

EL FRUTERO DE TU BARRIO.COM¹

En mayo de 2017 Antonio Ramírez, transcurridos cinco meses desde el lanzamiento de su tienda online “El frutero de tu barrio”², acababa de analizar los primeros resultados. Era el momento de reflexionar sobre cuál sería el siguiente paso y de intentar descubrir si había una auténtica “oportunidad de negocio” (frase que recordaba de uno de los profesores del área Comercial del programa de dirección de empresas que había cursado tres años antes en una prestigiosa escuela de negocios).

A pesar del gran número de seguidores que tenía en Facebook, el negocio parecía que no despegaba debido a la gran dificultad para conseguir clientes que comprasen de forma sostenida. Barajaba varias alternativas en su cabeza para cambiar esta situación: buscar un inversor financiero para realizar acciones de *marketing online* destinadas a captación de clientes y a conseguir que repitiesen sus compras; montar una tienda física en una zona donde pudiera dar a conocer el producto y potenciar la imagen de marca y la comunicación con el cliente final; o crear un *marketplace* para los frutereros de Málaga bajo un modelo de franquicias.

CONCEPTO DE NEGOCIO Y CONTEXTO

Antonio tenía una amplia experiencia profesional en diversos sectores. Ya desde pequeño ayudaba a su padre en una empresa de envasado y distribución de aceitunas de mesa y a sus tíos en una frutería que tenían en Barcelona.

Con 21 años, tras finalizar sus estudios universitarios, trabajó por cuenta ajena durante 7 años en una asesoría fiscal y laboral. Posteriormente, lo hizo como responsable comercial de una firma de máquinas vareadoras de olivos que en ese momento estaba en fase de introducción en el mercado. En 1998 fundó junto a otros 3 socios una consultora de servicios empresariales que llegó a tener 150 empleados y a facturar más de 3,5M€.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por D. Juan Carlos Aguilera del Real, bajo la supervisión del profesor Antonio Villafuerte Martín para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada
Copyright © marzo 2018, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org

² www.elfruterodetubarrio.com

En 2007 se quedó con el traspaso de una tintorería de la cadena Pressto³, con 4 empleados, en pleno centro de Antequera. La traspasó en 2010 al no conseguir los beneficios esperados. En 2008 salió del accionariado de la empresa consultora debido a discrepancias y falta de entendimiento con sus socios y fundó una empresa de destrucción de documentación confidencial que constituía su principal actividad en 2017.

Además de su amplia experiencia en negocios tradicionales, en 2011 participó como socio en una *startup* tecnológica que realizaba encuestas de satisfacción para medir la calidad del servicio prestado por restaurantes y establecimientos turísticos. La empresa fue seleccionada como uno de los 30 mejores proyectos tecnológicos de España por la aceleradora Wayra de Telefónica⁴.

En mayo de 2016, un amigo de Antonio que tenía una frutería y una huerta propia en Villanueva de Algaidas —población a 82 km de Málaga— le comentó que quería abrir una frutería en la ciudad de Málaga. Antonio le propuso una idea: desarrollar antes una tienda *online* como alternativa que requeriría menos inversión y que le permitiría testar el mercado antes de hacer una inversión mayor en una tienda física. Convinieron en desarrollar el negocio a partes iguales, repartiendo los beneficios al 50% para cada uno.

La alimentación *online* había crecido un 24,5% en el primer trimestre de 2017, alcanzando una cuota de mercado del 1,2%, según un estudio de la consultora líder en paneles de consumo Kantar Worldpanel⁵. Al crecimiento de este canal estaban contribuyendo grandes corporaciones como Amazon, El Corte Inglés, DIA y Carrefour.

En el caso de Carrefour, la compañía había presentado a finales de 2016 su nueva estrategia para el comercio electrónico —en especial, para la alimentación y los productos frescos— con la puesta en marcha de iniciativas como la entrega en una o dos horas. La apuesta por la integración de los canales *online* y *offline* (“omnicanalidad”) estaba sirviendo a Carrefour para volver a crecer. Más de 500.000 hogares compraban en Carrefour online.

Amazon, por su parte, redoblaba la apuesta por el segmento de la alimentación *online* incorporando nuevos proveedores al catálogo de Prime Now —el servicio de entregas exprés, en una o dos horas, en Madrid—. Amplió considerablemente su oferta, especialmente en el ámbito de productos frescos, gracias a los acuerdos alcanzados con La Plaza de Día y el Mercado de la Paz de Madrid.

³ Pressto era una franquicia internacional de tintorerías y lavanderías, con más de 500 tintorerías en todo el mundo. www.pressto.com/es/

⁴ Wayra era la aceleradora corporativa de Telefónica para el desarrollo de *startups*, con presencia en Europa y Latinoamérica.

⁵ 'Cuotas de la distribución' Kantar Worldpanel, abril 2017
<http://es.kantar.com/empresas/consumo/2017/abril-2017-cuota-de-mercado-de-supermercados-en-espa%C3%B1a/>

En esos momentos, en España ya había 3,7 millones de hogares que compraban alimentación a través de Internet. Una cifra que, sin embargo, todavía estaba muy lejos de la que tenían países como: Reino Unido, con un 6,9%; Francia, con un 5,3%; o Corea del Sur —mercado con mucha tradición de compra *online*—, con un 16,6%.

Según el citado estudio, uno de los principales factores que influyó en el crecimiento del sector de la alimentación (*offline* y *online*) a principios de 2017 fue el mayor protagonismo en la cesta de compra de los productos frescos. Estos aumentaron su valor de mercado un 2,1% respecto al primer trimestre de 2016, a pesar de seguir retrocediendo en volumen de compra (-1,4%). La búsqueda de productos de más calidad —con la consiguiente subida de precios— explicaba, en gran medida, este crecimiento.

Por otro lado, según datos de otro estudio —FoodISDigital⁶— realizado por Ipsos, un 44% de los compradores *online* de alimentación ya incluían fruta y verdura en sus pedidos.

No obstante, la compra de productos frescos, en general, y de fruta y verdura, en particular, se enfrentaba al miedo que tenían los usuarios de que los productos frescos que llegasen a su casa no se pareciesen a los que ellos habrían elegido si hubiesen tenido el producto en la mano. Así se desprende del estudio sobre comportamiento de los consumidores *online* realizado por la consultora Nielsen⁷, según el cual un 64% de los encuestados reconocía que temía una merma en la calidad y a un 63% le preocupaba no poder examinar las piezas por sí mismos.

“El frutero de tu barrio” se concibió así como una tienda *online* de fruta y verdura de buena calidad a precios de mercado. Los pedidos se podían recibir a través de la propia *web*, por teléfono o por WhatsApp. Se preparaban en la frutería (en Villanueva de Algaidas) y se transportaban en un embalaje de cartón —listo para la entrega al cliente— mediante una empresa de logística con la que habían llegado a un acuerdo de distribución para la zona de Málaga capital, Antequera, la Axarquía (Vélez Málaga, Rincón de la Victoria y Torre del Mar), Torremolinos y Benalmádena.

En cuanto a la segmentación del mercado, Antonio quería llegar, tanto a hogares en los que ambas cabezas de familia trabajan y disponen, por tanto, de poco tiempo para comprar pero valoran la calidad del producto; como a familias y personas cuyo estilo de vida incluye un alto consumo de frutas, como los deportistas, que toman una media de 3 a 4 piezas de fruta al día. Se descartaron otros segmentos, como la hostelería, por ser clientes que no suelen pagar al contado y porque tienen en su mayoría proveedores de confianza desde hace muchos años. El principal objetivo inicial era validar el modelo de negocio con el consumidor final.

⁶ http://www.isdi.education/sites/default/files/estudio_foodisdigital.pdf

⁷ <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2016/A-seis-de-cada-diez-consumidores-les-preocupa-de-la-compra-online-como-se-escoge-el-producto.html>