiente a la tienda).



*Figura 50. Pistola de radiofrecuencia. Fuente: [www.zebra.com](http://www.zebra.com)*

Cada uno de los registros de movimiento de mercancía vendrá inmediatamente acompañado con la colocación de cada uno de los bultos en un palé. Una vez completado cada uno de los palés, el operario registrará esta finalización en la pistola de radiofrecuencia (por tanto, en el SGA). Consecuentemente, el SGA imprimirá un EAN14 (distribución) a través de una impresora que estará situada en la playa de expedición. Este código EAN14 en forma de etiqueta será pegado en el palé tras ser retractilado con una maquinaria industrial.



*Figura 51. Máquina industrial de retractilado. Fuente: [www.robopac.com](http://www.robopac.com)*

Una vez enfardado y con la etiqueta puesta, el operario mediante una transpaleta eléctrica dispondrá el palé en la zona de carga, la cual estará delimitada visualmente (a través de marcas en el suelo).



*Figura 52. Transpaleta eléctrica. Fuente: [www.jungheinrich-profishop.es](http://www.jungheinrich-profishop.es)*



Cada delimitación corresponderá a cada uno de los camiones que distribuirán la mercancía y esta zona estará dimensionada a la capacidad del camión. Como es de esperar, un camión tendrá varios destinos, por lo que, a la hora de cargar, el camionero observará el destino de cada uno de los palés para ubicarlos dentro del camión en función a su ruta de descargas.

### **5.3.3 Distribución**

La distribución de la mercancía se realizará a través de la figura del autónomo, la cual aporta flexibilidad operativa y reducción de costes a la organización. Esta configuración hace que no existan costes fijos, sino que todos los costes pasan a ser variables.

La ruta que realicen cada uno de los camiones dependerá del tamaño de pedido de cada una de las tiendas, ya que lo que buscaremos será maximizar el porcentaje de utilización de la flota (es decir, llenar los camiones al máximo posible con mercancía).

Por otro lado, es importante destacar que el horario de descarga se realizará en las horas en las que la afluencia de público sea menor posible para no interrumpir la operatividad diaria del proceso de venta en tienda.

### **5.3.4 Reposición en tienda**

La inmensa mayoría de tiendas repondrán la mercancía al medio día, ya que es la hora en la que suele haber menos flujo de clientes.

El primer paso de todos será que, el encargado de tienda utilizará la pistola de radiofrecuencia para leer la etiqueta de cada uno de los palés. Una vez leído el código con la pistola, el sistema hará informáticamente un traslado de mercancía. Todo el contenido del palé pasará de una ubicación de “distribución” a la ubicación de “tienda”. Esto es muy útil ya que dar de alta en el sistema un pedido de reposición será muy rápido.

Por otro lado, será muy útil ya que, en el caso de que falte un palé, el sistema avisará al encargado para que revise la mercancía.

### **5.3.5 Logística inversa**

La logística inversa es otro aspecto que deberemos cuidar para conseguir una buena gestión de tienda. Cuando hablamos de logística inversa, no sólo hablamos de productos con alguna tara o defecto, sino también a productos que pertenecen a una campaña que ya ha pasado (las cuales ya hemos mencionado anteriormente).

Esta mercancía ha de ser llevada de nuevo a la central logística, ya que, al apostar por tiendas pequeñas, los almacenes de los establecimientos han de ser reducidos. Alguien podría pensar que se podrían almacenar todas las campañas en el almacén de la tienda. Sin embargo, esto lo consideramos un despropósito ya que, en las ubicaciones que escogemos, el metro cuadrado tiene un coste de alquiler muy elevado. Y, por tanto, cada metro cuadrado ha de ser aprovechado al máximo.

Por no hacer una desconsolidación de mercancía de cada una de las tiendas, esta mercancía será almacenada en la central en función a la tienda y a la campaña. Y es que devolver cada producto a su ubicación de picking sería un despropósito. Por no hablar de las cajas que vendrían incompletas (a falta de ciertas unidades para completar la caja al completo).

Por supuesto, éste movimiento de mercancía ha de ser registrado en el SGA.

## 6 Plan de Viabilidad

### 6.1 Financiación

La financiación de este negocio será a través de capital privado. La cantidad necesaria para arrancar este proyecto será de 1.100.000 €. Este capital privado se obtendría a través de una serie de rondas de financiación a las cuales acuden los conocidos como “business angels”.

Los business angels son personas que invierten dinero al principio para después recibir unos beneficios altos si el proyecto tiene éxito. Habitualmente se trata de personas bien conectadas y con conocimientos del mercado, por lo que su asesoramiento también resulta crucial para la startup.

Respecto a la cantidad a invertir, podría parecer que es una cantidad demasiado elevada, pero se ha de pensar en el contexto en el que nos situamos, en el que nos disponemos a desplegar un modelo de negocio basado en 24 tiendas.

Por otra parte, en este tipo de rondas de inversión se alcanzan cifras como las que solicitamos e incluso mucho más altas.

### 6.2 Beneficios (ingresos, gastos)

A continuación, aclararemos los conceptos que mostraremos en nuestra cuenta de Pérdidas y Ganancias.

- **Venta de productos:** cuantía total equivalente a todas las ventas producidas en las tiendas.
- **Aportaciones de los socios al capital social:** inversión requerida para iniciar el proyecto. No se prevé requerir aportes económicos más allá de la inversión inicial.
- **Inversiones en inmovilizado:** esta cantidad va destinada a la adquisición de inmobiliario, cajas registradoras, dispositivos electrónicos, etc.
- **Devolución de préstamos bancarios:** en nuestro plan de negocio no contemplamos este tipo de financiación.

- **Compras a proveedores:** este concepto corresponde al total de compras de producto que hagamos a nuestros proveedores.
- **Servicios:** aquí incluiremos todos los servicios que debamos contratar, tanto de la central logística como de las tiendas (agua, luz, teléfono, etc.).
- **Salarios y cuotas a la Seguridad Social:** esta cuantía incluirá el salario y las cuotas de la Seguridad Social de todos los trabajadores.
- **Primas y seguros:** para evitar riesgos, hemos decidido asegurar la infraestructura de la empresa.
- **Pago honorarios servicios externos:** esta cuantía servirá para costear servicios como el de asesores o abogados.
- **Devoluciones de aportes de capital social:** en este concepto registraremos las devoluciones del capital aportado por nuestros inversores.
- **EBITDA:** beneficios de la empresa antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.
- **BAII:** beneficios de la empresa sin tener en cuenta los intereses e impuestos.
- **BAI:** beneficios de la empresa antes de impuesto de sociedades. Éste es el beneficio bruto de la organización.

<b>CONCEPTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>
Ventas de productos	2.343.600	2.812.320	3.374.784	4.049.741	4.859.689	5.831.627
Aportaciones de los socios al capital social	1.110.000	0	0	0	0	0
Dinero procedente de préstamos	0	0	0	0	0	0
<b>Total de INGRESOS</b>	3.453.600	2.812.320	3.374.784	4.049.741	4.859.689	5.831.627
Inversiones en inmovilizado	300.000	32.500	29.000	28.300	20.500	18.000
Alquileres	48.000	49.440	50.923	52.451	54.024	55.645
Mantenimiento de inmovilizado	46.000	46.920	47.858	48.816	49.792	50.788
Devolución de préstamos bancarios	0	0	0	0	0	0
Compras a proveedores	1.302.000	1.350.000	1.620.000	1.944.000	2.332.800	2.799.360
Servicios	51.000	53.040	55.162	57.368	59.663	62.049
Salarios y cuotas a la Seguridad Social	1.146.880	1.169.818	1.193.214	1.217.078	1.241.420	1.266.248

Primas y seguros	27.000	27.297	27.597	27.901	28.208	28.518
Pago honorarios servicios externos	10.500	10.605	10.711	10.818	10.926	11.036
Devolución de aportes de capital social	0	0	100.000	500.000	500.000	0
<b>Total de GASTOS</b>	2.931.380	2.739.620	3.134.465	3.886.732	4.297.333	4.291.644
<b>EBITDA</b>	522.220	72.700	240.319	163.009	562.356	1.539.983
Amortización	10.200	9.500	8.300	8.250	6.500	6.230
<b>BAII</b>	512.020	63.200	232.019	154.759	555.856	1.533.753
Intereses	3.069	3.222	3.384	3.553	3.730	3.917
<b>BAI</b>	508.951	59.978	228.635	151.206	552.126	1.529.836
Impuesto de Sociedades	178.133	20.992	80.022	52.922	193.244	535.443
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	330.818	38.986	148.613	98.284	358.882	994.393
<b>CASH-FLOW</b>	330.818	369.804	518.417	616.701	975.582	1.969.976

*Figura 53. Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Fuente: elaboración propia.*

Como hemos comentado anteriormente, la inversión inicial requerida será de 1.100.000 €. Esta inversión podrá ser asumida por más de un inversor. Por otro lado, tras analizar esta cuenta de Pérdidas y Ganancias podemos afirmar lo siguiente:

- Se establece en 5 años el periodo de retorno de la inversión. Sin embargo, se realizarán una serie de devoluciones del aporte de capital entre el tercer y quinto año. Consecuentemente, las cantidades serán las siguientes: 100.000€ el tercer año, 500.000€ el cuarto año y 500.000€ el quinto año.
- Se aseguran resultados de ejercicios positivos en todos los años y un cash-flow importante que nos aportará seguridad financiera para cubrir posibles desviaciones futuras sobre la planificación económica que hemos realizado.

## 7 Conclusiones

En el momento de elegir el temario para elaborar mi TFG, quería no sólo que tratara un tema interesante, sino que también pudiera valerme de mis conocimientos como Director de Operaciones, puesto el cual llevo desempeñando un año.

A mi parecer, creo que este modelo de negocio es muy interesante, ya que se vertebra bajo unos ejes estratégicos que suponen una ventaja competitiva respecto a la competencia.

Sweet Home se caracterizará por prestar un servicio muy accesible, orientado al cliente, con una buena relación calidad/precio y con una experiencia de cliente por encima de la competencia.

Por otro lado, hemos de destacar que la inversión, aunque es alta, lleva consigo un bajo riesgo debido al detallado análisis previo que se ha realizado. Básicamente, el éxito de este proyecto reside en una alta rotación de productos, lo cual está prácticamente asegurado.

Hemos empezado esta memoria presentando cuál era el objeto de este TFG para más adelante mostrar cuál era la idea de negocio. Esta idea de negocio la hemos basado siendo fieles a nuestra misión, visión y valores. Por otro lado, hemos estudiado el entorno en el que íbamos a operar, tanto a nivel general como específico. Mientras que en el entorno general hemos destacado los factores políticos-legales, económicos, socio-culturales, tecnológicos y ambientales que nos afectan, en el entorno específico hemos analizado el entorno que nos vamos a encontrar en nuestro sector (en definitiva, nuestra competencia).

A continuación, hemos expuesto el Plan de Recursos Humanos, en la cual se han definido los perfiles necesarios para que la empresa opere con normalidad. Estos perfiles serán asignados a uno de los cinco departamentos existentes (Operaciones, Marketing, Comercial, Recursos Humanos y Finanzas).

Después de esto, hemos realizado el Plan de Marketing a través de las conocidas como “4P”, las cuales hacen referencia a las estrategias de producto, precio, distribución y promoción/comunicación.



En quinto lugar, hemos realizado el diseño del sistema productivo, el cual se ha organizado en torno a dos infraestructuras operacionales: central logística y red de tiendas. Es reseñable destacar, dentro de este apartado, el criterio de elección de la ubicación de las tiendas, las cuales se localizan en áreas cuya densidad poblacional es mayor a 5.000 personas / km<sup>2</sup>.

Por último, hemos expuesto el Plan de Viabilidad, en el cual hemos planteado unos requerimientos iniciales de inversión de 1.100.000€. Esta cuantía se ha previsto sufragar mediante rondas de inversión a través de “business angels”. Respecto al retorno de la inversión, se ha establecido un periodo de 5 años. Sin embargo, ésta será progresiva, por lo que se realizarán una serie de devoluciones del aporte de capital entre el tercer y quinto año. Consecuentemente, las cantidades serán las siguientes: 100.000€ el tercer año, 500.000€ el cuarto año y 500.000€ el quinto año.

## 8 Bibliografía

- **AMAT, O.** (2008). Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones. Ediciones Gestión 2000. Madrid.
- **BANCO DE ESPAÑA** (2018). Boletín Económico 06/2018.  
<<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/13/Jun/Fich/be1306.pdf>>
- **BARBA ET AL.** (2003). Introducción a la Administración de Empresas.
- **BIGNÉ, J.E.** (1994). Introducción al Marketing. Ediciones Mc Graw Hill. Madrid.
- **BUENOS CAMPOS, E.** (2004). El gobierno de la empresa. Ediciones Pirámide. Madrid.
- **CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS. COMUNIDAD VALENCIANA** (2013). Cómo diseñar tu modelo de negocio. Modelo Canvas.  
<<http://ceeivalencia.emprenemjunts.es/index.php?op=13&n=6880>>
- **DAMODARAN, A.** (2014). Industry Average Information.  
<<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>
- **DOLAN ET. AL** (2007). La gestión de los RRHH. Ediciones McGraw-Hill. Madrid
- **HERNÁNDEZ, G. Y GUZMÁN, I.** (2011). Dirección financiera y contabilidad de las E.E.S.
- **JIMÉNEZ, J.A.** (2005). Dirección estratégica y viabilidad empresarial. Ediciones Pirámide. Madrid.
- **JIMÉNEZ, J.A. Y ARROYO, S.R.** (2002). Dirección estratégica en la creación de empresas. Ediciones Pirámide. Madrid.

- **JOHNSON, G., SHOLES, K. y WHITTINGTON, R.** (2009). Fundamentals of Strategy. Ediciones Pearson Education. Madrid.
- **JULIÁ, J.F. Y SERVER, R.J.** (2002). Contabilidad Financiera. Introducción a la Contabilidad. Servicio Publicaciones UPV. Valencia.
- **KOTLER, P. Y ARMSTRONG, G.** (2010): Principles of Marketing. Ediciones Prentice Hall. Madrid.
- **LLOYD L. BYARS, LESLIE W. RUE** (1997). Gestión de RRHH. Ediciones McGraw-Hill. Madrid.
- **LÓPEZ-AMO SAINZ, Á.** (1996). Guía para crear tu empresa. Ediciones Espasa. Barcelona.
- **MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO** (2014). Trámites para la puesta en marcha de una empresa – Creación de empresas. <<http://www.creatuempresa.org/ES/PasoApaso/Paginas/PuestaEnMarcha.aspx>>
- **MIRANDA OLIVÁN, A.T.** (2002). Cómo elaborar un plan de empresa. Ediciones Cengage Learning. Madrid.
- **ORELLANA ZAMBRANO, W.E. Y CEGARRA NAVARRO, J.G.**. Apuntes dirección estratégica. Madrid.
- **RIVERA, L. M.** (2010). Decisiones en marketing. Cliente y empresa. Servicio Publicaciones UPV. Valencia.
- **SAINZ, J.M.** (2012): El plan de marketing en la práctica. Ediciones ESIC. Valencia.
- **SÁNCHEZ VIDAL, M.E.** (2009). Captación de los RRHH en las E.E.S.

- **SERVICIO PUBLICO DE EMPLEO** (2014).  
[http://www.sepe.es/contenido/empleo\\_formacion/empresas/contratos\\_trabajo/contrato\\_emprendedores.html](http://www.sepe.es/contenido/empleo_formacion/empresas/contratos_trabajo/contrato_emprendedores.html)
- **TOMASETI SOLANO, E.** (2005). Marketing mix de una empresa.
- **VENTURA VICTORIA, J.** (2008). Análisis estratégico de la empresa. Editorial Paraninfo. Madrid.