



UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS ICADE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA HELADERÍA DE YOGUR DIETÉTICO

AUTOR: LILIA XIMENA GUZMÁN DE FRUTOS LÓPEZ

DIRECTOR: ESTHER VAQUERO LAFUENTE

**MADRID
MARZO DE 2015**

ÍNDICE

1. Introducción.....	10
2. Definición del producto/servicio.....	11-20
2.1 Entorno.....	11-13
2.2 Producto.....	13-20
2.3 Previsión a futuro.....	20
3. Plan de Marketing.....	21-47
3.1. Estudio de mercado.....	21-25
3.1.1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	21-23
3.1.2. Clientes potenciales.....	23
3.1.3. Competidores y sustitutivos.....	23-25
3.2. Plan de marketing.....	25-47
3.2.1. Estrategia global.....	25-27
3.2.2. Política de producto/servicio.....	27
3.2.3. Política de precios.....	27-30
3.2.4. Política de distribución.....	30
3.2.5. Política de ventas.....	30
3.2.6. Comunicación y promoción.....	30-31
3.2.7. Encuesta.....	31-41
3.2.8. Proyección de ingresos.....	40-47
4. Plan de Operaciones.....	48-56
4.1. Localización de la empresa.....	48-49
4.2. Descripción del plan de operaciones.....	49-53
4.2.1. Proceso de producción.....	49
4.2.2. Recursos materiales necesarios.....	49-50
4.2.3. Necesidades de recursos humanos.....	51
4.2.4. Capacidad de producción.....	51-53
4.3. Gestión de las existencias.....	53-56

4.3.1. Aprovisionamiento.....	53-55
4.3.2. Almacenamiento.....	55-56
5. Plan de Recursos Humanos.....	57-61
5.1. Misión y visión.....	57
5.2. Valores.....	57-58
5.3. Estructura organizativa.....	58-59
5.4. Política retributiva.....	60-61
6. Plan Económico Financiero.....	62-79
6.1. Inversión inicial.....	63-64
6.2. Cuenta de explotación provisional.....	64-69
6.3. Balance de situación provisional.....	69-73
6.4. Fuentes de financiación.....	73-74
6.5. Escenarios optimista y pesimista.....	75-79
7. Forma Jurídica.....	80-88
7.1. Constitución de la sociedad, trámites ante hacienda y seguridad social.....	80-81
7.2. Permisos, trámites y normativa a cumplir para la apertura de la actividad.....	82-86
7.3. Registro de la marca.....	87-88
8. Conclusión.....	89-90
9. Bibliografía.....	91-95

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población objetivo.....	42
Tabla 2. Tabla dinámica consumo yogur helado.....	43
Tabla 3. Frecuencia consumo de público objetivo.....	43
Tabla 4. Número de helados consumidos.....	44
Tabla 5. Proyección de ingresos.....	46
Tabla 6. Proyección de ingresos productos alternos.....	47
Tabla 7. Equipos, Utensilios y Mobiliario necesario.....	50
Tabla 8. Acuerdo con proveedores.....	55
Tabla 9. Gastos de personal.....	61
Tabla 10. Inversión inicial.....	64
Tabla 11. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	66
Tabla 12. Aprovisionamiento de mezcla.....	67
Tabla 13. Balance de situación.....	72
Tabla 14. Gastos financieros.....	74
Tabla 15. Población objetivo (escenario pesimista)	75

Tabla 16. Proyección de ingresos (escenario pesimista)	75
Tabla 17. Proyección de ingresos por productos alternos (escenario pesimista).....	76
Tabla 18. Cuenta de Pérdidas y Ganancias (escenario pesimista).....	77
Tabla 19. Población objetivo (escenario optimista)	78
Tabla 20. Proyección de ingresos (escenario optimista)	78
Tabla 21. Proyección de ingresos por productos alternos (escenario optimista).....	78
Tabla 22. Cuenta de Pérdidas y Ganancias (escenario optimista).....	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Encuesta consumo helado de yogur P1.....	32
Gráfico 2. Encuesta consumo helado de yogur P2.....	33
Gráfico 3. Encuesta consumo helado de yogur P3.....	33
Gráfico 4. Encuesta consumo helado de yogur P4.....	34
Gráfico 5. Encuesta consumo helado de yogur P5.....	35
Gráfico 6. Encuesta consumo helado de yogur P6.....	35
Gráfico 7. Encuesta consumo helado de yogur P7.....	36
Gráfico 8. Encuesta consumo helado de yogur P8.....	37
Gráfico 9. Encuesta consumo helado de yogur P9.....	38
Gráfico 10. Encuesta consumo helado de yogur P10.....	39
Gráfico 11. Estructura de población de la Comunidad de Madrid en 2014.....	41
Gráfico 12. Precios a añadir IVA.....	85

RESUMEN

El presente plan de negocio estudia la viabilidad de llevar a cabo una empresa de yogur helado dietético en Madrid, España. El mercado de heladerías de yogur ha tenido gran éxito alrededor del mundo, especialmente en países como Estados Unidos, México y Puerto Rico. Sin embargo en España, es un mercado que se encuentra en auge y por tanto no se ha desarrollado a su capacidad total. En primer lugar, se define el producto y su diferenciación con respecto al mercado. En segundo lugar, se desarrolla el modelo de las cinco fuerzas de Porter, y se lleva a cabo un estudio de mercado mediante encuesta a una muestra de la población objetivo. Asimismo se realiza plan de operaciones, plan de recursos humanos y plan financiero. Por último se explica el proceso legal. La investigación se llevará a cabo mediante un procedimiento cuantitativo.

Palabras clave: plan de negocio, yogur helado, mercado, finanzas, estados financieros, proyección de ingresos, población objetivo, plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos, plan financiero.

This Business Plan studies the viability of opening a diet frozen yogurt business in Madrid, Spain. The frozen yogurt business has had a great impact all over the world, especially in countries such as the United States, Mexico, Puerto Rico, among others. However, in Spain this market hasn't been fully developed yet and therefore has not been exploited to its full capacity. Firstly, the product is defined and differentiated. Secondly, Porter's Five Forces' model is analyzed; and a market study is conducted by carrying out a survey to the target population. Furthermore, an organization plan, human resources plan and financial plan are executed. Lastly, the legal requirements are explained and detailed. The study is going to be carried out by a quantitative research.

Key words: business plan, frozen yogurt, business, marketing, finance, balance sheet, profit and loss account, financial statements, sales projections, marketing plan, financial plan.

1. INTRODUCCIÓN

El mercado del sector de yogur helado se encuentra asentado en varios países a nivel mundial, sin embargo en España éste sector se encuentra en pleno auge. Se propone un plan de negocio sobre una heladería de yogur dietético.

A lo largo de este trabajo se estudia la viabilidad de establecer una heladería de yogur dietético en Madrid. El producto ofrecido es diferenciado de la competencia gracias a su gustoso sabor, su elaboración dietética, su método de pago por peso y su método de servicio. Se espera que dichas cualidades logren un posicionamiento en el mercado y una diferenciación con respecto a los competidores, logrando así el éxito de la empresa y su crecimiento hasta convertirse en una franquicia líder en el sector.

El plan de negocio se encuentra dividido en cuatro tipos de planes de investigación principales: plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y, por último, plan financiero. Dentro de cada plan se llevan a cabo estudios (principalmente mediante el uso de información cuantitativa) que aportan tanto información sobre el mercado, como sobre la viabilidad y nivel de éxito esperado de la empresa. Asimismo, se realizan estudios de mercado mediante encuestas a una muestra representativa de la población de Madrid.

2. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO/ SERVICIO.

2.1 ENTORNO

YÖFIT es una cadena de locales especializados principalmente en ofrecer a sus clientes helados de yogur, con el concepto innovador de que estos se adapten a las necesidades del consumidor, pudiendo ser de dietéticos, sin gluten, sin azúcar, sin lactosa, etc.

Hoy en día en España se ha creado un gran nicho con respecto a la comida tanto sana como orgánica. Cada día se puede apreciar cómo a nivel mundial son más los locales que sirven comida pensando prioritariamente en la salud, es mayor el movimiento y la cultura que existe por la buena alimentación. Pensamos más en “qué estamos metiendo en nuestro organismo.”

Asimismo, el concepto de helados de yogur tiene cada vez mayor mercado, siendo ésta una idea relativamente nueva (conocida en España a mayor nivel en el año 2009 aprox.). El mercado del yogur helado empieza a tener fuerza en nuestro país, impulsado por varios grupos de franquicias que irrumpieron para cubrir un nicho de mercado que todavía se encuentra por explotar a su capacidad completa.

En España este movimiento puede considerarse reciente, por lo que se encuentra un poco rezagado en comparación con algunos de los países desarrollados en donde este tipo de cultura ya se encuentra implementada, como por ejemplo en los Estados Unidos. Sin embargo, he ahí la mayor ventaja, es un mercado en el cual queda mucho por realizar y mucho que explotar. *YÖFIT* se convertirá en una de las empresas pioneras durante la implantación de este movimiento, fusionando ambos conceptos (el comer dietético y el helado de yogur), creando así una idea innovadora.

“Las marcas de heladerías y yogurterías que han apostado por el sistema de franquicias para crecer en España siguen cosechando buenos resultados (...).

(...)Según los datos de la Asociación Española de Franquiciadores, el segmento de las franquicias de las yogurterías y las heladerías cerró el último año con una marca más en su red que en 2012, pasando de 17 a 18 enseñas, y con 22 establecimientos operativos más que, unidos a los anteriores, ya superan el medio millar de locales en España. (...)Con un aumento de la red, de los establecimientos operativos y del número de trabajadores, el sector aumentó un año más su nivel de ventas.

(...)De ahí que las yogurterías y heladerías se hayan convertido en otro de los motores que da alas a las franquicias del sector de la restauración y la hostelería en España (...).” (Boize 2014)

“Ha pasado de ser algo desconocido en España a convertirse en un competencia feroz entre franquicias. La primera tienda de yogur helado se abrió en nuestro país en 2009 copiando una idea americana; desde entonces no han parado de surgir empresas que ofrecen yogur frío acompañado de topping (fruta, cereales o salsa) (...).” (Sepúlveda 2013)

“Nació en plena crisis y no ha dejado de crecer: el yogur helado es el rey de los dulces de verano. Hasta hace apenas cinco años era una rareza; hoy (...) algunas editoriales apuestan por este dulce como temática única para sus libros de gastronomía (uno de los últimos en llegar: Yogur helado, Lunweg), y las marcas de yogures tradicionales también se han abierto a este nicho de mercado. Plantarle cara al helado estos meses no era en principio tarea fácil. Sin embargo, ha resultado que a los españoles (los americanos ya habían dejado claro su favor hacia este plato) les gusta y mucho esta opción que conquista porque es dulce, saludable y ligera.” (20 minutos 2014)

Las anteriores citas demuestran la importancia que ha desarrollado el sector de heladerías de yogur y cuándo empezó el movimiento en nuestro país. Asimismo, se expresan a favor de este modelo de negocio esclareciendo cómo ya ha tenido éxito en otros países a lo largo del mundo y la ayuda que representa para la economía española.

2.2 PRODUCTO

Se otorga el nombre de *YÖFIT* a lo que será una innovadora cadena de locales de helados de yogur dietéticos, siendo estos tanto saludables como gustosos.

El concepto de esta empresa es que el cliente pueda deleitarse con el helado de yogur de la más alta calidad, sin perder su régimen o su forma sana de comer. Se introduce el concepto de un “postre saludable”, orientado a la buena salud de nuestros consumidores.

En *YÖFIT* no sólo intentamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes, sino que buscamos excederlas. Es por esto que constará con:

- **Servicio SS (“sírvese usted mismo”)**: el SS otorga al cliente la libertad de servirse la cantidad de helado de yogur y sabor que desee, con la posibilidad de luego añadir los diferentes *toppings* que seleccione. Logrando así una experiencia personalizada, saludable, divertida y ajustada al presupuesto del cliente, ya que éste pagará por el peso total de lo que se sirva y no por un tamaño estándar. El SS es un concepto completamente novedoso en el sector de helados en España.

- **Pago por peso**: como se destaca en el apartado anterior, el cliente pagará únicamente por el peso del producto, no existirán tañamos de recipientes estándar con precios predeterminados. Una vez el cliente se haya servido el helado de yogur y haya añadido sus

toppings, la tarrina de helado pasará a ser pesada y se cobrará en función de lo que pese la misma. Ajustándose de esta forma al presupuesto de todo consumidor, ya que se cobra únicamente por lo que éste desee consumir.

- **Máquinas de helado de yogur:** nuestras máquinas para realizar el helado de yogur cuentan con la mejor calidad y más alta tecnología del mercado. Cada máquina está compuesta por tres palancas: dos a los laterales, una para cada sabor, y una en medio para la mezcla de dichos sabores, adaptándose así a las preferencias del consumidor.

Nuestro distribuidor de máquinas será la empresa “Spaceman USA”, encargada de distribuir los productos Spaceman y productora de máquinas de helado, helado de yogur y sorbetes. Spaceman mantiene una alta reputación con respecto a la calidad de sus máquinas en los mercados europeos y asiáticos.

Dentro del rango de productos de Spaceman utilizaremos el modelo de “Spaceman 6250”, el cual ha sido calificado como “La mejor máquina para el negocio de producción de helados y helados de yogur”. (The Frozen Yogurt Review 2013)

- **YÖFIT:** se trata del producto estrella: el helado de yogur. Éstos se realizarán con la mezcla de mayor calidad a nivel mundial fabricada a base de yogur desnatado, leche desnatada y con edulcorante, por lo que su algunas de las propiedades atribuibles serán:

- bajo en grasas
- sin grasas trans
- alto en proteínas
- sin azúcares refinadas
- bajo en calorías
- exento de gluten

Por tanto nuestros helados de yogur, gracias a su alto contenido de probióticos, ayudarán a: facilitar la digestión, disminuir el colesterol, proporcionar calcio, fortalecer el sistema inmunológico, entre otros beneficios.

Los alimentos con contenido probiótico generan una serie de beneficios para salud. Una de las propiedades del yogur es su alto contenido de probióticos, es por esto que aporta los beneficios mencionados anteriormente. Para la mejor comprensión de lo que es un probiótico, recurrimos a la definición y explicación sobre este concepto de los doctores Jon Vanderhoof y Eamonn M. Quigley en su libro “Probióticos, una buena base para la salud gastrointestinal de niños y adultos”. El Dr. Vanderhoof es especialista en la división de gastroenterología, hepatología y nutrición en el “Boston Children’s Hospital” en el estado de Massachusetts, EEUU. Mientras que el Dr. Quigley es profesor de medicina y fisiología humana en la Universidad de Irlanda, donde también recibió su título de medicina.

“Probiótico es el término utilizado para describir los miles de millones de bacterias vivas “beneficiosas” que crecen de forma natural en el tubo digestivo (...) Los probióticos tienen muchas funciones. Pueden contribuir a la digestión, producir vitaminas y hormonas esenciales, ayudar a fortalecer las defensas naturales del organismo y reforzar un equilibrio más apropiado de bacterias beneficiosas en el tubo digestivo(...) Es posible consumir bacterias probióticas en los productos lácteos fermentados, como yogur (...)

La definición de probióticos proporcionada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y respaldada por muchas asociaciones probióticas como “International Scientific Association for Probiotics and Prebiotics” merece especial atención: “los probióticos son microorganismos vivos que, cuando se administran en

cantidades suficientes, proporcionan un beneficio para la salud al huésped". En otras palabras, para que un microorganismo sea considerado un verdadero probiótico, debe ser viable y haber demostrado ser beneficioso para el hombre (...)

En el caso de los trastornos digestivos, como la diarrea vírica aguda, hay pocos tratamiento farmacológicos convencionales que ayuden eficazmente a tratar las causas subyacentes del trastorno. Cada vez son más los médicos que recurren a los probióticos para tratar, prevenir y reducir la intensidad de las enfermedades digestivas" (Vanderhoof and Quigley 2009)

La cita expuesta a continuación expresa como la ingesta de alimentos con alto contenido probiótico puede ayudar a disminuir el colesterol en los seres humanos y los riesgos de enfermedades como el cáncer.

"La ingestión de BAL-probióticas podría ser un método para disminuir concentraciones de colesterol en humanos. Al respecto, investigaciones han involucrado el papel de los probióticos en la prevención del aumento del nivel de colesterol. Como ejemplos de lo anterior se tienen estudios en animales como ratones, cerdos y hámsteres, que muestran reducción de colesterol en la sangre y el hígado cuando se les administró leches fermentadas con lactobacillus y lactococcus.

*El cáncer es causado principalmente por la mutación o activación de ciertos genes que controlan el crecimiento y la multiplicación celular, y es en este punto donde actúan los microorganismos probióticos, disminuyendo la absorción y producción de sustancias mutagénicas y carcinógenas (...)*La mayoría de probióticos pueden ejercer efectos

positivos sobre los sistemas inmunes sin provocar perjuicios a la respuesta inflamatoria” (Parra Huertas 2012)

Como se indicó anteriormente, el cliente podrá escoger entre dos sabores de yogur helado: natural y chocolate. Gracias a las máquinas de “tres palancas”, estos se podrán servir por separado o mezclados.

• **YÖSO:** se trata de sorbetes hechos a con el mejor mix de sorbetes a nivel mundial a base de agua, frutas frescas y edulcorante. Por lo que sus propiedades serán:

- Sin grasas
- Sin grasas trans
- Contiene vitaminas
- Contiene antioxidantes
- Bajo en calorías

Su composición lo hace apto para diabéticos, celíacos, intolerantes a la lactosa, personas con sobrepeso o con altos niveles de colesterol. Además proporciona beneficios como ayudar a prevenir la diabetes, la mejora de la piel, mejora el sistema inmunológico, entre otros.

Entre los sabores de sorbetes tendremos: frutos rojos, mango, coco, kiwi, limón, manzana verde, mandarina, entre otros. Los sabores que mejor se complementen se colocarán de dos en dos en una misma máquina, de forma que se puedan servir por separado o mezclando la combinación de los mismos.

• **YÖJUICE:** además de los productos mencionados anteriormente, tendremos la opción de zumos de frutas naturales, sin azúcares añadidos. Dichos zumos serán elaborados en base a las frutas más frescas de la temporada y de la calidad más alta, para asegurar la satisfacción del consumidor. Serán servidos en envases plásticos personalizados con capacidad de 0,5L

- **YÖWINTER:** Yöfit contará con la opción de un menú de invierno, con productos alternos al helado de yogur, para las estaciones más frías del año. En este menú encontraremos los siguientes productos:

- **Froyö Chocolate Caliente:** se trata de una taza de chocolate caliente hecho a base de brownie y yogurt natural, ideal para calentarnos durante los meses fríos de invierno. Este producto se realizará con edulcorante y productos lácteos desnatados. Se servirá exclusivamente durante los meses de noviembre, diciembre, enero y febrero.

- **Yöcrêpe:** serviremos crepes calientes de chocolate, dulce de leche, frutas, azúcar, entre otros. La masa será suplida por los proveedores “Yogurshop”, y ésta no contendrá ni Organismos Genéticamente Modificados (OGM) ni grasas trans (tipo de ácido graso saturado).

- **Bröwnie:** se servirán dos tipos de brownies calientes, uno dietético realizado a base de edulcorante y harinas integrales, y otro realizado con los ingredientes usuales (azúcar refinada, harina, etc.)

- **Yöfruit:** se trata de un surtido de frutas frescas de la temporada de invierno, como fresas, kiwis, uvas, mandarina, entre otras. Que se servirán dentro del menú de invierno.

- **Mezcla de helado de yogur:** Compraremos la mezcla de helado de yogur a los proveedores “Nanci’s Frozen Yogurt”. Se trata de una de las fórmulas de mix para yogur helado más dietéticas y saludables del mercado, está hecha a base de leche desnatada, yogur sin grasas y edulcorante. Gracias a su método exclusivo de microencapsulación mantiene los probióticos del yogur intactos. El mix es fabricado en forma de polvo, por lo que tiene una larga caducidad y fácil almacenaje.

Otro de los beneficios de el mix de “Nanci’s” es que, al poseer todos los ingredientes precisos para la fabricación del helado de yogur, sólo es necesario añadir agua y verter en la máquina de helado de yogurt; sin necesidad de otro tipo de materias prima como la leche, yogur, etc. Además ésta empresa cuenta con una variedad de más de 200 sabores de helados de yogur y sorbetes.

- **Toppings:** el cliente podrá escoger entre una variedad de posibles combinaciones de deliciosos *toppings* para personalizar su tarrina. Los *toppings* a escoger constarán de:

- Frutas: toda la fruta será cortada a diario para asegurar la mejor calidad y estado de la misma. Utilizaremos fruta fresca y no enlatada o en agua, haciendo uso únicamente de las frutas que se encuentren en temporada.

- *Crunch:* ofreceremos una amplia variedad de *toppings* secos para brindar de este modo una combinación de sabor y textura que combine perfectamente con el Yöfit. Entre los secos tendremos: granola, cereales, galletas, chucherías, muesli, nueces, almendras, pipas, chocolates, entre otros.

- Líquido: el Yöfit se podrá complementar también con una combinación de salsas entre las que se encuentran: chocolate blanco, chocolate negro, chocolate con leche, dulce de leche, frutos rojos, cereza, mango, entre otros.

- **Envases:** YÖFIT contará con dos tipos distintos de envases:

- **Tarrina estándar:** los consumidores se podrán servir la cantidad del producto que deseen en una tarrina de tamaño único, de modo que funcione de forma más eficiente y uniforme el método de pago por peso. El consumidor podrá pagar únicamente por lo que consume, ajustándose así a su presupuesto.

- **Tarrina “Take away”**: contaremos con unas tarrinas especiales con tapa de modo que si los consumidores desean llevarse el producto y consumirlo más tarde tengan la posibilidad de hacerlo.

2.3 PREVISIÓN A FUTURO

Nuestra intención con *YÖFIT* es abrir los dos primeros locales, y al cabo de un tiempo, y si nuestras predicciones financieras son acertadas, abrir un tercer local y empezar una franquicia. Nuestro propósito a largo plazo es la expansión por toda la península e incluso a nivel internacional.

3. PLAN DE MARKETING

3.1 ESTUDIO DE MERCADO

3.1.1 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Desarrollamos el modelo de las cinco fuerzas de Porter propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro: “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”.

Nos basamos en dicho modelo para poder analizar el nivel de competitividad que hay en una industria o mercado, en este caso en el mercado de venta de helados de yogur, por lo que será necesario estudiar los siguientes factores del entorno de las heladerías de yogur.

• Fuerza 1: Poder de negociación de clientes

Los clientes de YÖFIT serán tanto habituales o asiduos como nuevos. Cada día habrá nuevos comensales, todos ellos conscientes de los precios de los productos, por lo que su poder de negociación será bajo.

• Fuerza 2: Poder de negociación de proveedores

Debido a que los helados de yogur están compuestos por productos de necesidad básica, como lo son la leche, frutas, edulcorante, etc. el poder de negociación de los proveedores disminuye, ya que existe una gran cantidad de oferta de este tipo de alimentos en el mercado.

Ya se han empezado negociaciones con los que serán nuestros proveedores. Estos son los dueños de la empresa “Nanci’s frozen

yogurt”, y están capacitados para suplir todas nuestras necesidades de materia prima con respecto al yogur helado. Para Yöjuice, los *toppings* y parte del menú Yöwinter negociamos con la empresa española “Fruit Tech Natural”. Para el resto de productos necesarios (brownies, crepes, etc.) utilizaremos proveedores locales.

• **Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras de entrada son mínimas, por lo que la amenaza es alta. Es un mercado que se encuentra en pleno auge y por tanto es vital para YÖFIT el posicionamiento y la diferenciación.

• **Fuerza 4: Amenaza productos sustitutivos**

Existen productos sustitutivos como lo son: los helados normales, yogures, y en general los productos lácteos. Sin embargo, se les dificulta satisfacer el aspecto saludable y dietético que destaca a los productos de YÖFIT.

• **Fuerza 5: Rivalidad entre los competidores**

La competencia se centra en las cadenas existentes de helados de yogurt en España, como ejemplo de estas tenemos a “Llaollao”, “Smöoy”, “Ö!mygood”, entre otras. Sin embargo, ninguna de estas cadenas tiene el aspecto dietético que posee Yöfit, ni la diferenciación de pago por peso o el método SS (sírvasse usted mismo). Es por esto que consideramos que podemos diferenciarnos de la competencia y crear un buen posicionamiento en el mercado.

La heladería “Smöoy” vende su producto como bajo en calorías y realizado con productos desnatados y sin azúcar. Sin embargo, al asistir a varios de sus locales y preguntar por los ingredientes utilizados, descubrimos que, a pesar de utilizar leche desnatada también hacían uso de azúcar refinada y yogures enteros, lo cuál aumenta el porcentaje calórico y graso del producto.

En conclusión, podemos establecer que se trata de un mercado muy atractivo por su crecimiento potencial, posibilidad de baja competitividad, concienciación de la gente y diferenciación del producto.

3.1.2 CLIENTES POTENCIALES

Un aspecto muy favorable del negocio es la captación de los clientes potenciales que hay en Madrid. Tal y como hemos mencionado, la salud y el aspecto físico es cada día más preocupante para todos, y la posibilidad de poder consumir un “postre saludable” es un concepto que va adquiriendo más valor. Este cambio de pensamiento implica un aumento de clientes potenciales, que desarrollando unas tácticas de marketing apropiadas, nos será posible captar.

El consumo de los helados de yogur es un fenómeno mundial que crece a diario. En España éste mercado se encuentra en pleno desarrollo, por lo que al añadir valor agregado a un producto que ya está teniendo éxito, creemos que nos proporcionara mayor cantidad de clientes potenciales.

3.1.3 COMPETIDORES Y SUSTITUTIVOS

Consideramos como competidores principales de YÖFIT a las grandes franquicias de productores de helados de yogur en España. Además, nos basamos en la encuesta del estudio de mercado realizado para determinar los competidores directos. Dichos competidores principales y sus filosofías de empresa son los siguientes:

- a. **Llaollao:** *“Llaollao es Frozen Yogurt. O lo que es lo mismo, yogur helado. Y como es natural, uno de los alimentos más sanos y recomendables en el mundo gracias a sus bondades y a su alto valor nutricional.*

Llaollao nace en 2009 y se convierte en la marca pionera en comercializar yogurt helado en España. Apenas tres años después, Llaollao ya supera el centenar de establecimientos y se posiciona como la franquicia líder del sector que él mismo creó, el Frozen Yogurt. Actualmente está presente en 13 países de cuatro continentes y continúa expandiéndose con paso firme.” (LlaoLlao n.d.)

“Ilaollao, franquicia europea Nº 1 por implantación en el mundo, celebra la apertura de su primer establecimiento en la ciudad marroquí de Marrakech (...) Esta nueva apertura vuelve a demostrar la importante labor de expansión internacional que está desarrollando la compañía española Ilaollao, que cuenta ya con contratos de franquicia en 16 países extranjeros y 110 establecimientos ubicados por toda la geografía nacional.” (Ilaollao 2014)

Teniendo en cuenta las citas anteriormente expuestas, se puede establecer que Ilaollao es nuestro competidor primario, debido a su crecimiento y su filosofía tanto de empresa como de producto.

- b. **Smöoy:** *“Smöoy es la empresa líder en el sector del yogurt helado en España, con amplia presencia internacional. Fabricante propia y creadora de los primeros helados funcionales, arrastra la experiencia de más de 90 años de artesanos heladeros.”* (Smöoy n.d.)

A pesar de no llegar a tener la expansión o cuota de mercado que posee Ilaollao, Smöoy es un competidor al que debemos considerar, ya que éste tiene gran conocimiento y experiencia en el sector de heladerías, contando con más de 90 años de experiencia.

- c. **Ö!mygood:** *“Ö!MYGOOD nace con la misión de crear un producto que responde a una propuesta de vida sana para la gente de hoy, que quiere cuidarse y disfrutar de la vida con innovaciones sorprendentes.”*

(Ö!mygood n.d.)

A parte de los mencionados anteriormente, tendremos competidores de productos sustitutivos como heladerías y empresas de productos lácteos.

Aunque los competidores mencionados ya se encuentran establecidos en el mercado, Yöfit tiene una propuesta diferente de lo que es el producto, agregando valor mediante factores como el pago por peso, el método SS (sírvasse usted mismo), ofreciendo un producto saludable y dietético. Asimismo, a pesar de que la filosofía de algunos de nuestros competidores es la de ofertar un “producto sano” hecho a basa de leche desnatada, Yöfit sería la primera empresa del sector en trabajar con edulcorante en lugar de azúcar refinada.

Teniendo en cuenta lo establecido anteriormente, creemos que aunque exista competencia en el mercado, Yöfit ofrece un producto con valor agregado, el cual diferenciaría y posicionaría a la empresa en el sector.

3.2 PLAN DE MARKETING

3.2.1 ESTRATEGIA GLOBAL

Primero es necesario determinar cuál va a ser nuestro público objetivo, es decir, aclarar cuál va a ser nuestro *target*. Para ello llevaremos a cabo una segmentación de mercado, que consistirá en dividir el mercado en pequeños grupos para poder desarrollar una estrategia de marketing más precisa.

1. Criterio geográfico:

Uno de los dos primeros locales estará situado en el centro comercial Sambil Outlet Madrid, localizado en la salida 30 de la autovía M-40. Se trata de un nuevo centro comercial cuya apertura se espera este 2015. Hemos elegido esta ubicación debido a la gran cantidad y diversidad de visitantes diarios que

visitarán el Sambil Outlet. Éste además de ser un centro comercial nuevo, contará con 177 locales comerciales y será el primer centro comercial en España en tener la atracción de un túnel de viento, lo cual creemos atraerá a mayor cantidad de consumidores. Otra de las razones por la que creemos conveniente situarnos en esta localidad es que en los meses de invierno, debido a las calefacciones internas, los clientes podrán consumir los helados de yogur sin verse afectados por las bajas temperaturas.

El segundo local estará situado en Madrid centro, en concreto en la calle Serrano del barrio de Salamanca. Hemos elegido esta ubicación debido a las empresas, bancos, universidades, gimnasios y gran cantidad de turistas que se encuentran en la misma. El hecho de que sea una zona tan transitada compensará el alto coste del alquiler.

2. Criterio sociodemográfico:

- Sexo: masculino y femenino.
- Edad: nuestro producto es apto para consumir a cualquier edad. Sin embargo, teniendo en cuenta el estudio de mercado realizado, estimamos que la mayor cantidad de nuestros consumidores se encontrará entre los 8 y 45 años de edad.
- Nivel económico: cualquier nivel económico se adapta, gracias a nuestra política de pago por peso y la diversa situación de nuestros locales.

3. Criterio psicológico:

El criterio psicológico principal para determinar nuestros clientes target es el hecho de que les guste el producto que ofrecemos, es decir, el helado de yogur. Asimismo, nuestro producto está dirigido a los consumidores que se preocupen por su dieta alimenticia y su aspecto físico. Dentro de este grupo de personas y teniendo en cuenta la localización de nuestro establecimiento destacamos a:

- Personas con problemas de salud como: la diabetes, los altos niveles de colesterol, celíacos, sobrepeso, entre otros
- Personas que deseen perder peso o mantener una dieta saludable
- Empresarios y empleados que trabajen por la zona del local de Serrano
- Estudiantes de las universidades de la zona del local de Serrano, en específico estudiantes del Instituto Empresa “IE”.
- Turistas que transiten la zona de salamanca y el centro comercial Sambil Outlet.
- Visitantes del centro comercial Sambil Outlet.
- Deportistas inscritos en gimnasios de la zona del local de Serrano.
- Resto de consumidores en general interesados por nuestro producto.

Respecto al posicionamiento, nuestra empresa ofrece un producto saludable, gustoso y dietético. Además utiliza tácticas innovadoras mencionadas anteriormente, como lo son el pago por peso y el servicio SS (sírvese usted mismo).

3.2.2 POLÍTICA DE PRODUCTO/ SERVICIO

Como hemos mencionado anteriormente, la política de servicio del producto será de SS (sírvese usted mismo). Es por esto que el local constará de varias máquinas productoras de helados de yogur o sorbete con distintos sabores de donde los consumidores podrán escoger, además tendremos una barra con los diferentes tipos de toppings.

Una vez los consumidores se hayan servido el producto, pasarán por caja donde se les pesará el envase y se cobrará en función del peso. Logrando de este modo una experiencia saludable, entretenida y que se ajuste al presupuesto del cliente.

3.2.3 POLÍTICA DE PRECIOS

La estrategia que llevaremos a cabo para los precios determinará los ingresos, ya que el precio es el único componente de marketing que los genera, es decir, el resto de componentes generarán gastos.

Hay que centrarse en los siguientes elementos, ya que tienen relación directa con la empresa para poder determinar los precios:

1. Precios de la competencia:

Es importante hacer un análisis de los precios que están implementando las heladerías de la competencia para poder establecer un precio más asequible y atractivo para los clientes.

Después de visitar varios de los locales, entrevistar a sus empleados y buscar información sobre los precios de los competidores líderes en el mercado de heladería de yogurt, obtuvimos los siguientes datos:

- a. **Smöoy:** está heladería tiene tres tipos de tamaños de tarrina de helados de yogurt:
 - a. Smöoy Mini: contiene 180 gramos de helado de yogurt y la opción de añadir 1 topping. Por este tamaño Smöoy cobra 2,70 euros.
 - b. Smöoy Classic: contiene 220 gramos de helado de yogurt y la opción de añadir 2 toppings. Por este tamaño Smöoy cobra 3,40 euros.
 - c. Smöoy Maxi: contiene 310 gramos de helado de yogurt y la opción de añadir 3 toppings. Por este tamaño Smöoy cobra 4,10 euros.

- b. **Ilaollao:** al igual que Smöoy, Ilaollao tiene tres tipos de tamaños de tarrinas a escoger. Los precios de esta franquicia son los exactamente iguales a los de Smöoy, variando ligeramente el peso en gramos de cada tamaño.

1. Pequeña – Small: contiene 140 gramos de helado de yogurt y la opción de añadir 2 toppings. Por este tamaño cobra 2,70 euros.
2. Mediana – Medium: contiene 210 gramos de helado de yogurt y la opción de añadir 3 toppings. Por este tamaño cobra 3,40 euros.
3. Grande – Large: contiene 310 gramos de helado de yogurt y la opción de añadir 3 toppings. Por este tamaño cobra 4,10 euros.

2. Clientes:

Se analizará el mercado de heladerías de yogurt en España y se realizará un estudio acerca del comportamiento del consumidor hacia dicho mercado. Ello nos permitirá conocer cuánto están dispuestos a pagar los españoles o extranjeros habitando en España por un helado de yogurt saludable y dietético. Dicho estudio de mercado se encuentra detallado en el punto 3.2.7 del plan de negocio, desarrollado en el cuestionario “Encuesta realizada como estudio de mercado”.

3. Proveedores:

Tal y como hemos mencionado los proveedores serán “Nanci’s frozen yogurt”. Creemos que se trata de la empresa con mayor conocimiento y desarrollo en el mercado de helados de yogurt dietéticos. Es por esto que, a pesar de que aumente el precio por no ser un proveedor local (empresa americana), ésta subida se compensa con el hecho de no requerir del uso de otras materias primas como la leche, el yogurt, etc.

Asimismo, pensamos mantener una relación estable con un mismo proveedor para la materia prima de frutas; y otro proveedor distinto para los toppings, ingredientes del menú de invierno y edulcorantes. Se requerirá de un último proveedor para la realización de los envases.

Para finalizar, y tomando en cuenta todos los factores previamente

establecidos, hemos llegado a un precio ideal, de manera que se cubran los costes y se saquen beneficios, estando dentro de los precios del mercado. Nuestro precio para los helados será de **1,9 euros por 100 gramos** de producto.

3.2.4 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Estamos ante un canal de distribución directo, ya que los clientes consumen en el local directamente, no hay ningún intermediario entre la relación restaurador-cliente.

3.2.5 POLÍTICA DE VENTAS

La venta es directa, en el establecimiento y el cobro se realiza al instante, de ninguna manera habrá retrasos. Siendo la venta personal, es fundamental que el trato al cliente sea impecable, comprar el producto tiene que ser una experiencia agradable y positiva para ellos. Es por esto que la calidad del producto ha de ser excelente.

Finalmente, es necesario evaluar la satisfacción de los clientes, por ejemplo mediante las tarjetas de fidelización, ya que éste tipo de método nos permitiría conocer la frecuencia con la que vienen los mismos.

3.2.6 COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

- **Comunicación:**

Vamos a darnos a conocer mediante las redes sociales, reparto de panfletos, la página web, blogs y carteles por la zona. El proceso de captación de clientes es siempre el mismo, primero se les informa acerca de *YÖFIT*, segundo se les ofrece el servicio y por último hay que tratar de mantenerlos y convertirlos en clientes habituales.

Para éstos últimos, existirá un servicio de fidelización con ofertas y descuentos promocionales.

- **Publicidad:**

Se va a recurrir a la publicidad digital como herramienta principal para darse a conocer, seguida de la escrita. Para ello, se hará uso de las siguientes herramientas:

- Página web oficial de YÖFIT.
- Redes sociales: cuentas de Facebook, Instagram y Twitter.
- Invitaciones a los principales blogueros del país a que prueben nuestros productos, de forma que los saquen en sus redes sociales y blogs.
- Carteles por la zona y gimnasios.
- Folletos. Subcontrataremos azafatas para repartir panfletos a la salida de los locales y cerca de los gimnasios más frecuentados.
- Inauguración de la heladería. Se realizará un acto de apertura en donde se invitaran a personas con notoriedad pública de forma de obtener mayor visibilidad, y captar así la atención de los medios de comunicación. Dicho acto se llevará acabo en el local de la calle Serrano.

- **Promociones:**

Para aquellos clientes que dispongan de la tarjeta de fidelización habrá descuentos y promociones de nuestro producto para que puedan disfrutar que unos precios más bajos.

3.2.7 ENCUESTA REALIZADA COMO ESTUDIO DE MERCADO

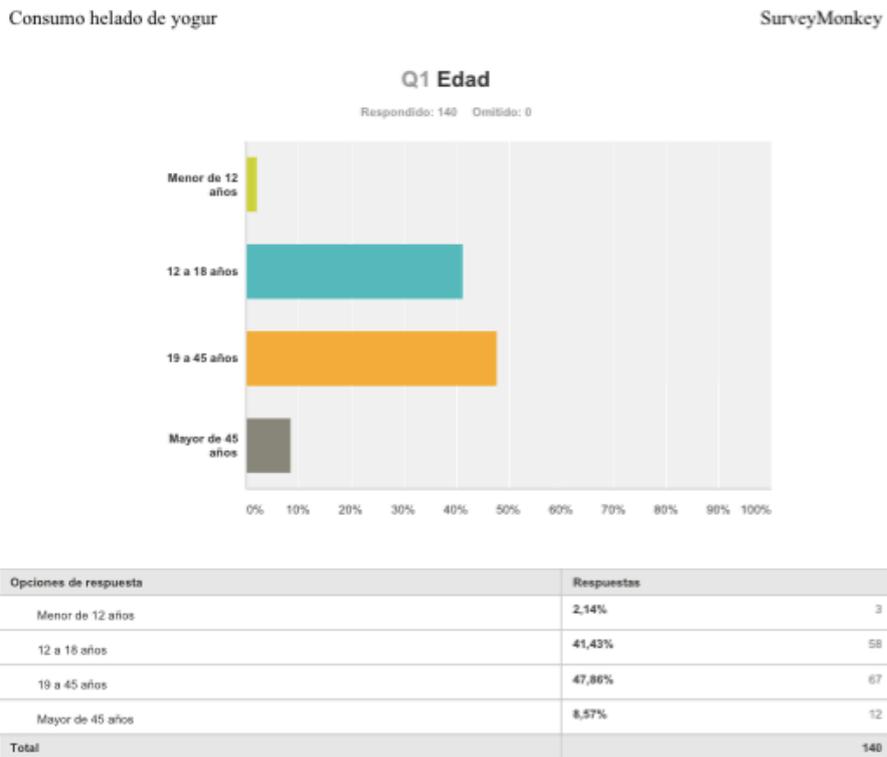
Se realizó un estudio de mercado a una muestra de 140 personas de distintos tipos de edades, sexo, nivel socioeconómico; que habiten en el área

de Madrid. Éste estudio consistió en una encuesta que nos ayudó a determinar las proyecciones de ingresos por porcentaje de consumo diario de nuestro producto.

La encuesta realizada y los datos obtenidos fueron los siguientes:

1. Edad:
 - Menor de 12 años
 - 12 – 18 años
 - 19 – 45 años
 - Mayor de 45 años

Gráfico 1: Encuesta consumo yogur helado



2. ¿Reside en Madrid?:

- Si
- No

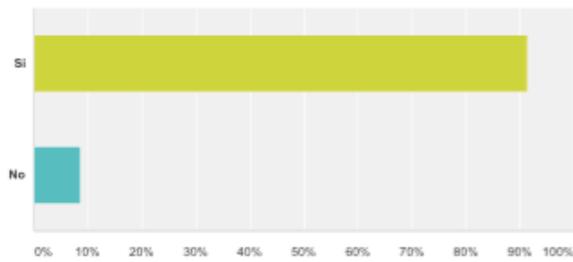
Gráfico 2: Encuesta consumo yogur helado

Consumo helado de yogur

SurveyMonkey

Q2 Reside en Madrid?

Respondido: 140 Omitido: 0

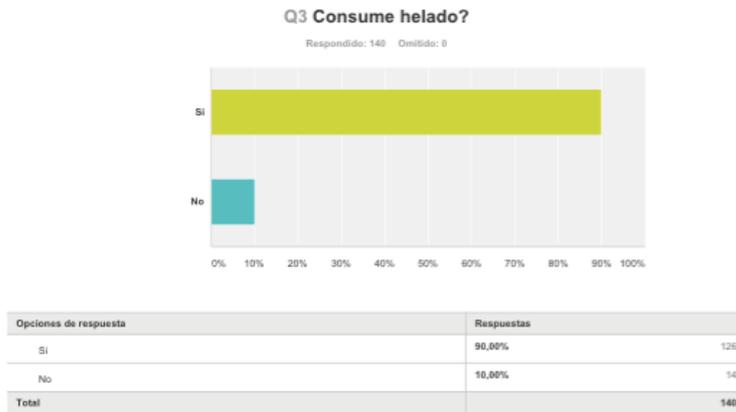


Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	91,43%	128
No	8,57%	12
Total		140

3. ¿Consume helado?:

- Si
- No

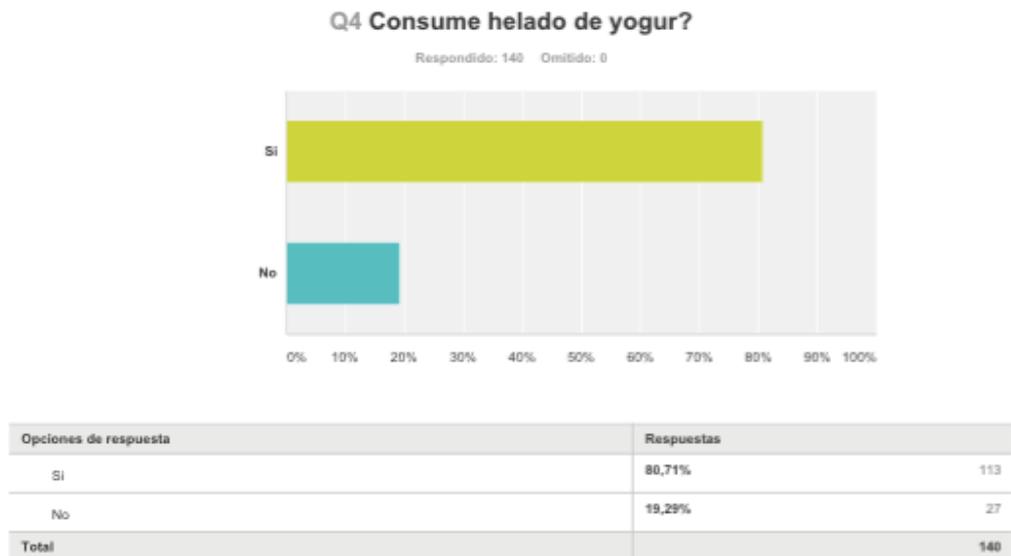
Gráfico 3: Encuesta consumo yogur helado



4. ¿Consume de yogur?:

- Si
- No

Gráfico 4: Encuesta consumo yogur helado



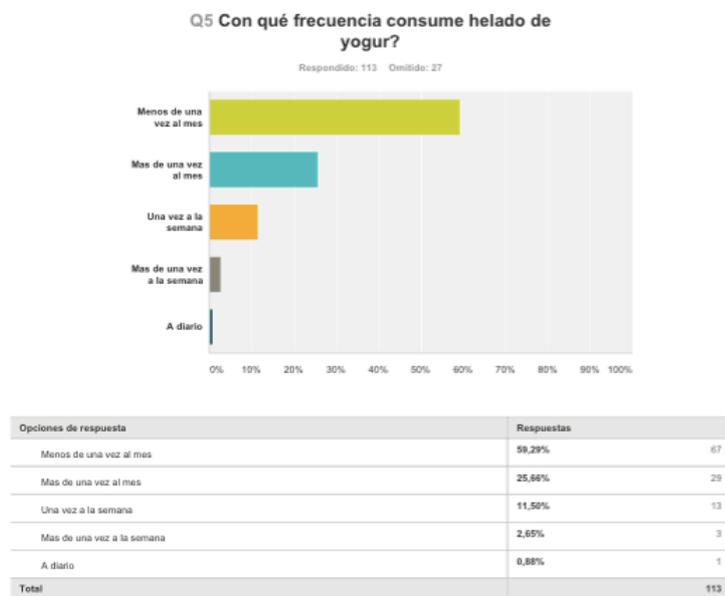
5. ¿Con qué frecuencia consume helado de yogur?

- Una vez al mes o menos
- Más de una vez al mes
- Una vez a la semana

- Más de una vez a la semana
- A diario

Gráfico 5: Encuesta consumo yogur helado

Consumo helado de yogur SurveyMonkey



6. ¿Consume helado en invierno?

- Si
- No

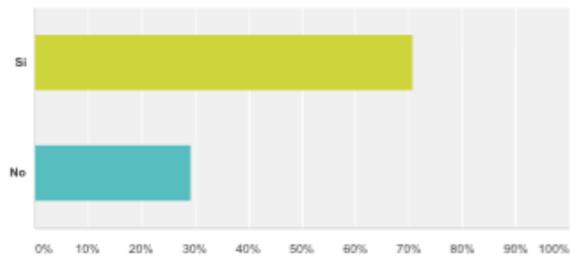
Gráfico 6: Encuesta consumo yogur helado

Consumo helado de yogur

SurveyMonkey

Q6 Consume helado en invierno?

Respondido: 113 Omitido: 27



7. En los meses de invierno. ¿Cuál sería su producto preferido alternativo al helado?

- Chocolate caliente
- Crepes
- Brownie
- Tarta de manzana
- Tarta de zanahoria
- Tarta de queso
- Fondue de chocolate
- Frutas

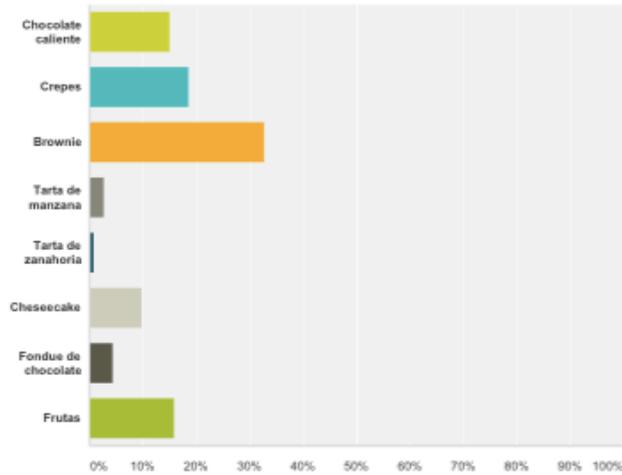
Gráfico 7: Encuesta consumo yogur helado

Consumo helado de yogur

SurveyMonkey

Q7 Cuál es su producto preferido alternativo al helado para los meses de invierno?

Respondido: 113 Omitido: 27



Opciones de respuesta	Respuestas
Chocolate caliente	15,04% 17
Crepes	18,58% 21
Brownie	32,74% 37
Tarta de manzana	2,65% 3
Tarta de zanahoria	0,88% 1
Cheseecake	9,73% 11
Fondue de chocolate	4,42% 5
Frutas	15,93% 18
Total	113

8. ¿Dónde consume helado de yogur?

- Llaollao
- Smöoy
- Otra heladería
- Supermercado

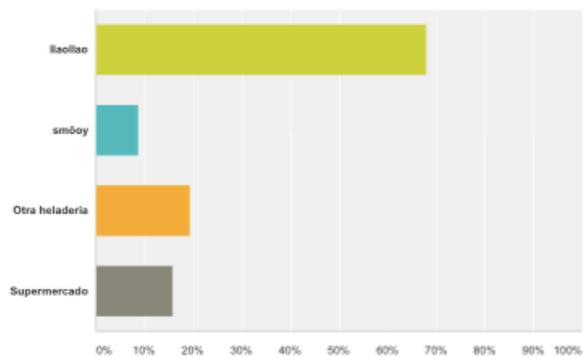
Gráfico 8: Encuesta consumo yogur helado

Consumo helado de yogur

SurveyMonkey

Q8 Donde consume helado de yogur?

Respondido: 113 Omitido: 27



Opciones de respuesta	Respuestas
Iaollao	68,14% 77
smöoy	8,85% 10
Otra heladeria	19,47% 22
Supermercado	15,93% 18
Total de encuestados: 113	

9. ¿Pagaría 1,9 euros por 100 gramos de helado?

- Si
- No

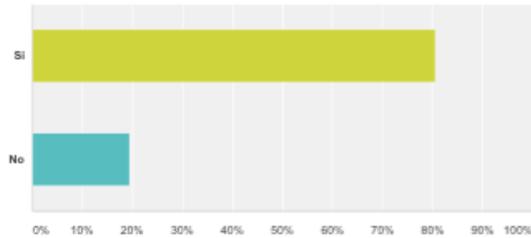
Gráfico 9: Encuesta consumo yogur helado

Consumo helado de yogur

SurveyMonkey

Q9 Estaría dispuesto a pagar 1,93€ por 100 gramos (tarrina pequeña) de helado de yogur?

Respondido: 113 Omitido: 27



Opciones de respuesta	Respuestas
Sí	80,53% 91
No	19,47% 22
Total	113

10. Si el helado de yogur fuese dietético, ¿Con qué frecuencia lo consumiría?

- Una vez al mes o menos
- Más de una vez al mes
- Una vez a la semana
- Más de una vez a la semana
- A diario

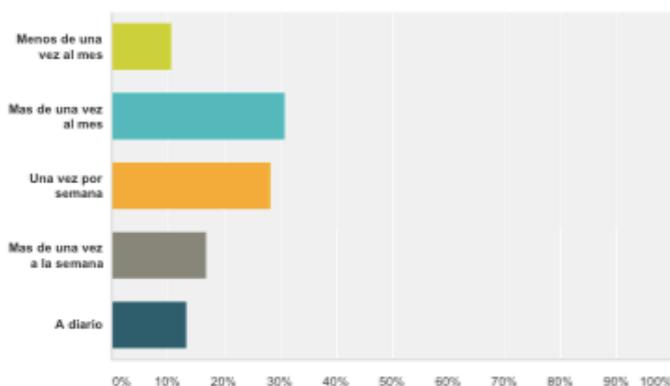
Gráfico 10: Encuesta consumo yogur helado

Consumo helado de yogur

SurveyMonkey

Q10 Si el helado de yogur fuera dietético, con qué frecuencia lo consumiría

Respondido: 113 Omitido: 27



Opciones de respuesta	Respuestas
Menos de una vez al mes	10,62% 12
Mas de una vez al mes	30,97% 35
Una vez por semana	28,32% 32
Mas de una vez a la semana	16,81% 19
A diario	13,27% 15
Total	113

Dicha encuesta nos aportó una serie de datos, cuyo análisis es el siguiente:

Podemos observar como la gran mayoría de la muestra consume helado, aproximadamente 126 personas de las 140 entrevistadas (90%). Con respecto al helado de yogur el consumo baja ligeramente hasta llegar al 81%, sin embargo sigue siendo un número elevado de consumo.

Un porcentaje de 71% afirma consumir helado en los meses de invierno. En esta estación el consumo de helados baja un 10% en comparación con el consumo de helados de yogur durante el resto de las estaciones del año. Es por esto que decidimos crear un menú de invierno, para adaptarse a las preferencias del mercado y así mantener un alto nivel de consumidores, incluso en los meses más fríos del año; asimismo decidimos situar uno de los dos locales iniciales dentro de un centro comercial, de forma que puedan consumir

nuestro producto en un entorno protegido de las bajas temperaturas durante los meses de invierno.

Esta encuesta nos permitió conocer las preferencias y gustos de los consumidores que conforman el público objetivo y, de este modo, ayudarnos a poder diseñar el menú de invierno “Yöwinter” de forma que satisfaga dichas preferencias y gustos. Los productos alternos al helado de yogur con mayor porcentaje de votos fueron: el chocolate caliente, las crepes, el brownie y las frutas. Es por esto que en nuestro menú de invierno se encuentran conformado por dichos productos como alternativa a los helados de yogur y sorbetes.

Finalmente, basándonos en ésta encuesta pudimos determinar nuestra proyección de ingresos, al conocer la demanda de nuestro producto, es decir, cuántas personas consumen helado de yogur, con qué frecuencia lo consumen y cuánto estarían dispuestas a pagar por dicho producto.

3.2.8 PROYECCIÓN DE INGRESOS

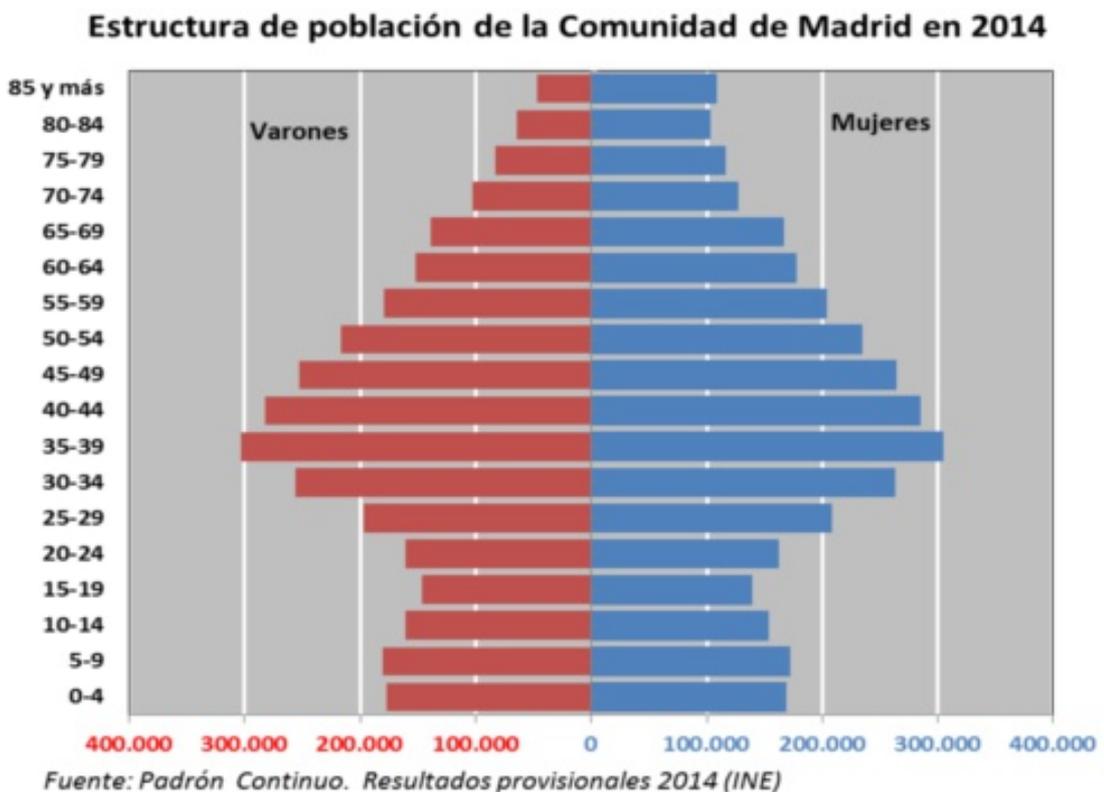
Para estimar la de manda de helados Yöfit, primero calculamos el número de clientes potenciales totales mediante un modelo basado en la pirámide poblacional atendiendo al criterio de edad.

Nuestro producto es apto para consumir a cualquier edad. Sin embargo, analizando los datos del estudio de mercado se puede observar como el mayor porcentaje de nuestros consumidores se encuentra en los grupos de 12 a 18 años de edad (41%) y de 19 a 45 años de edad (48%). Creemos que esto se debe a que los niños menores de 12 años asisten con sus padres a consumir los helados de yogur; y en las personas mayores de 45 años el consumo no es tan elevado o frecuente como el consumo en el rango de edad entre 19 y 45 años. Por tanto nuestro público objetivo constará con personas que vivan en la Comunidad de Madrid, entre las edades de 12 y 45 años de edad.

Nos basamos únicamente en los criterios edad y localización, ya que gracias a la situación de nuestros locales y a nuestra política de pago por peso, abarcamos un gran rango con respecto al nivel socioeconómico de nuestro público objetivo. Asimismo descartamos la división por sexo, debido a que en el estudio de mercado observamos como la diferencia del consumo de helados de yogur entre hombres y mujeres es mínima.

“La Comunidad Autónoma de Madrid cerró el año 2014 con un censo de población de 6.454.440 personas, de las cuales el 51,97% pertenece a la población femenina (3.354.799 mujeres) y el 48,02% pertenece a la población masculina (3.099.641 hombres).” (Datos Macro 2015)

Gráfico 11: Estructura de población de la Comunidad de Madrid en 2014



De acuerdo con el Instituto de Estadística la población en Madrid entre las edades de 12 a 45 años de edad asciende a 1.114.087 personas siendo este el número total de personas pertenecientes a nuestro público objetivo.

Según el estudio de mercado realizado sobre la muestra representativa, se puede observar que el porcentaje de consumo de helado de yogur asciende a 81%. Sin embargo, hemos estimado que alcanzaremos inicialmente el 0,4% de ésta población a través de estrategias de marketing y captación de clientes, es decir, un total de 3.610 clientes. En la siguiente tabla se encuentra reflejada dicha información:

Tabla 1: Población objetivo

Población total de Madrid entre 12 y 45 años de edad	1.114.087
Porcentaje que consume helado de yogur	81,00%
Número de personas que consume helado de yogur	902.410
Porcentaje de enfoque	0,40%
Público objetivo	3.610

Posteriormente, se calcula la frecuencia del consumo de helados Yöfit. Para estimar dicha frecuencia realizamos una tabla dinámica con la información obtenida en la encuesta. En esta tabla se estudia: la frecuencia de consumo de helado de yogur, la frecuencia de consumo de helado de yogur si fuese dietético y el porcentaje de consumo de helado de yogur de la muestra. De esta forma se obtiene la frecuencia con la que las personas de la muestra representativa consumen helado de yogur, y en base a ese resultado se puede estimar la demanda de nuestro producto. A continuación se presenta la tabla dinámica elaborada:

Tabla 2: Tabla dinámica consumo yogur helado

Contar de Consumo helado de yogur y sorbetes	Frecuencia de consumo helado de yogur					
	A diario	Más de una vez a la semana	Más de una vez al mes	Una vez al mes o menos	Una vez a la semana	Total general
Frecuencia consumo helado de yogur dietético						
A diario	1	3	2	2	7	15
Más de una vez a la semana			6	8	5	19
Más de una vez al mes			7	28		35
Una vez al mes o menos			1	11		12
Una vez por semana			13	18	1	32
Total general	1	3	29	67	13	113

En la tabla dinámica se dividen los consumidores en cinco grupos con respecto a la frecuencia en que consumen helado de yogur, gracias a dicha tabla se obtuvo el número de consumidores de cada grupo según la muestra. Sin embargo se necesita reflejar el número de consumidores de la muestra representativa a la población real de la Comunidad de Madrid, de manera de obtener una proyección de ingresos factible; por lo que en la siguiente tabla se procede a adaptar el porcentaje de consumidores de los diferentes grupos obtenidos en la tabla dinámica al mercado objetivo (3.610 consumidores totales):

Tabla 3: Frecuencia consumo de público objetivo

Número de Consumidores de la Población Objetivo			
	Nº de Consumidores de la muestra	% que representa sobre muestra	Nº de Consumidores población de Madrid
a diario	1	0,88%	32
más de una vez a la semana	3	2,65%	96
más de una vez al mes	29	25,66%	926
menos de una vez al mes	67	59,29%	2.140
menos de una vez a la semana	13	11,50%	415
Total consumidores	113	100,00%	3.610

En la tabla “Número de Consumidores de la Población Objetivo” se establecen el número de consumidores de la muestra bajo el criterio de frecuencia “Consumo de Helado de Yogur”. De ésta forma recreamos un escenario más conservador.

Una vez obtenida la frecuencia de los consumidores pertenecientes a nuestro público objetivo, se procede a calcular la cantidad de consumo mensual de helados de yogur y sorbetes mediante la realización de la siguiente tabla:

Tabla 4: Número de helados consumidos mensual y anualmente

Consumo de Helado de Yogur y Sorbetes					
	Nº de Consumidores Madrid	Helados consumidos al mes por consumidor	Nº de consumidores * Nº de helados consumidos	Consumo Mensual	Consumo Anual
a diario	32	30	958	958 helados/mes	11.500
más de una vez a la semana	96	14	1.342	1.342 helados/mes	16.100
más de una vez al mes	926	3	2.779	2.779 helados/mes	33.349
menos de una vez al mes	2.140	1	2.140	2.150 helados/mes	25.683
menos de una vez a la semana	415	4	1.661	1.661 helados/mes	19.933
Total Consumo Mensual	3.610		8.880	8.880 helados/mes	106.564

1. Consumidores diarios: El número de consumidores según el estudio de mercado es de 32 personas. Se multiplica éste número por el número de días

que hay en un mes y obtenemos el número de helados consumidos al mes por el grupo de “consumo diario”.

2. Consumidores “más de una vez a la semana”: Al grupo de personas que consumen más de una vez a la semana corresponden 96 personas. Se estima el promedio de días que consideramos “más de una vez por semana” en 3,5 días de consumo por semana. Se multiplica éste número por el número de semanas al mes ($3,5 \text{ días/semana} * 4 \text{ semanas/mes}$) para obtener el número de días de consumo mensual (14 días/mes). Se multiplica el número de consumidores por los días de consumo mensuales y se obtiene el número de helados consumidos al mes por éste grupo.

3. Consumidores “más de una vez al mes” (3 días al mes): Éste grupo se encuentra compuesto por 926 personas. Estimamos que el consumo de “más de una vez al mes” se redondearía a 3 días al mes, debido a que si aumentamos el número de días entraríamos en un grupo distinto (4 días al mes, sería una vez por semana). Se multiplica el número de consumidores del grupo por el número de días de consumo al mes ($926 \text{ consumidores} * 3 \text{ días/mes}$) y se obtiene el número de helados consumidos al mes por éste grupo.

4. Consumidores de “una vez al mes o menos” (1 día al mes): estimamos que las personas dentro de este grupo consumen helados de yogur con frecuencia de un día al mes. Por esto multiplicamos el número de personas dentro de éste por los días de consumo al mes, obteniendo el número de consumo mensual de los helados de yogur.

5. Consumidores de “una vez a la semana o menos” (4 días al mes): estimamos que las personas dentro de este grupo consumen helados de yogur una frecuencia de cuatro días al mes (un día por semana). Teniendo esto en cuenta, multiplicamos el número de personas del grupo por los días de

consumo al mes, obteniendo el número de consumo mensual de los helados de yogur.

Por último, se procede a exponer la **proyección de ingresos mensual**. En la siguiente tabla se esclarece:

- El peso medio de los helados de yogur consumidos: se obtiene calculando la media entre el mínimo y el máximo peso aproximado de las tarrinas de yogur, incluyendo el peso de los “toppings”.
- Precio por peso medio: se multiplica el precio previamente determinado (0,019 euros por 1 gramo de helado de yogur) por el consumo de helado de mensual en gramos ((275 gramos * 8.880 helados)*0,019 euros)
- Consumo de helado mensual: dato obtenido previamente mediante la tabla dinámica.
- Ingreso mensual: se calcula multiplicando el precio por peso medio por el consumo de helados de yogur mensual.

Tabla 5: Proyección de ingresos, escenario base

PROYECCIÓN DE INGRESOS			
Peso medio en gramos	Precio por peso medio por gramo	Consumo de helado mensual	Ingreso mensual
275	0,019€	8.880	€46.398,00

Teniendo en cuenta la información esclarecida anteriormente, se puede establecer que el ingreso anual estimado es de **556.798,44€**

Con respecto a los productos correspondientes al menú de invierno Yöwinter y a los zumos naturales de Yöjuice, atendiendo a la encuesta realizada sobre el estudio de mercado para determinar las preferencias de los clientes, estimamos la siguiente proyección de ingresos:

Tabla 6: Proyección de ingresos productos alternos (escenario base)

Proyección Ingresos productos alternos (se mantiene los 5 ejercicios)				
Producto	Demanda mensual	Precio establecido	Ingresos mensuales	Ingreso anual
Chocolate caliente	110	3,00€	330,00€	1.320,00€
Brownie	250	3,50€	875,00€	10.500,00€
Crepes	150	3,60€	540,00€	6.480,00€
Frutas naturales	120	1,00€	120,00€	1.440,00€
Zumos de fruta (Yöjuice)	400	1,50€	600,00€	7.200,00€
Total general			2.465,00€	26.940,00€

Los precios establecidos se encuentran ajustados con los precios del mercado y los precios de la competencias, en específico con los precios de las heladerías de yogur competidoras: Llaollao y Smöoy.

Debido a que el chocolate caliente será servido exclusivamente durante los meses de noviembre, diciembre, enero y febrero; su proyección de ingreso anual corresponde únicamente a las ventas de dichos meses.

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Como es mencionado anteriormente, el primer local comercial estará situado en el centro comercial Sambil Outlet, su ubicación es: Calle Mondragón s/n, 28917, Leganés. Salida 30 de la autovía M-40 de Madrid. Los detalles del local y de su alquiler son los siguientes:

- Local comercial número 207 del centro comercial Sambil Outlet, actividad previa del local “compra-venta de móviles”
 - Superficie total 42,70 m²
 - Fecha de entrada del local: 3 meses antes de la apertura
 - Duración de contrato de cinco años y prorrogable otros cinco años más
 - El pago de las mensualidades será de 1195,60 €
 - Las rentas variables ascenderán al 8% de las ventas

Para obtener mayor información detallada ver anexo “Sambil Outlet Madrid”

El segundo local estará situado en la calle Serrano número 98, cerca de la calle Juan Bravo y de la zona de Maria de Molina, en el barrio de Salamanca de Madrid. Los detalles del local, según el anuncio de la empresa promotora (alquilado por Premium Buildings, S.I.), son los siguientes:

- Local comercial anunciado el 12 de Enero de 2015, en la zona de Salamanca- Serrano.
 - Superficie total de 50 m². Se encuentra distribuido de la siguiente forma: 25 m² en planta calle, 18m² en sótano también comercial, y por último 9m² en el altillo.
 - Tiene una fachada de tres metros con un gran escaparate.
 - Licencia para instalar terraza.

- Dos accesos de entrada, desde la calle y desde el portal.

El precio de alquiler mensual asciende a 3.500 euros (70 €/m²), con gastos de comunidad incluidos. La empresa requiere de un depósito inicial de 6.000 euros, lo que equivale a la fianza de dos meses de actividad. Además, el anuncio puntualiza los siguientes detalles de los que dispone el local:

- Un aseo
- Acceso para minusválidos
- Un escaparate grande
- Calefacción y aire acondicionado

Se detalla que el local está en buen estado y la disponibilidad es inmediata, por lo tanto, facilitaría el trámite y el traslado, facilitando la puesta en marcha de la actividad.

4.2 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE OPERACIONES

4.2.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN

En lo referente al proceso de producción habrá que tener en cuenta las instalaciones, la formación de la mano de obra y las materias primas.

En cuanto a las instalaciones nos referimos al almacenaje de materias primas y las máquinas para hacer helados necesarias para poder obtener nuestro producto final. Además, se incorporará dentro de esta categoría los ordenadores que gestionen los pagos y pedidos de consumidores, al igual que las máquinas de peso para determinar el precio del producto.

4.2.2 RECURSOS MATERIALES NECESARIOS

Los recursos materiales necesarios para la puesta en marcha del negocio se detallan en la siguiente tabla donde se agrupan en función de finalidad. Además, se incluye un número aproximado de unidades necesarias para la puesta en funcionamiento, dicho número se calcula teniendo en cuenta el consumo mensual estimado en el apartado anterior de **proyección de ingresos**.

Los elementos detallados a continuación, exceptuando los uniformes, el mobiliario del local y los equipos, se comprarán mensualmente, con un pedido aproximado de las unidades establecidas en la tabla.

Tabla 7: Equipos, Utensilios y Mobiliario necesario

EQUIPOS		UTENSILIOS		MOBILIARIO	
DESCRIPCIÓN	UNIDADES	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	DESCRIPCIÓN	UNIDADES
MÁQUINAS DE HELADO SPACEMAN 6250	4	TARRINA PERSONALIZADA TAMAÑO ÚNICO	9.000	MESAS	20
CAJA, SISTEMA OPERATIVO, PC, IMPRESORA	2	SERVILLETAS DE PAPEL PERSONALIZADAS	20.000	SILLAS	60
BALANZA	2	CUCHARAS DE PLÁSTICO	10.000	TELEVISORES (PANTALLAS)	2
TANQUES DE TOPINGS	4	PAJITAS DE PLASTICO	1.000		
SISTEMA DE SONIDO	2	PORTA CREPS DE CARTÓN PERSONALIZADAS	200		
MAQUINA PARA PREPARAR CREPES	2	CARTAS PLÁSTICAS (MENÚ)	30		
LICUADORA	2	BOLSAS PLÁSTICAS	2.000		
REFRIGERADOR	2	ENVASES PLÁSTICOS PARA BEBIDAS	1.000		
FRIGORÍFICO	2	TARRINA PERSONALIZADA "TAKE AWAY"	500		
MARCOS DE ACERO P/ MAQUINAS	4	ESPATULAS DE GOMA	10		
HORNO CON MICROONDAS	2	PRODUCTOS LIMPEZA			
MÁQUINA CHOCOLATERA	2	ESCOBAS, PAÑOS, MOPAS, ETC.			
REBANADORA	2	UNIFORMES	10		

4.2.3 NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS

Las necesidades de recursos humanos para poder poner en marcha la actividad empresarial se basan principalmente en dos camareros o cajeros por turno de trabajo.

Debido al concepto “Sírvasse usted mismo” de Yöfit, no se requiere de gran cantidad de recursos humanos en los locales. Los dos camareros o cajeros tendrán la función de pesar el producto y cobrarle al cliente, a la vez que hacer la experiencia del consumidor lo más agradable posible.

En el caso de aumentar la empresa para lograr un franquiciado, serán los compradores de la franquicia quienes se encarguen de la contratación y supervisión de su personal, aunque siguiendo siempre los parámetros de la empresa (el número de empleados, los uniformes que estos lleven, el entrenamiento alineado a con la visión de Yöfit, etc.)

4.2.4 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Como mencionamos anteriormente, el modelo de máquina utilizado será el “Spaceman 6250”. Las especificaciones de esta máquina son las siguientes:

- *“Cilindro de Refrigeración: Tiene dos cilindros de 1.7 litros*
- *Almacenaje de preparado: Tiene dos almacenajes de 12 litros. La refrigeración separada de los almacenes mantiene la temperatura del preparado a menos 4,4°C durante Modo de Espera y Modo de Refrigeración.*
- *Indicador de preparado: Cuando la cantidad de preparado del producto es baja, se enciende la luz del indicador para alertar al operador de agregar más cantidad de preparado.*

- *Modo de Espera: Mantiene la temperatura del preparado en el almacenaje y los cilindros de refrigeración a menos 4,4°C durante largos periodos de inactividad.*
- *Control de microprocesador: Regula la refrigeración automáticamente y mantiene consistente la calidad del producto al controlar la temperatura y viscosidad.*
- *Sistema de control independiente por cilindro*
- *Contador: Registra el número de cantidades servidas diarias y el número de la cantidad total servida.*
- *Exhibición de temperatura: Muestra la temperatura del almacenaje y del cilindro, esto ayuda a controlar la seguridad del producto.*
- *Output: 47,32 Litros/hora o 50 Quarts/hour*
- *Protecciones de seguridad: Protección térmica contra sobrecarga y sobre refrigeración del cilindro.*
- *Interruptor de alta presión que previene que el compresor se recaliente.”*
(Spaceman n.d.)

Observando las especificaciones anteriores, podemos apreciar como la capacidad productiva de cada máquina es de 47,32 litros la hora por máquina. Visto desde otra medida, la máquina Spaceman 6250 tiene una capacidad productiva de 36.923,07 gramos por hora. Dado que por local contaremos con dos máquinas, la capacidad productiva de un local será de **73.846,15 gramos por hora.**

Teniendo en cuenta la gran capacidad de producción de cada máquina, asumimos que podremos suplir todas las demandas de nuestro producto de helado de yogur y sorbete por parte de nuestros consumidores.

Por otra parte, con respecto a los productos alternos al yogur helado y sorbete, es decir, el menú de invierno Yöwinter y los zumos de frutas naturales Yöjuice, la capacidad de producción dependerá de la demanda.

De los productos alternos correspondientes al menú de invierno Yöwinter, se producirán únicamente las crepes. Los demás productos como el brownie, el chocolate caliente y las frutas serán compradas a proveedores locales.

4.3 GESTIÓN DE LAS EXISTENCIAS

4.3.1 APROVISIONAMIENTO

El aprovisionamiento y el suministro en el sector de la alimentación es un factor muy importante a la hora de llevar a cabo la actividad del negocio, especialmente si se quiere crear y mantener una imagen de calidad para la empresa. Por esta razón, Yöfit ha llegado a diversos acuerdos con la empresa proveedora “Nanci’s Frozen Yogurt”, de forma que sea esta la empresa principal que supla a Yöfit.

“Nanci’s Frozen Yogurt” es una empresa establecida en Arizona, Estados Unidos. Se trata de una empresa fabricante líder en el sector de la materia prima para elaborar helados de yogur. Con ventas al por mayor internacionalmente, Nanci’s es una empresa pionera que lleva en la industria del helado de yogur desde 1979, experimentando con nuevos productos y sabores y surtiendo a consumidores a nivel mundial. “Nanci’s Frozen Yogurt” es conocida por su fabricación exclusiva de “mixes” (mezclas base para el helado de yogur) con bajas calorías y endulzados con fructosa, el edulcorante más saludable y natural ya que proviene de las frutas.

“Nanci’s” ofrece los siguientes premium “mixes”:

- Mix de yogur sin grasa y bajo en grasa
- Mix de yogur sin lactosa
- Mix de yogur de sorbetes
- Mix de yogur a endulzado a base de Stevia

Además tiene la selección de sabores más amplia del mercado, contando con una variedad de más de 200 combinaciones posibles de sabores.

Con respecto al proveedor de frutas naturales, Yöfit ha pactado con la empresa Fruit Tech Natural S.A. Se trata de una empresa constituida el “26 de Marzo de 1999 en Murcia, España. Su CNAE es la elaboración de zumos de frutas y hortalizas. El capital social de esta empresa está en el tramo de más de 100.000 euros y cuenta con 200 empleados, recibiendo una facturación de más de 3.000.000 de euros.” (Axesor n.d.)

Fruit Tech Natural será el principal proveedor de frutas de la más alta calidad para Yöfit, sin embargo, para los productos necesarios para la elaboración de los “toppings” y del menú de invierno “Yöwinter” pactaremos con el proveedor nacional “Yogurshop”, debido a la limitación que presenta Fruit Tech Natural con dichos productos.

Además de los proveedores de alimentos, Yöfit pactará con un proveedor nacional para la realización de los diversos envases plásticos personalizados. Las cantidades necesarias se encuentran reflejadas en la tabla del punto 4.2.2 “Recursos Materiales Necesarios”, bajo la categoría de Utensilios de consumo.

En la siguiente tabla se detallan los distintos acuerdos a los que ha llegado la empresa para poder poner en marcha su actividad y los factores más importantes de los mismos.

Tabla 8: Acuerdo con proveedores

	ACUERDO	PROVEEDOR	PERIODO DE SUMINISTRO
1	Aprovisionamiento del “mix” de los helados de yogur y sorbetes	Nanci’s Frozen Yogurt	Anual
2	Aprovisionamiento de toppings: chocolate, nutella, frutos secos, etc. Además del mix de las crepes de Yöwinter	Yogurshop	Mensual/ Según demanda
3	Aprovisionamiento de frutas frescas	Fruitechnatural	Semanal
4	Aprovisionamiento de envases plásticos, servilletas, etc.	Proveedor nacional	Mensual
5	Aprovisionamiento de productos básicos para Yöwinter: brownies, chocolate caliente, azúcar.	Proveedores nacionales	Mensual.

Los acuerdos con suministros semanales se realizarán el día anterior vía on-line. A través de la página web oficial del proveedor y con el uso de claves identificativas, se realizarán los pedidos necesarios para el aprovisionamiento al día siguiente por la mañana. De esta forma, la empresa asegura una calidad inmejorable de sus productos.

En el caso del aprovisionamiento mensual y anual se realizarán mediante comunicación vía telefónica con los proveedores. Sin embargo para los productos del menú de Yöwinter será necesario ver y estudiar la demanda durante dicho periodo para poder establecer más concretamente el periodo de suministro.

Con respecto a los gastos de transporte, en el caso de “Nanci’s” será Yöfit quién corra con los mismos que resultan en **4.000 euros por pedido anual**. Con respecto al resto de los proveedores, Yöfit no correrá con los gastos de transporte puesto que serán los proveedores quienes se hagan cargo de los mismos.

4.3.2 ALMACENAMIENTO

- **Almacenamiento a temperatura ambiente: Despensas**

Los locales dispondrán de una zona reservada para el uso exclusivo de almacenamiento de todos aquellos alimentos que requieran temperatura ambiente para su conservación y de los polvos de la mezcla usados como materia prima para los helados de yogur y sorbetes.

- **Almacenamiento a temperaturas reguladas: Frigoríficos**

Los locales también dispondrán de dos frigoríficos y refrigeradores para todos aquellos alimentos y productos que requieran temperaturas bajas. Estos alimentos serán: las frutas frescas para la realización de los zumos, los productos ya elaborados del menú de invierno Yöwinter, algunos toppings, etc. Sin embargo, no será necesario refrigerio extra para los helados de yogur y sorbetes, ya que estos se mantienen refrigerados en las máquinas en las que se encuentran (Spaceman 6250)

Cabe destacar, que debido al método de realización del helado de yogur, rotación de existencias y a las características de las existencias no es necesario un almacenamiento excesivo.

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

5.1 MISIÓN Y VISIÓN

Misión: ofrecer a nuestros clientes productos sanos, gustosos, de gran calidad, dietéticos y nutritivos a un precio justo. Sobrepasar un número máximo de ventas, con un personal comprometido para satisfacer las necesidades de los clientes.

Visión: ser reconocidos en Madrid y en toda España como líderes en el sector de la heladería de yogur.

5.2 VALORES

Orientación al cliente: Mantener satisfechos a los clientes debe ser la prioridad de los empleados en todo momento. Las actividades de la heladería revolucionan alrededor del servicio de calidad que se le debe proporcionar a los mismos.

Calidad: debe haber mucho rigor involucrado a la hora de seleccionar las materias primas con las que trabajaremos y los proveedores con los que trabajaremos. El trato que recibirán dichas materias siempre debe cumplimentar los requisitos de sanidad e higiene.

Profesionalidad: Los empleados deben mostrarse profesionales ante sus compañeros de trabajo en un ambiente de respeto y trabajo en equipo donde todos los empleados sean capaces de trabajar en armonía.

Dedicación: para lograr que la empresa sea competitiva y productiva es necesario que todos los empleados tengan una gran motivación y dedicación hacia su trabajo.

Honestidad: es primordial la transparencia entre todos nuestros empleados, con nuestros proveedores y de cara a nuestros clientes. Tener un compromiso permanente con ofrecer el mejor servicio posible y ser capaces de afrontar los errores con honestidad.

Productividad: Buscamos desarrollar la capacidad de nuestros empleados de ser innovadores y eficientes y proporcionar un servicio de calidad superior que beneficie a nuestro clientes.

5.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Yöfit contará con un socio único. Este será el encargado tanto de administrar la empresa, como de llevar el montaje del local y la contratación de todos los terceros necesarios para poner en condiciones de funcionamiento dicho local. Asimismo, deberá establecer un plan de remuneración y contratar a los empleados. También se encargará de la selección de los proveedores necesarios para abastecer *Yöfit*.

Teniendo en cuenta lo establecido anteriormente, concretamos la siguiente estructura organizativa:

- **Logística y distribución:** Se encargarán de éste sector tanto el socio único, a modo de supervisión, como los proveedores de *Yöfit*. Se debe tener mucha capacidad organizativa, ya que tendrá la función de supervisar la distribución y el transporte de todas las materias primas a la heladería. Es esencial mantener dichas materias primas en excelentes condiciones, asegurando así una calidad óptima a los consumidores.
- **Recursos Humanos:** Es necesario tener la capacidad de motivar a los empleados. Está encargado de desarrollar el plan de contratación y retribución de *Yöfit*.

- **Marketing:** Debe ser capaz de darle promoción a la empresa y captar clientela. Esta encargado de manejar las redes sociales, Twitter, Facebook e Instagram y la página oficial de la empresa. Debe llevar al día las promociones y descuentos que ofrecerá *Yöfit*.

La empresa subcontratará los siguientes servicios:

- **Servicios de Contabilidad:** todos los meses se le pagará a una empresa externa para gestionar la contabilidad y llevar al día las cuentas de *Yöfit*. Esta realizara también el cierre de cuentas anuales. Se le pagará 400 euros mensuales por sus servicios.
- **Servicios legales:** La empresa contará con la accesoria parcial de un abogado, para cualquier tipo de problema legal que se pueda presentar. Se pactó con dicho abogado un pago de 500 euros mensuales por sus servicios.
- **Imagen de marca, tecnología y diseño:** se contrató a una diseñadora gráfica encargada de la creación de la imagen de *Yöfit*. Es decir: el diseño de la página web y redes sociales, la creación del logotipo y eslogan, el diseño de la decoración de los locales, diseño de los envases plásticos, entre otros. Se le pagará una totalidad de por sus servicios 2.700 euros.
- **2 cajeros:** Los cajeros estarán encargados de atender a los clientes, pesar el producto y cobrarles. También deberán informarles y ayudarles con cualquier duda que tengan sobre el producto y el método de servirse. Asimismo, deben recoger todos los desperdicios, y están encargados de la limpieza del local al cierre. Todos deben tener una experiencia previa mínima de dos años trabajando en la industria de la hostelería.

5.4 POLÍTICA RETRIBUTIVA

En su apertura *Yöfit* contará con ocho empleados de lunes a viernes y con cuatro empleados los domingos, seis cajeros para cada local. La mano de obra se irá adaptando a la demanda real que tenga el restaurante para poder afrontar las necesidades de cada momento y ser competitivos. El horario laboral de *Yöfit* varía según el local:

En el local de Serrano tendrá un horario de:

- 10:00am – 10:00pm Lunes a Jueves
- 12:00pm – 12:00am Viernes y Sábados
- 12:00pm - 9:00pm Domingos

Los empleados de este local trabajarán seis horas diarias, en turnos de dos cajeros por turno de lunes a sábados. Los domingos trabajarán 9 horas los dos empleados que no trabajan durante la semana, y a los cuales se les hará un contrato especial con una remuneración reducida (9 horas de jornada laboral a la semana). Durante los domingos los empleados que trabajan de lunes a sábado tienen su jornada de descanso semanal.

El local del centro comercial Sambil Outlet tendrá el mismo horario del centro comercial, es decir, abrirá de 10:00am a 10:00pm de lunes a domingo. Los empleados de este local trabajarán seis horas diarias en turnos de dos cajeros por turno de lunes a sábados. Los domingos trabajarán 12 horas los dos empleados que no trabajan durante la semana, y a los cuales se les hará un contrato especial con una remuneración reducida (12 horas de jornada laboral a la semana). Durante los domingos los empleados que trabajan de lunes a sábado tienen su jornada de descanso semanal.

Para calcular el coste de los empleados es necesario tener en cuenta la aportación de *Yöfit* a la Seguridad Social. El porcentaje de la aportación a la Seguridad Social es de 28% de la empresa y 6,35% del trabajador.

A continuación en la siguiente tabla podemos ver el salario neto mensual y el salario neto anual de todos los empleados de la empresa:

Tabla 9: Gastos de personal

Personal	Salario Neto Mensual	Salario Neto Anual
Cajeros de lunes a sábados	$650€ * 8 = 5.200€$	$5.200€ (14 pagas anuales) * 14 = 72.800€$
Cajeros de Domingos	$130€ * 4 = 520€$	$520€ (por camarero) * 14 = 7.280€$
TOTAL	5.720€	80.080€

6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Se han elaborado los Estados Financieros provisionales de Yöfit para los cinco próximos periodos. La fecha de apertura de Yöfit será el día sábado 2 de enero de 2016.

La apertura se encuentra pautada para ésta fecha porque aunque sea temporada de invierno, en enero las personas vuelven a su rutina diaria y de trabajo, se plantean propósitos de año nuevo para mejorar su aspecto físico y la mayoría se encuentra recuperándose económicamente de las vacaciones de diciembre. Aunque las razones establecidas anteriormente parezcan contradictorias, queremos que Yöfit sea percibido como un producto para todo el año, para establecer dentro de la rutina y no un capricho de verano. Asimismo, a pesar de que no sea el mejor momento económico del año para muchas personas, al pagar por el peso de lo que se consume, los clientes no se preocuparán por gastar más de lo necesario. Por último, queremos que nuestro producto forme parte de las resoluciones de año nuevo de cuidar el aspecto físico introduciendo el concepto de un “postre saludable”.

Además de las razones mencionadas anteriormente, una apertura en invierno nos otorga la oportunidad de estudiar la demanda y el consumo de nuestro menú de invierno Yöwinter, adquiriendo así el conocimiento necesario para ajustarnos a las preferencias reales del consumidor.

Los Estados Financieros precisos, en principio, para la estimación del negocio son: la Inversión Inicial necesaria para la puesta en funcionamiento del negocio, Modo de financiación de la empresa, la Cuenta de Resultados y Balance de Situación.

Por último, es importante destacar que se ha realizado una previsión en distintos escenarios: escenario base, optimista y pesimista. El único motivo es ver la posible variación y las fluctuaciones originadas cuando los saldos reales

más importantes se alejan de las estimaciones realizadas. Se entienden como saldos importantes, los saldos de ingresos anuales por ventas, los costes de ventas (aprovisionamientos y compras), y las distintas fuentes de financiación.

En el caso de *Yöfit*, hemos tomado como hipótesis de cambio en los distintos escenarios la variación de los ingresos anuales por ventas principalmente por la actividad primordial del negocio. Al tratarse de una heladería, entendemos que nuestra previsiones serán más o menos acertadas en función de la precisión de las estimaciones en los ingresos por ventas, la cantidad de servicios diarios. No se han usado los costes de ventas porque en nuestras previsiones han sido formulados para que varíen proporcionalmente al nivel de ventas. En cuanto a las fuentes de financiación, hemos considerado que son realistas y acordes con el volumen de negocio propuesto.

6.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial es calculada por la totalidad de gastos del primer ejercicio económico. Lo cual supone que los costes estarán cubiertos durante el primer año de vida de la empresa, obteniendo entonces únicamente beneficios durante dicho periodo.

Los beneficios obtenidos serán destinados a la financiación de costes del ejercicio siguiente y al pago de la deuda por inversión inicial.

A continuación se presenta una tabla desglosando la inversión inicial requerida por los diversos tipos de gastos:

Tabla 10: Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
CONCEPTOS	Moneda Local
Arrendamiento Local primer ejercicio (12 meses)	77.597,13€
Gastos legales	4.273,58€
Acondicionamiento de los locales	63.646,00€
Aprovisionamiento	80.216,66€
Diseño	2.482,00€
Gestoría primer ejercicio (12 meses)	10.800,00€
MOD primer ejercicio (12 meses)	80.080,00€
Mobiliario y Equipos	52.611,08€
Suministros	4.560,00€
Total	376.266€

Los costes de aprovisionamientos se dividen en compras mensuales y compras anuales. Los aprovisionamientos anuales corresponden a la mezcla de la materia prima utilizada para la fabricación de los helados de yogur y sorbetes, ésta es pagada al contado durante el primer mes de cada periodo y debido a su larga fecha de caducidad se obtienen mediante un único pedido anual. Los aprovisionamientos mensuales pueden variar según la demanda, estos se pagan también al contado según se realicen los pedidos de cada mes (o cada dos días en el caso de las frutas), asegurando así un pleno abastecimiento y una alta calidad de materia prima.

6.2 CUENTA DE EXPLOTACIÓN PROVISIONAL

La Cuenta de Perdidas y Ganancias o Cuenta de Resultados ofrece, a un nivel agregado, las diferentes partidas de gastos, ingresos, pérdidas y ganancias (conceptos que han de interpretarse en los términos definidos en el marco conceptual) derivadas de las operaciones realizadas por la empresa, que forman parte del resultado generado durante un ejercicio económico.

La cuenta de Pérdidas y Ganancias no debe solo proporcionar información sobre el volumen de resultado de la empresa, sino, también, sobre las causas que llevan a obtener este resultado. Por esta razón, se separan los ingresos y los gastos en función de la causa que los motiva. Por ello, se distinguirán:

- Resultados de Explotación: Son los originados por el desarrollo de las actividades ordinarias de la empresa.
- Resultados Financieros: Son los originados por las inversiones financieras de la empresa y por la financiación ajena de la empresa.

A continuación, se adjunta la Cuenta de Resultados para los primeros cinco periodos de actividad en el escenario base.

Tabla 11: Cuenta de Pérdidas y Ganancias (escenario base)

Cuenta Pérdidas y Ganancias Escenario Base					
	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
Ingresos anuales por ventas	583.738,44€	583.738,44€	583.738,44€	722.938,05€	722.938,05€
INGRESOS	583.738,44€	583.738,44€	583.738,44€	722.938,05€	722.938,05€
Aprovisionamiento	80.216,66€	80.216,66€	80.216,66€	92.096,66€	92.096,66€
Gastos de Personal	80.080,00€	80.080,00€	80.080,00€	80.080,00€	80.080,00€
COSTE DE VENTAS	160.296,66€	160.296,66€	160.296,66€	172.176,66€	172.176,66€
Margen Industrial	423.441,78€	423.441,78€	423.441,78€	550.761,39€	550.761,39€
Alquiler	77.597,13€	77.597,13€	77.597,13€	77.597,13€	77.597,13€
Suministros	4.560,00€	4.560,00€	4.560,00€	4.560,00€	4.560,00€
Gestoría	10.800,00€	10.800,00€	10.800,00€	10.800,00€	10.800,00€
EBITDA	330.484,65€	330.484,65€	330.484,65€	457.804,26€	457.804,26€
Amortización	10.522,22€	10.522,22€	10.522,22€	10.522,22€	10.522,22€
EBIT	319.962,43€	319.962,43€	319.962,43€	447.282,04€	447.282,04€
Gastos Financieros NETOS	15.050,66€	15.050,66€	0,00€	0,00€	0,00€
Resultado Financiero	304.911,77€	304.911,77€	319.962,43€	447.282,04€	447.282,04€
Impuesto sobre Sociedades (25%)	76.227,94€	76.227,94€	79.990,61€	111.820,51€	111.820,51€
Resultado del Ejercicio	228.683,83€	228.683,83€	239.971,82€	335.461,53€	335.461,53€

La partida de “Ingresos anuales por ventas” es una estimación de las ventas anuales obtenidas por Yöfit. Su cálculo proviene de las proyecciones de ingresos para el consumo de helados de yogur y sorbetes, zumos de Yöjuice y el menú de Invierno de Yöwinter, expuestos previamente en el apartado de “Proyecciones de Ingresos”. Durante los tres primeros periodos los ingresos por ventas se mantienen constantes debido a que no prevemos crecimiento, lo

importante en éste margen temporal es fidelizar a los consumidores y asentarnos en el mercado como marca.

Tanto en el ejercicio 4 como en el 5, se encuentra reflejado un crecimiento del 0,1% sobre el alcance que tenemos en la población objetivo y por tanto aumenta el ingreso por ventas anual.

Se detallan las distintas cuentas de gastos operativos, siendo éstos todos los gastos relacionados con la actividad principal de la empresa, con el fin de obtener el margen comercial del periodo. Dentro de estos gastos nos encontramos con el coste de ventas (aprovisionamientos), gastos de personal (mano de obra directa), el gasto por alquiler del local, todos los suministros necesarios para la correcta evolución diaria del negocio, y, por último, los gastos derivados de la gestoría.

La estimación a futuro en los distintos periodos de los aprovisionamientos anuales se basa en la cantidad necesaria para abastecer a la demanda estudiada, es decir, están directamente relacionados con la variación de las ventas anuales, como se demuestra en la siguiente tabla:

Tabla 12: Aprovisionamiento de mezcla yogur helado Nanci's

DESCRIPCION	PRECIO POR CAJA	CAJAS POR PALLET	PRECIO POR PALLET	PALLETS TOTALES EJER 1,2 y 3	TOTAL ANUAL EJERCICIOS 1,2 y 3	PALLETS TOTALES EJER. 4 y 5	TOTAL ANUAL EJER 4 y 5
<i>SORBET FRUIT FREEZER</i>	60,00€	60	3.600,00€	2	7.200,00€	3	10.800,00€
<i>CHOCOLATE NON-FAT FROZEN YOGURT</i>	69,00€	60	4.140,00€	2	8.280,00€	3	12.420,00€
<i>NEUTRAL PLAIN TART FROZEN YOGURT</i>	69,00€	60	4.140,00€	6	24.840,00€	7	28.980,00€
GASTOS DE TRANSPORTE					4.000,00€		4.000,00€
TOTAL APROVISIONAMIENTO BASE MIX ANUAL				10	44.320,00€	13	56.200,00€

Los aprovisionamientos anuales varían en proporción a la demanda, debido a que los pedidos son mensuales estos se ajustan proporcionalmente al consumo de los clientes.

El resultado neto de explotación, el EBITDA, refleja que las previsiones son buenas con una mayor entrada de capital que de salida. Además, como se puede comprobar, a medida que vamos avanzando en los periodos estimados, el EBITDA se mantiene estable.

Para la obtención del EBIT, ha sido necesario disminuir el importe del EBITDA en lo correspondiente a la dotación anual de las amortizaciones de los distintos elementos de inmovilizado. El cálculo de las amortizaciones se ha realizado siguiendo el método lineal y con una vida útil media de cinco años para los distintos elementos de inmovilizado.

Respecto al resultado financiero, el saldo neto de los gastos financieros refleja el 4% de la deuda que es pagada en intereses. Sin embargo, a partir del tercer año no se reflejan gastos financieros, ya que se prevé que para ese entonces se habrá podido hacer frente a la totalidad de la deuda. Se pronostica que se pueda pagar la deuda otorgada en la inversión inicial debido a los resultados netos o resultados del ejercicio obtenidos.

Finalmente, el beneficio neto de *Yöfit* es positivo desde el primer momento. Esto se debe a los bajos costes de aprovisionamiento, a el tipo de financiación recibida (explicada en el apartado de financiación más adelante) y a que todos los gastos operativos del primer periodo se encuentran cubiertos mediante la inversión inicial.

La progresión del beneficio es proporcional a la evolución del EBITDA, puesto que los ingresos del negocio provienen fundamentalmente de su actividad principal.

Los beneficios obtenidos del resultado del ejercicio se destinarán tanto a pago de proveedores del ejercicio siguiente como a una futura ampliación de capital para el aumento de puntos de venta de la heladería.

6.3 BALANCE DE SITUACIÓN PROVISIONAL

Mediante el Balance de Situación de *Yöfit* pretendemos representar contablemente la situación económica y financiera del negocio antes de su puesta en marcha. Mostrando, por una parte, en el activo todos los bienes y derechos que posee la empresa, y por otro lado, en el patrimonio neto y pasivo, el capital con el que cuenta y las obligaciones a las que tendrá que hacer frente.

Una explicación breve de las partidas que conforman el balance sería:

- “**El Activo:** es la masa patrimonial formada por la agrupación de los elementos representativos de bienes y derechos pertenecientes a la empresa que constituyen los medios económicos de que ésta dispone para cumplir sus objetivos (...). Se distinguen dentro del activo dos masas patrimoniales básicas llamadas por el PGC Activo No Corriente y Activo Corriente”. (Muñoz Orcera 2009)
 - “En el Activo No Corriente se incluyen los elementos que por su naturaleza permanecen en la empresa más de un ejercicio económico(...). Cualquier elemento de activo cuyo destino sea la venta o el propio consumo debe incluirse en el activo corriente(...) Según naturaleza de los elementos que componen al activo no corriente pueden clasificarse en: Inmovilizado Intangible, Inmovilizado Material, Inversiones financieras a largo plazo.” (Muñoz Orcera 2009)

En el inmovilizado material encontramos, entre otros, el mobiliario, los equipos informáticos, la remodelación del local, etc.

En cualquier caso, *Yöfit* cuenta con un valor elevado de activo no corriente al ser necesaria una maquinaria específica para este tipo de productos, además de el resto de equipos.

- Por el contrario, el Activo Corriente está formado por todos aquellos bienes y derechos adquiridos con intención de que permanezcan menos de un año. Incluye: las existencias y la tesorería o caja. En el caso de las existencias, hacen referencia al stock que dispone la heladería a final de año. Nuestro objetivo es que se disponga del mínimo posible, para que se eviten pérdidas monetarias, como consecuencia de mermas en la comida. Para evitar excesivos stocks, es necesaria una adecuada previsión de las ventas, es por esto que no contamos con existencias, confiamos en que la cantidad de los pedidos realizados a los proveedores sean los necesarios para suplir la demanda real.

- “El **Pasivo** es la masa patrimonial formada por la agrupación de elementos representativos de las obligaciones de pago a terceros, es decir, de las fuente de financiación ajenas. (...) El pasivo, igual que el patrimonio neto, es una mera cifra que indica sólo el valor de las deudas de la empresa, puesto que el dinero prestado o los activos adquiridos a crédito se encontrarán recogidos en el activo. Tradicionalmente se divide en dos masas atendiendo al vencimiento de la obligación: Pasivo no corriente y Pasivo corriente.” (Muñoz Orcera 2009)
 - “El Pasivo No Corriente recoge las obligaciones de pago con vencimiento inferior al año (...). Elementos pertenecientes al pasivo a corto plazo son: proveedores, acreedores por prestación de servicios, Hacienda Pública acreedora, proveedores de inmovilizado a corto plazo, deudas a corto plazo, etc.” (Muñoz Orcera 2009)

La deuda adquirida por Yöfit será la inyección de capital necesaria para su puesta en funcionamiento durante un ejercicio.

- Pasivo Corriente: formado por lo que le debemos a los proveedores, la deuda con la entidad de crédito a corto plazo (préstamo) y Hacienda Pública por IVA, y otros impuestos. Yöfit no dispone de un saldo de proveedores, esto se debe a que los pedidos se pactaron con pago al contado. Este método de pago es factible, ya que durante el primer periodo todos los gastos de aprovisionamiento se encuentran cubiertos mediante la inversión inicial.
- El **Patrimonio Neto** es la diferencia entre el Activo y el Pasivo de la empresa. Está formado por los Fondos Propios, los Ajustes por cambio de valor y las Subvenciones, donaciones y legados recibidos. En este caso, lo forman las aportaciones realizadas por los socios y las reservas.

En la siguiente tabla vamos a analizar cuales son las principales masas que conforman tanto el activo y el pasivo del escenario esperado.

Tabla 13: Balance de situación (escenario base)

BALANCE SITUACIÓN					
	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
ACTIVO NO CORRIENTE					
Mobiliario	4.798,00€	4.798,00€	4.798,00€	4.798,00€	4.798,00€
Maquinaria	47.813,08€	47.813,08€	47.813,08€	47.813,08€	47.813,08€
Acondicionamiento Local	63.646,00€	63.646,00€	63.646,00€	63.646,00€	63.646,00€
Amortización Acumulada	10.522,22€	21.044,43€	31.566,65€	42.088,86€	52.611,08€
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	105.734,86€	95.212,65€	84.690,43€	74.168,22€	63.646,00€
Activo Corriente					
Tesorería	521.215,42€	155.471,18€	177.281,39€	283.293,32€	293.815,53€
Existencias**	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
TOTAL ACTIVO	626.950,28€	250.683,83€	261.971,82€	357.461,53€	357.461,53€
PASIVO NO CORRIENTE					
Neto					
Capital Social	20.000,00€	20.000,00€	20.000,00€	20.000,00€	20.000,00€
Reservas (10%)	2.000,00€	2.000,00€	2.000,00€	2.000,00€	2.000,00€
Resultado del Ejercicio	228.683,83€	228.683,83€	239.971,82€	335.461,53€	335.461,53€
Deuda a largo plazo	376.266,45€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
PASIVO CORRIENTE					
Proveedores**	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
TOTAL PASIVO	626.950,28€	250.683,83€	261.971,82€	357.461,53€	357.461,53€

Por la naturaleza del negocio, es importante destacar las partidas que componen el activo corriente, que es únicamente, tesorería. Tanto las existencias como los deudores comerciales son nulos. En el caso de las existencias, se debe a la previsión de consumo de las mismas, mientras que en el caso de los deudores comerciales, se trata de un cobro en el momento de venta. *Yöfit*, por lo tanto, no tendrá saldos de existencias ni clientes a final de

periodo. Asimismo, debido al método de pago, Yöfit tampoco contará con proveedores, por lo menos en las provisiones de los cinco próximos periodos.

También es importante destacar que la elevada tesorería se debe al método de pago que se pactó con los proveedores mencionado anteriormente. Debido a que éstos se pagan al contado, es necesaria una tesorería que pueda hacer frente a estos gastos. El primer ejercicio refleja una tesorería bastante elevada ya que la financiación incluye los gastos de explotación de la actividad, por tanto durante el primer periodo solo se perciben ingresos. La tesorería se ve disminuida durante el segundo periodo, ya que antes del cierre del mismo se hace frente a la totalidad de la de deuda obtenida por la inversión inicial.

6.4 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Para hacer frente a todos los gastos necesarios para el funcionamiento del primer ejercicio económico de Yöfit, hemos expuesto nuestro proyecto a una variedad de inversores particulares, en específico una serie de “Business Angels”^{**}. Ha habido un inversor particularmente interesado en la propuesta de plan de negocio, con el cual hemos llegado a un acuerdo de financiación.

Acudimos a los denominados “Business Angels” en vez de a financiamiento bancario, ya que estos presentan unas ventajas que el endeudamiento con una entidad bancaria no aporta. Optamos por obtener financiación mediante los Business Angels, ya que “Los Business Angels ayudan a cubrir la falta de financiación con que se encuentran los emprendedores en las etapas iniciales del ciclo de vida de sus empresas. La inversión en estas etapas iniciales lleva asociados unos elevados niveles de riesgo y una falta de liquidez. Estos factores, unidos a la ausencia de garantías, hacen que la financiación bancaria resulte inadecuada en estas fases. Al mismo tiempo el volumen de fondos demandados por las nuevas empresas, aunque superan las posibilidades de aportación de los emprendedores y de su grupo de familiares y amigos, son en general demasiado pequeñas para captar el interés de las entidades de capital

riesgo cuya dinámica de funcionamiento las obliga a invertir cada vez mayores cantidades de dinero en cada operación y en etapas más tardías de su ciclo de vida.” (Asociación Española Business Angels n.d.)

El acuerdo pactado consistió en un plazo devolutorio con un máximo de 10 años, pero sin una permanencia obligatoria. El coste que conlleva la deuda son unos reducidos intereses del 4%, que corresponde al interés legal del dinero en España para el 2014. En caso de problemas para devolver el préstamo puede pasarse su importe a capital mediante un aumento de capital por compensación de créditos, pasando el prestamista a ser socio de la entidad.

Bajo ningún otro tipo de endeudamiento se hubiesen podido entablar las condiciones pactadas en éste método de financiamiento. Nos consideramos muy afortunados de haber podido contactar con un “Business Angel” que se haya interesado en financiar nuestra propuesta de negocio.

Tabla 14: Gastos financieros

INTERESES FINANCIEROS DE DEUDA L/P	4,00%
DEUDA A LARGO PLAZO	376.266,45€
INTERES ANUAL	15.050,66€

****** “Un Business Angel es un individuo que toma sus propias decisiones de inversión y que aporta su propio dinero, y en ocasiones su tiempo, a empresas no cotizadas promovidas por personas que le son ajenas. Aunque invierte en cualquier etapa del desarrollo, el Business Angel desempeña un papel fundamental en la creación de empresas innovadoras al apoyar a los emprendedores en las fases iniciales del ciclo de vida de sus empresas (semilla y arranque). Empresas de tanto éxito como The Body Shop, Amazon, Skype, Starbucks o Google contaron en sus inicios con el apoyo de un Business Angel.

Conocidos en EE.UU. como Angel Investors o simplemente Angels, en referencia a los empresarios que a principios del siglo XX apoyaban las producciones teatrales de Broadway, en España se han propuesto distintas traducciones como ángeles de los negocios, inversores privados, inversores informales, inversores ángel, inversores particulares, inversores de proximidad o inversores providenciales sin que de momento ninguna de ellas haya desplazado al término Business Angel, que es el utilizado más frecuentemente en Europa al referirse a este tipo de inversores.” (Asociación Española Business Angels n.d.)

6.5 ESCENARIOS OPTIMISTA Y PESIMISTA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Hemos planteado escenarios pesimistas y optimistas en función de la hipótesis de ventas. Es decir, escenarios en los que los ingresos por ventas son mayores o menores, dependiendo del alcance de la población objetivo.

En el escenario pesimista hemos planteado una reducción en los ingresos por ventas disminuyendo el alcance a nuestra población objetivo a un 0,3%. Asimismo hemos disminuido el consumo de los productos alternos al helado de yogur proporcionalmente.

Tabla 15: Población objetivo (escenario pesimista)

Población total de Madrid entre 12 y 45 años de edad	1.114.087
Porcentaje que consume helado de yogur	81,00%
Número de personas que consume helado de yogur	902.410
Porcentaje de enfoque	0,30%
Público objetivo	2.707

Tabla 16: Proyección de Ingresos (escenario pesimista)

PROYECCION DE INGRESOS			
Peso medio en gramos	Precio por peso medio por gramo	Consumo de helado Anual	Ingresos por ventas anuales
275	0,019€	79.923	€417.598,83

Tabla 17: Proyección Ingresos por productos alternos (escenario pesimista)

Proyección Ingresos productos alternos (escenario pesimista)				
Producto	Demanda mensual	Precio establecido	Ingresos mensuales	Ingreso anual
Chocolate caliente	60	3,00€	180,00€	720,00€
Brownie	125	3,50€	437,50€	5.250,00€
Crepes	70	3,60€	252,00€	3.024,00€
Frutas naturales	60	1,00€	60,00€	720,00€
Zumos de fruta	200	1,50€	300,00€	3.600,00€
Total general			1.229,50€	13.314,00€

A continuación procedemos a adjuntar la cuenta de Pérdidas y Ganancias según el escenario pesimista:

Tabla 18: Cuenta de Pérdidas y Ganancias (escenario pesimista)

Cuenta Pérdidas y Ganancias (escenario pesimista)					
	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
Ingresos anuales por ventas	430.912,83€	430.912,83€	430.912,83€	430.912,83€	430.912,83€
INGRESOS	430.912,83€	430.912,83€	430.912,83€	430.912,83€	430.912,83€
Aprovisionamiento	80.216,66€	80.216,66€	80.216,66€	92.096,66€	92.096,66€
Gastos de Personal	80.080,00€	80.080,00€	80.080,00€	80.080,00€	80.080,00€
COSTE DE VENTAS	160.296,66€	160.296,66€	160.296,66€	172.176,66€	172.176,66€
Margen Industrial	270.616,17€	270.616,17€	270.616,17€	258.736,17€	258.736,17€
Alquiler	77.597,13€	77.597,13€	77.597,13€	77.597,13€	77.597,13€
Suministros	4.560,00€	4.560,00€	4.560,00€	4.560,00€	4.560,00€
Gestoría	10.800,00€	10.800,00€	10.800,00€	10.800,00€	10.800,00€
EBITDA	177.659,04€	177.659,04€	177.659,04€	165.779,04€	165.779,04€
Amortización	10.522,22€	10.522,22€	10.522,22€	10.522,22€	10.522,22€
EBIT	167.136,82€	167.136,82€	167.136,82€	155.256,82€	155.256,82€
Gastos Financieros NETOS	15.050,66€	15.050,66€	15.050,66€	15.050,66€	15.050,66€
Resultado Financiero	152.086,16€	152.086,16€	152.086,16€	140.206,16€	140.206,16€
Impuesto sobre Sociedades (25%)	38.021,54€	38.021,54€	38.021,54€	35.051,54€	35.051,54€
Resultado del Ejercicio	114.064,62€	114.064,62€	114.064,62€	105.154,62€	105.154,62€

Se puede observar como disminuye notablemente el EBIT, por lo que no seremos capaces durante los primeros años de pagar la deuda total como era previsto en el escenario base, es por esto que mantenemos el pago de intereses de la deuda durante los cinco ejercicios contables

Sin embargo, a pesar de que disminuye en gran cantidad el resultado del ejercicio, éste se mantiene positivo desde el primer periodo.

Por otra parte, en el escenario optimista, aplicamos un incremento de nuestro alcance a la población objetivo hasta un 0,5%, además de un aumento en la demanda de los productos alternos al helado de yogurt proporcional. Esto resulta en un aumento de ingresos sobre las ventas.

Tabla 19: Población objetivo (escenario optimista)

Población total de Madrid entre 12 y 45 años de edad	1.114.087
Porcentaje que consume helado de yogurt	81,00%
Número de personas que consume helado de yogurt	902.410
Porcentaje de enfoque	0,50%
Público objetivo	4.512

Tabla 20: Proyección de Ingresos (escenario optimista)

PROYECCIÓN DE INGRESOS			
Peso medio en gramos	Precio por peso medio por gramo	Consumo de helado Anual	Ingresos por ventas
275	0,019€	133.205	€695.998,05

Tabla 21: Proyección de ingresos por productos alternos (escenario optimista)

Proyección Ingresos productos alternos (se mantiene los 5 ejercicios)				
Producto	Demanda mensual	Precio establecido	Ingresos mensuales	Ingreso anual
Chocolate caliente	130	3,00€	390,00€	1.560,00€
Brownie	275	3,50€	962,50€	11.550,00€
Crepes	180	3,60€	648,00€	7.776,00€
Frutas naturales	150	1,00€	150,00€	1.800,00€
Zumos de fruta (Yöjuice)	410	1,50€	615,00€	7.380,00€
Total general			2.765,50€	30.066,00€

A continuación exponemos la cuenta de resultados de Pérdidas y Ganancias según el escenario optimista:

Tabla 22: Cuenta de Pérdidas y Ganancias (escenario optimista)

Cuenta Pérdidas y Ganancias (escenario optimista)					
	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
Ingresos anuales por ventas	726.064,05€	726.064,05€	726.064,05€	726.064,05€	726.064,05€
INGRESOS	726.064,05€	726.064,05€	726.064,05€	726.064,05€	726.064,05€
Aprovisionamiento	92.096,66€	92.096,66€	92.096,66€	92.096,66€	92.096,66€
Gastos de Personal	80.080,00€	80.080,00€	80.080,00€	80.080,00€	80.080,00€
COSTE DE VENTAS	172.176,66€	172.176,66€	172.176,66€	172.176,66€	172.176,66€
Margen Industrial	553.887,39€	553.887,39€	553.887,39€	553.887,39€	553.887,39€
Alquiler	77.597,13€	77.597,13€	77.597,13€	77.597,13€	77.597,13€
Suministros	4.560,00€	4.560,00€	4.560,00€	4.560,00€	4.560,00€
Gestoría	10.800,00€	10.800,00€	10.800,00€	10.800,00€	10.800,00€
EBITDA	460.930,26€	460.930,26€	460.930,26€	460.930,26€	460.930,26€
Amortización	10.522,22€	10.522,22€	10.522,22€	10.522,22€	10.522,22€
EBIT	450.408,04€	450.408,04€	450.408,04€	450.408,04€	450.408,04€
Gastos Financieros NETOS	15.050,66€	15.050,66€	0,00€	0,00€	0,00€
Resultado Financiero	435.357,38€	435.357,38€	450.408,04€	450.408,04€	450.408,04€
Impuesto sobre Sociedades (25%)	108.839,35€	108.839,35€	112.602,01€	112.602,01€	112.602,01€
Resultado del Ejercicio	326.518,04€	326.518,04€	337.806,03€	337.806,03€	337.806,03€

El aumento del resultado del ejercicio es del escenario optimista aumenta casi en un 50% comparado con el escenario base. Obteniendo estos resultados, la deuda se podría pagar desde el primer ejercicio económico y es posible una expansión de negocio en un periodo muy reducido de tiempo.

Sin embargo, creemos que llegar a alcanzar el 0,5% de la población objetivo no es una meta factible, es por esto que lo exponemos como un escenario optimista, y basaremos nuestro negocio en el escenario base.

7. FORMA JURÍDICA

7.1 CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD, TRÁMITES ANTE HACIENDA Y SEGURIDAD SOCIAL

La actividad se va a desarrollar a través de una persona jurídica que adoptará la forma de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL). En nuestro caso contará inicialmente con un único socio por lo que dicha sociedad tendrá el carácter de sociedad unipersonal, debiendo cumplir especialmente con lo establecido en el Capítulo III (arts. 12 a 17) de la Ley de Sociedades de Capital.

La constitución de una sociedad de responsabilidad limitada unipersonal tiene los siguientes trámites:

- Solicitud de la denominación social ante la sección de denominaciones del Registro Mercantil Central.
- Apertura de cuenta bancaria a nombre de la sociedad: una vez obtenido el certificado de denominación anterior hay que abrir una cuenta corriente en un banco a nombre de la sociedad “en constitución” en donde se ingresará el capital inicial. El banco entregará una certificación donde conste que el socio único ha ingresado en la cuenta de la sociedad el capital social, certificación que deberá incorporarse a la escritura de constitución.
- Elaboración de estatutos, escritura de constitución y solicitud de NIF provisional: para la elaboración de los estatutos se contará con los servicios de un abogado. Se otorgará ante Notario la escritura de constitución, en la que entre otros documentos debe incluir los estatutos sociales firmados por el socio único. Se solicitará al Notario la obtención del NIF provisional.
- Liquidación del Impuesto de Operaciones Societarias: en virtud de la normativa vigente, actualmente la constitución de sociedades está exenta del pago de este Impuesto siendo necesario presentar la

liquidación ante la Comunidad de Madrid para poder inscribir la escritura de constitución en el Registro Mercantil.

- Inscripción en el Registro Mercantil: la escritura de constitución junto con el Impuesto liquidado se presentará a inscripción en el Registro Mercantil al que pertenezca en función de su domicilio social. En nuestro caso se presentará a inscripción ante el Registro Mercantil de Madrid. Una vez inscrita la sociedad adquiere personalidad jurídica.

- Legalización en el Registro Mercantil de los libros obligatorios: libro de actas y libro registro de socios.

Ante la Administración Tributaria es necesario hacer los siguientes trámites:

- Solicitud del NIF definitivo ante la Administración de Hacienda que corresponda en función del domicilio mediante la presentación de modelo 036 acompañado de copia de la escritura de constitución inscrita.

- Alta en la actividad, comunicación de inicio y demás trámites censales: mediante modelo 036 se dará de alta a la sociedad en la actividad correspondiente, indicando la fecha de inicio de la actividad, y en los impuestos que queda obligada a presentar.

Ante la Seguridad Social se harán los siguientes trámites:

- Alta en el régimen de autónomos para el Administrador de la sociedad.

- Solicitud de número patronal: por ser necesaria la contratación de trabajadores se inscribe a la empresa en la seguridad social que asigna al empresario un código de cuenta de cotización principal.

- Comunicación de apertura de centro de trabajo.

- Solicitud del Libro de Visitas: obligatorio ante toda inspección de Trabajo.

- Dar de alta a los trabajadores en el Régimen General de la Seguridad Social y comunicación de las contrataciones al Servicio Público de Empleo.

El coste aproximado de estas gestiones puede ascender a 1.000 €.

7.2 PERMISOS, TRÁMITES Y NORMATIVA A CUMPLIR PARA LA APERTURA DE LA ACTIVIDAD

La Ordenanza Municipal para la apertura de actividades económicas en la ciudad de Madrid de fecha 28 de febrero de 2014 (publicada en el BO.Ayuntamiento de Madrid 20/03/2014, BO.Comunidad de Madrid 20/03/2014 y BO.Ayuntamiento de Madrid 03/04/2014 rectificación de errores) establece dos procedimientos para la apertura de actividades económicas en Madrid: la declaración responsable y la licencia.

La declaración responsable es un documento suscrito por el interesado en el que manifiesta, bajo su responsabilidad, que cumple con los requisitos establecidos por la normativa vigente para acceder al reconocimiento de un derecho o facultad o para su ejercicio, que dispone de la documentación que así lo acredita y que se compromete a mantener su cumplimiento durante el periodo de tiempo inherente a dicho reconocimiento o ejercicio.

La licencia de actividad es un acto mediante el cual el Ayuntamiento, previa comprobación del cumplimiento de las condiciones establecidas por la normativa aplicable, autoriza la implantación de la actividad.

El ejercicio de una actividad en Madrid se somete con carácter general al procedimiento de declaración responsable, mientras que el procedimiento de licencia tiene un carácter residual y queda reservado para aquellos supuestos en los que por razones justificadas de seguridad o protección del medio ambiente se hace necesario el control previo por parte de la administración, sin que sea por tanto suficiente la declaración responsable por parte del titular de la actividad. En el procedimiento de declaración responsable el control por parte del Ayuntamiento es a posteriori, vía inspección.

En nuestro caso, por el tipo de actividad que se va a desarrollar, quedaríamos englobados dentro del procedimiento de declaración responsable que a continuación pasamos a analizar.

La declaración responsable puede ser tramitada, a elección del titular de la actividad, por alguna de las siguientes modalidades:

- Declaración responsable ante el Ayuntamiento de Madrid. El órgano encargado de la tramitación es la Agencia de Actividades (AGA).
- Declaración responsable a través de una Entidad Colaboradora Urbanística (ECU). Son entidades privadas autorizadas por el Ayuntamiento para tramitar la declaración responsable.

La declaración responsable cuenta con un modelo normalizado del Ayuntamiento de Madrid y contendrá, en todo caso, la siguiente información:

- Datos del declarante titular de la actividad y en su caso de su representante.
- Datos a efectos de notificaciones
- Datos del local o de la actuación: dirección, identificación y características del local.
- Descripción de la actividad incluyendo la fecha para el inicio de la misma
- Documentación obligatoria a aportar:
 - o Proyecto técnico firmado por técnico competente o memoria justificativa o documentación descriptiva de la actuación.
 - o Justificante del pago de la tasa municipal o acreditación del pago a la ECU.
 - o Por ser el titular de la actividad una persona jurídica es necesario aportar copia de la escritura de constitución de la sociedad.
 - o Si se realizan obras: autoliquidación del Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras (ICIO).
 - o Si se instalan andamios, vallas, contenedores, sacos, grúas o acopio de materiales en la vía pública: solicitud de ocupación de la vía pública
- Declaración responsable, en la que el firmante declara:
 - o Que la identificación del titular de la actividad y en su caso, de su representante, ha sido debidamente acreditada.
 - o Que cumple con los requisitos establecidos por la normativa vigente para la realización de las obras, la implantación

o modificación de la actividad y el ejercicio de la misma y que dispone de la documentación que así lo acredita y se compromete a ponerla a disposición del personal habilitado en el acto de comprobación posterior.

- o Que se compromete a mantener el cumplimiento de la normativa y a adaptarse a las modificaciones legales que pudieran producirse durante el periodo de ejercicio de la actividad.

- o Que la actuación no conlleva uso privativo u ocupación de bienes de dominio público.

- o Que la actuación no se realiza sobre inmuebles declarados Bienes de Interés Cultural (BIC) con declaración individualizada, ni catalogados con Nivel 1 de protección, con las salvedades indicadas en el artículo 2.2 de la Ley 2/2012, de 12 de junio, de Dinamización de la Actividad Comercial en la Comunidad de Madrid.

La presentación de la declaración responsable faculta al titular de la actividad para la ejecución de las obras y el ejercicio de la actividad y sus efectos se producen desde el día en el que la misma tenga entrada en el Registro del Ayuntamiento de Madrid.

Los costes de tramitación de la declaración responsable son aproximadamente los siguientes:

- Importe tramitación que varía en función de la superficie del local y del tipo de obras a realizar. En la siguiente tabla se recogen los precios a los que habrá que añadir el IVA:

Gráfico 12: Precios a añadir IVA

CONCEPTO		IMPORTE (€) (sin IVA)
DECLARACIÓN RESPONSABLE		
1. ACTIVIDADES CON/SIN OBRAS DE :		
1.1 Acondicionamiento puntual, parcial o general, exteriores, conservación, restauración, consolidación, reconfiguración y restructuración puntual y otras actuaciones urbanísticas con actividad.	A. Hasta 50 m ² .	500
	B. 51 a 100 m ²	675
	C. 101 a 150 m ²	825
	D. 151 a 200 m ²	975
	F. 201 a 250 m ²	1050
	G. 251 a 300 m ²	1150
	H. Más de 300 m ²	1.150+1,75 €/ m ²
1.2 Obra y actividad de despacho profesional o taller domésticos.		350
1.3 Obras consistentes en colocación de muestra o banderín		200
1.4 Carpas o casetas provisionales de las incluidas en el Art. 1.4.11.2 del PGOUM		350
2. OBRAS EN ACTIVIDADES EXISTENTES SIN MODIFICACIÓN DE ACTIVIDAD :		
Acondicionamiento puntual, parcial o general, conservación, restauración, exteriores, consolidación, reconfiguración, restructuración puntual y demolición	A. Hasta 100 m ²	350
	B. Más de 101 m ²	A+1 €/m ²

Sobre estos precios se puede practicar una reducción del 5% en función de la ubicación y otras circunstancias.

- Proyecto técnico
- Coste de la obra a realizar
- Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras (ICIO).

Este impuesto es de un 4% sobre el coste real de la obra.

- Aval de gestión de residuos, siempre que se realiza una obra
- Tasas por ocupación de la vía pública, en caso de que vayamos ubicar, vallas, andamios, sacos o contenedores en la calle.
- Contrato de extintores y su mantenimiento; aunque no se va a solicitar en este momento es obligatorio dado que se puede pedir en cualquier inspección.

También será necesario estudiar la concesión de subvenciones y ayudas por tratarse de una empresa de nueva creación.

En caso de que se quiera tener una terraza en la vía pública, será necesario obtener la pertinente autorización por parte del Ayuntamiento.

Finalmente, es fundamental tener en cuenta, que por tratarse de una actividad de venta de alimentos es necesario cumplir, entre otras, con la siguiente normativa sanitaria:

- Reglamento (CE) 853/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril, por el que se establecen normas específicas de higiene de los alimentos de origen animal.
- Reglamento (CE) 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios
- Reglamento (CE) 1935/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de octubre de 2004, sobre los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con los alimentos.
- Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad.
- Ley 12/2001, de 21 de diciembre, de Ordenación Sanitaria de la Comunidad de Madrid.
- Real Decreto 140/2003, de 7 de febrero, por el que se establecen los criterios sanitarios de la calidad del agua de consumo humano.
- Real Decreto 888/1988, de 29 de Julio de 1988, por el que se aprueba la norma general sobre recipientes que contengan productos alimenticios frescos, de carácter perecedero, no envasados o envueltos.
- Ordenanza reguladora de protección de los consumidores en establecimientos donde se consumen comidas y bebidas, de 28 de febrero de 1990.
- Código internacional de prácticas recomendado. Principios Generales de Higiene de los Alimentos.

La empresa cumplirá con la normativa sanitaria existente y obtendrá todos los permisos necesarios en esta materia.

7.3 REGISTRO DE LA MARCA

La marca es el signo que distingue en el mercado los productos de una empresa. Es un signo distintivo y su función es diferenciar en el mercado un producto frente a los de los competidores. El artículo 4.1 de la Ley de Marcas la define como *“todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado productos o servicios de una empresa de las otras”*.

Cualquier persona física o jurídica, actuando directamente o bien a través de agente de la propiedad industrial o representante, puede solicitar el registro de la marca en la Oficina Española de Registros y Marcas (OEPM) por medio de la correspondiente solicitud.

El procedimiento viene a ser el siguiente:

- Presentación de la solicitud: A la solicitud presentada se le otorga día, hora y minuto, de presentación y un número que identificará el expediente y no será nunca modificado. Los datos mínimos para obtener una fecha de presentación son los siguientes:
 - o Declaración de que se solicita una marca.
 - o Identificación y firma del solicitante.
 - o La denominación en que la marca consista o un diseño de la misma si fuera gráfica o mixta.
 - o Los productos o servicios a los que se aplicará.

La solicitud se acompañará del justificante del pago de la tasa.

- Examen de forma: Recibida la solicitud, el órgano competente examinará si la misma contiene los datos mínimos para obtener una fecha de presentación; si se ha presentado en los formularios correspondientes y éstos han sido debidamente cumplimentados; y si el solicitante está legitimado para ser titular de una marca española. En el caso de que exista algún defecto en la documentación presentada, se comunicarán éstos al solicitante para que los subsane en el plazo de un mes.

- Examen de licitud: la OEPM controlará si la solicitud presentada es contraria al orden público o a las buenas costumbres. Si se observa algún defecto de licitud se comunicará para poder alegar lo que se estime pertinente en el plazo de un mes.

- Publicación de la solicitud y notificación de esta a los titulares de derechos anteriores: Si el examen de licitud es superado, la solicitud se publicará en el Boletín Oficial de la Propiedad Industrial por un plazo de dos meses, para que toda persona que se considere perjudicada pueda presentar escrito de oposición a la concesión de la marca solicitada.

- Examen de fondo: Transcurrido el plazo de presentación de oposiciones se examina la solicitud para comprobar si incide en alguna de las prohibiciones absolutas del art. 5.1 de la Ley de Marcas y si la misma consiste en el nombre, apellido, seudónimo, imagen o cualquier otro signo que para la generalidad del público identifique a una persona distinta del solicitante.

- Concesión/Denegación: Si la marca solicitada no incurre en prohibición alguna y si contra la misma no se han presentado oposiciones, la OEPM procede a la concesión de la marca.

- Duración de la tramitación: La disposición adicional quinta de la Ley de Marcas establece que el plazo máximo de que dispone la OEPM para resolver una solicitud de marca es de 12 meses si la solicitud no sufre ningún suspenso u oposición, y de 20 meses en caso contrario.

En cuanto al coste se refiere la tasa a abonar en el ejercicio 2015, por la solicitud de inscripción de una marca, asciende a 144,58 €.

8. CONCLUSIÓN

YÖFIT será una heladería pionera en ofrecer un producto innovador como lo es el yogur helado dietético. Aunque se enfrentará con algunos competidores ya establecidos en el sector, se espera un buen posicionamiento y diferenciación del producto, creando y satisfaciendo de éste modo un nicho dentro del sector de heladerías en España.

Decidimos abrir en Madrid ya que es una de las ciudades más cosmopolitas de España donde el movimiento de yogur helado está en claro auge. Siempre ofreciendo la mejor calidad de producto, buscamos ofrecerle a nuestros clientes la posibilidad de disfrutar de un gustoso postre que además sea dietético. Con nuestra combinación de servicio y producto innovador, buscamos establecernos como líderes en el mercado y diferenciarnos de manera inmediata.

Tal y como hemos afirmado, estamos ante un mercado altamente atractivo por su crecimiento potencial, baja costes de producción, poca necesidad de recursos humanos y gran cantidad de clientes potenciales. Por ello, es imprescindible desarrollar una buena estrategia de comunicación, así como de publicidad –y demás estrategias como añadir promociones o fidelización– para poder aprovechar esa ventaja que nos proporcionaría el crecimiento esperado.

Tras analizar y observar todos los datos económico-financieros que hemos recopilado, podemos llegar a una conclusión. La heladería se mantendrá con beneficios y funcionará con una tendencia positiva los primeros años.

Tampoco podemos declarar esta conclusión como definitiva puesto que se trata de un mercado volátil, donde los ingresos pueden variar en cuestión de meses y nuestra estructura de ingresos es muy frágil, pudiendo variar con suma facilidad. Creemos que hemos encontrado un nicho en el mercado que está aún por explotar y que se adapta a las necesidades y tendencias que están ocurriendo en la sociedad.

En términos de costes, en el primer año se encuentran cubiertos en la inversión inicial, por lo que durante éste periodo se obtendrán únicamente beneficios. En el segundo periodo aumentan al hacer frente a la deuda financiera. Con respecto al resto de los ejercicios contables, los costes se mantienen estables, incrementando únicamente con el aumento de la demanda.

Con respecto a los ingresos, creemos que estamos entrando en un mercado en crecimiento con un producto diferenciado al de la competencia. A pesar de lo mencionado anteriormente, en nuestras previsiones no hemos incluido un aumento de clientes en los primeros tres periodos ya que durante

esa etapa inicial consideremos prioridad el mantenimiento y fidelización de los consumidores iniciales. A partir del tercer periodo prevemos un aumento de clientes potenciales del 0,1% de la población objetivo, lo cual incrementa notablemente los beneficios netos de la empresa.

En definitiva, YÖFIT será un negocio rentable en un mercado atractivo satisfaciendo necesidades no cubiertas hasta el momento.

BIBLIOGRAFÍA

16Handles,. 2015. 'Self Serve Frozen Yogurt & Smoothies | 16 Handles'.

<http://16handles.com>.

20minutos.es - Últimas Noticias,. 2015. 'El Yogur Natural: Nunca El Helado Imaginó Tener Un Rival Tan Fuerte - 20Minutos.Es'.

<http://www.20minutos.es/noticia/2198263/0/yogur-helado/yogur-natural-helado-boom/postre-verano/>.

Aeban.es,. 2015. 'Business Angels | AEBAN'. <http://www.aeban.es/sector>.

Axesor.es,. 2015. 'Fruit Tech Natural Sa, MURCIA - Informe Comercial, Mercantil, Financiero Y De Riesgo'. http://www.axesor.es/Informes-Empresas/1335905/FRUIT_TECH_NATURAL_SA.html.

Boize, Gema. 2015. 'Helados Y Yogures: Un Negocio Que Va Mucho Más Allá Del Periodo Estival - Eleconomista.Es'.

Eleconomista.Es. <http://www.eleconomista.es/gestion-franquicias/noticias/6007311/08/14/Helados-y-yogures-un-negocio-de-franquicia-que-va-mucho-mas-alla-del-periodo-estival.html#.Kku8n0bLEbYvOYF>.

Candyconceptsinc.com,. 2015. 'Wholesale Retail Displays, Supplies | Containers | Candy'. <http://www.candyconceptsinc.com>.

Cielousa.com,. 2015. 'Cielo - A Frozen Yogurt Co.'.

http://www.cielousa.com/order_form.php.

datosmacro.com,. 2015. 'Madrid - Población 2015'.

<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/madrid>.

Dvoskin, Roberto. 2004. *Fundamentos De Marketing*. Buenos Aires: Granica.

Engel, Pamela. 2013. 'Why Everyone Is Rushing To Open Frozen Yogurt Stores'. *Business Insider*. <http://www.businessinsider.com/why-frozen-yogurt-chains-are-opening-2013-6>.

Gestiona.madrid.org,. 2015. 'Legislación De La Comunidad De Madrid'. <http://gestiona.madrid.org/wleg/servlet/Servidor?opcion=VerHtml&idnorma=345&word=S&wordperfect=N&pdf=S>.

Llaollaoweb.com,. 2015. 'Yogur Helado Llaollao. Descubre El Yogurt Helado Más Natural'. <http://www.llaollaoweb.com/es>.

Madrid.es,. 2015. 'Ayuntamiento De Madrid'. <http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Ayuntamiento/Normativa/Listado-de-Normativa/ANM-2011-7-Ordenanza-de-Proteccion-contr-la-Contaminacion-Acustica-y-Termica?vgnextfmt=default&vgnextoid=0130511f3649e210VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnnextchannel=00dfb351fd18d010VgnVCM1000009b25680aRCRD>.

Madrid.es,. 2015. 'Ayuntamiento De Madrid'. <http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Ayuntamiento/Normativa/Listado-de-Normativa/ANM-1985-3-Ordenanza-General-de-Proteccion-del-Medio-Ambiente-Urbano?vgnextfmt=default&vgnextoid=158c9d2e3fd4f010VgnVCM1000009b25680aRCRD&vgnnextchannel=00dfb351fd18d010VgnVCM1000009b25680aRCRD>.

Madrid.es,. 2015. 'Ayuntamiento De Madrid - ANM,2011,23,Instrucción 3/2011 De La Coordinadora General De Urbanismo Relativa A Los Criterios Aplicables

Para La Exigencia De Servicios Higiénicos En Locales'.

<http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Ayuntamiento/Normativa/Listado-de-Normativa/ANM-2011-23-Instruccion-3/2011-de-la-Coordinadora-General-de-Urbanismo-relativa-a-los-criterios-aplicables-para-la-exigencia-de-servicios-higienicos-en-locales?vnextfmt=default&vnextoid=ff7e62f234050310VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vnextchannel=00dfb351fd18d010VgnVCM1000009b25680aRCRD>

Madrid.es,. 2015. 'Ayuntamiento De Madrid - ANM,2011,24,Instrucción 5/2011 De La Coordinadora General De Urbanismo, Relativa A Los Criterios Exigibles A Los Contratos De Seguro De Incendios Y De Responsabilidad Civil De Locales Y Actividades Recreativas Reguladas En El Ley 17/1997, De 4 De Julio, Conforme A La Consulta Formulada A La Comunidad De Madrid'.

<http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Ayuntamiento/Normativa/Listado-de-Normativa/ANM-2011-24-Instruccion-5/2011-de-la-Coordinadora-General-de-Urbanismo--relativa-a-los-criterios-exigibles-a-los-contratos-de-seguro-de-incendios-y-de-responsabilidad-civil-de-locales-y-actividades-recreativas-reguladas-en-el-Ley-17/1997--d?vnextfmt=default&vnextoid=5e211c750de60310VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vnextchannel=00dfb351fd18d010VgnVCM1000009b25680aRCRD>.

Madrid.org,. 2015. 'Legislación De La Comunidad De Madrid'.

<http://www.madrid.org/wleg/servlet/Servidor?opcion=VerHtml&nmnorma=347&destado=P>.

Makro.es,. 2015. 'Makro | Cash & Carry, El Mayorista En España

<http://www.makro.es/public/home>.

Mediamarkt.es,. 2015. 'Tiendas De Informática Y Electrónica Media Markt

<http://www.mediamarkt.es>.

Muñoz Orcera, Rafael. 2009. *Fundamentos De Contabilidad*. Madrid: IT&FI.

Nanci's Frozen Yogurt,. 2013. 'Nanci'S Order Form'.

<http://www.nancis.com/nancis-order-form/>.

Oepm.es,. 2015. 'Oficina Española De Patentes Y Marcas - Signos Distintivos'.

http://www.oepm.es/es/signos_distintivos/marcas_nacionales/tramites_linea/.

Omygood.es,. 2015. 'Frozen Yogurt Ö!Mygood, El Auténtico Yogurt Helado'.

<http://www.omygood.es>.

Parra Huertas, Ricardo Adolfo. 2012. 'Yogurt And Human Health'. *Revista Lasallista De Investigación* 9 (2): 162-177.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-44492012000200017&script=sci_arttext.

Pinkberry.com,. 2015. 'Pinkberry'. <http://www.pinkberry.com>.

Rodríguez Gómez, Juan Miguel. 2006. *Microorganismos Y Salud: Bacterias Lácticas Y Bifidobacterias Probióticas*. Madrid: Editorial Complutense, S.A.

Seg-social.es,. 2015. 'Seguridad Social:Trabajadores'. http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm.

Sepúlveda, Ángela. 2013. 'Llaollao, Smöoy... Las Insólita Expansión De Las Franquicias De Yogur Helado'. *El Confidencial*.

http://www.elconfidencial.com/empresas/2013-09-14/llaollao-smooy-las-insolita-expansion-de-las-franquicias-de-yogur-helado_23107/.

Smöoy,. 2015. 'Smöoy: Yogurt Helado Natural'.

<http://smooy.com/?language=es>.

SpaceManUSA,. 2015. 'SPACEMAN 6250 | Spacemanusa'.

<http://spacemanusa.com/product/spaceman-6250/>.

TheFrozenYogurtReview.com,. 2013. 'Frozen Yogurt Machines Archives - Thefrozenyogurtreview.Com'.

<http://www.thefrozenyogurtreview.com/category/the-frozen-yogurt-review/frozen-yogurt-machines/>.

Tokan, Boomy. 2013. *How To Write Your First Business Plan*. Lexington, KY: CreateSpace.

Vanderhoof, Dr. Jon, and Dr. Eamonn M. Quigley. 2009. *Probióticos: Una Buena Base Para La Saludo Gastrointestinal De Niños Y Adultos*. Finlandia: Health Point Press.

Williams, R.T. *How To Write A Business Plan: A Complete Outline To Create A Consise And Profitable Business*.

www.elmejornido.com,. 2015. 'Recetas De Chocolate Caliente | Recetas De Nestlé | Elmejornido.Com'. <http://www.elmejornido.com/es/recetas/recetas-de-chocolate-caliente>.

Yogurshop.com,. 2015. 'Yogurshop - Proveedor Y Suministro De Yogurt Helado - Frozen Yogurt - Heladería'.

<http://www.yogurshop.com>.

ANEXOS

ANEXO 1



DATOS DE CONTRATACION (solo a efectos informativos)

Fecha: 26/02/2015

ARRENDATARIO		ROTULO	HELADERIA
Contacto	XIMENA GUZMAN	Tif:	606 516 509
Email:	ximenaguzmanlopez@gmail.com		
Actividad:	compra-venta de moviles		
Local Nº:	207		
Superficie aprox.:	42,70 m ²		
Alquiler / mes:	1.195,60 €	Alquiler / año:	14.347,20 €
Duración	5+5 Años		
Gastos Comunes aprox.:	341,60 €		
Coficiente Gastos		<i>IVA aplicable</i>	21%
Renta variable	8% sobre las ventas netas		
Fecha de entrada del local	3 meses antes de la apertura		

PAGOS A LA FIRMA CONTRATO:	S/IVA	C/IVA
Primera mensualidad:	1.195,60	1.446,68
Fianza Legal (2 mensualidades)	2.391,20	2.391,20
Fianza Adicional (4 mensualidades)	4.782,40	4.782,40
Suministros e Instalaciones de obras 50% de la renta	597,80	723,34
Honorarios de coordinación (ECOP)	1.195,60	1.446,68
Gastos de Lanzamiento	1.195,60	1.446,68
TOTAL A PAGAR (euros)	11.358,20	12.236,97

OTRAS CLAUSULAS

*IBI a cargo del arrendatario
Fianza legal a la firma del contrato
Resto de conceptos a la entrega del local*

Esta oferta no se considera vinculante para la propiedad.

ANEXO 2

DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL						
MOBILIARIO						
DESCRIPCIÓN	Cantidad	Precio Unitario (EUR)	TOTAL (EUR)	Vida Útil en años	Depreciación Anual por Unidad	Depreciación Anual total
MESAS	20	65,00€	1.300,00€	5	13,00€	260,00€
SILLAS	60	30,00€	1.800,00€	5	6,00€	360,00€
TELEVISORES (PANTALLAS)	2	849,00€	1.698,00€	5	169,80€	339,60€
TOTAL MOBILIARIO			4.798,00€	Total depreciación		959,60€
EQUIPOS						
DESCRIPCIÓN	Cantidad	Precio Unitario (EUR)	TOTAL (EUR)	Vida Útil en años	Depreciación Anual por Unidad	Depreciación Anual total
MAQUINAS DE HELADO SPACEMAN 6250	4	8.783,00€	35.132,00€	5	1.756,60€	7.026,40€
CAJA, SISTEMA OPERATIVO, PC, IMPRESORA	2	1.599,00€	3.198,00€	5	319,80€	639,60€
BALANZA	2	241,94€	483,88€	5	48,39€	96,78€
TANQUES DE TOPINGS	4	246,00€	984,00€	5	49,20€	196,80€
SISTEMA DE SONIDO	2	800,00€	1.600,00€	5	160,00€	320,00€
MAQUINA PARA PREPARAR CREPES	2	505,00€	1.010,00€	5	101,00€	202,00€
LICUADORA	2	162,00€	324,00€	5	32,40€	64,80€
REFRIGERADOR	2	367,00€	734,00€	5	73,40€	146,80€
FRIGORÍFICO	2	629,00€	1.258,00€	5	125,80€	251,60€
MARCOS DE ACERO P/MAQUINAS	4	45,30€	181,20€	5	9,06€	36,24€
HORNO CON MICROONDAS	2	1.109,00€	2.218,00€	5	221,80€	443,60€
MAQUINA CHOCOLATERA	2	320,00€	640,00€	5	64,00€	128,00€
REBANADORA	2	25,00€	50,00€	5	5,00€	10,00€
TOTAL EQUIPOS			47.813,1	Total depreciación		9.562,62€

ANEXO 3

INVERSIÓN INICIAL					
UTENSILIOS					
DESCRIPCION	Cantidad Mensual en Unidades	Precio Unitario	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	
TARRINA PERSONALIZADA TAMAÑO ÚNICO	9.000	0,08€	720,00€	8.640,00€	
SERVILLETAS DE PAPEL PERSONALIZADAS	20.000	0,03€	600,00€	7.200,00€	
CUCHARAS DE PLÁSTICO	10.000	0,02€	200,00€	2.400,00€	
PAJITAS DE PLASTICO	1.000	0,015€	15,00€	180,00€	
PORTA CREPS DE CARTÓN PERSONALIZADAS	200	0,06€	12,00€	144,00€	
CARTAS PLÁSTICAS (MENÚ)	30	1,56€	46,80€	561,60€	
BOLSAS PLÁSTICAS	2.000	0,04€	80,00€	960,00€	
ENVASES PLÁSTICOS PARA BEBIDAS	1.000	0,085€	85,00€	1.020,00€	
TARRINA PERSONALIZADA "TAKE AWAY"	500	0,10€	50,00€	600,00€	
ESPATULAS DE GOMA	10	3,40€	34,00€	408,00€	
PRODUCTOS LIMPEZA			40,00€	480,00€	
ESCOBAS, PAÑOS, MOPAS, ETC.			60,00€	720,00€	
TOTAL COSTE MENSUAL UTENSILIOS			1.942,80€	23.313,60€	

ANEXO 4

DETALLE APROVISIONAMIENTO MENSUAL RESTO DE PRODUCTOS (O SEGUN DEMANDA)						
DESCRIPCION	PRECIO	UNIDAD	DE UNIDADES	MESES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
TOPPING: SALSA DULCE DE LECHE	9,52€	1kg	2,00		19,04€	228,48€
TOPPING: CHOCOLATE BLANCO	8,62	1kg	1,30		11,21€	134,47€
TOPPING: CHOCOLATE NEGRO	6,61	1kg	1,45		9,58€	115,01€
TOPPING: FRUTOS DEL BOSQUE	6,74€	1kg	1,40		9,44€	113,23€
TOPPING: SALSA MANGO	6,53€	1kg	1,40		9,14€	109,70€
TOPPING: ALMENDRA CARAMELIZADA	21,81€	1kg	1,00		21,81€	261,72€
TOPPING: GRANO AVELLANA CROCANTI	10,26€	1kg	1,00		10,26€	123,12€
TOPPING: TROZOS GALLETA OREO	5,95€	1kg	5,00		29,75€	357,00€
TOPPING: GRANO DE GALLETA MARIA	14,42€	1kg	3,00		43,26€	519,12€
TOPPING: NESTLÉ CHOCOLATE BALLS	8,89€	1kg	5,00		44,45€	533,40€
TOPPING: KIT KAT MINI	9,40€	1kg	5,00		47,00€	564,00€
TOPPING: TROZOS CHIPS AHOY	6,35€	1kg	3,00		19,05€	228,60€
TOPPING: HARIBO OSITOS	3,22€	1kg	3,00		9,66€	115,92€
TOPPING: MININUBES	4,08€	1kg	3,00		12,24€	146,88€
POLVOS DE CREPS DULCES	2,35€	g (26 creps aprox)	72,00		169,20€	2.030,40€
MIX DE BROWNIE	0,47€	1 Unidad	250		117,50€	1.410,00€
FRUTAS FRESCAS					400,00€	4.800,00€
CHOCOLATE CALIENTE	0,60€	1 Unidad	110		66,00€	792,00€
TOTAL APROVISIONAMIENTO MENSUAL					1.048,59€	25.166,12€

PARA TODOS LOS PRODUCTOS DE APROVISIONAMIENTO MENSUAL SE ESTIMA UNA CANTIDAD DEMANDADA INICIAL. SIN EMBARGO SE ENCUENTRAN SUJETOS A CAMBIOS SEGUN

ANEXO 6

STEFAN FLORIN FORFOTA

FOSO
28300 ARANJUEZ (MADRID)
Tfno.: Fax.:
C.I.F./N.I.F.:X5837173A

Cod. Cliente: 29

JIMENA GUZMAN LOPEZ
JIMENA GUZMAN LOPEZ
MADRID ()
C.I.F./N.I.F.:

Fecha	Nº Presupuesto	Nº Hoja
12/mar/2015	15000006	1

Referencia	Descripción	Cantidad	Precio	Importe	Dto.	Total
	1-ESTUDIO DE VIABILIDAD DE LOS PROYECTOS COMUNIDAD DE MADRID	1,00	500,00	500,00		500,00
	2-DEMOLICION Y RETIRADA DE ESCOMBROS AL VERTEDERO	1,00	2.500,00	2.500,00		2.500,00
	3-ALBAÑILERIA: -DIVISIONES DEL LOCAL, PLASTON DE HORMIGON, ROZAS, PREPARACION DE PAREDES	1,00	3.400,00	3.400,00		3.400,00
	4-SOLADO Y ALICATADO: - ALICATAR BAÑO, COLOCACION DE GRES CON PEGAMENTO FLEXIBLE (INCLUYE TODO EL MATERIAL Y MANO DE OBRA)	1,00	5.800,00	5.800,00		5.800,00
	5-FALSOS TECHOS: -SE SUMINISTRARA TODO EL MATERIAL Y SE COLOCARA SEGUN EL PROYECTO DEL LOCAL	1,00	3.400,00	3.400,00		3.400,00
	6-CARPINTERIA DE MADERA, PUERTA DE BAÑO, PUERTA DE ACCESO A ALMACEN, BALDAS, ENCIMERA	1,00	2.700,00	2.700,00		2.700,00
	7-FONTANERIA Y SANEAMIENTOS: INSTALACION DE AGUA FRIA Y CALIENTE, CALENTADOR ELECTRICO Y BOLETIN DE INSTALACION	1,00	3.200,00	3.200,00		3.200,00
	8-ELECTRICIDAD: CUADRO ELECTRICO MARCA SCHNEIDER COMPLETO, AUTOMOTICOS Y DIFERENCIALES SEGUN NORMATIVA, CABLEADO LIBRE DE HALOGENO Y BOLETIN	1,00	6.700,00	6.700,00		6.700,00
	9-AIRE ACONDICIONADO Y VENTILACION	1,00	9.200,00	9.200,00		9.200,00
	10-VIDRIOS: - COLOCACION DE VIDRIOS DE SEGURIDAD EN LA FACHADA (ENTRADA AL LOCAL)	1,00	4.700,00	4.700,00		4.700,00
	11-INCENDIOS	1,00	2.000,00	2.000,00		2.000,00
	12-ILUMINACION: SE COLOCARAN FOCOS EN FALSO TECHO SEGUN EL PROYECTO DEL LOCAL	1,00	2.400,00	2.400,00		2.400,00
	13-PINTURA: SE PINTARA TODO EL LOCAL SEGUN EL PROYECTO	1,00	2.700,00	2.700,00		2.700,00
	14-SEGURIDAD Y SALUD	1,00	700,00	700,00		700,00
	15-HONORARIOS Y PROYECTOS PARA CONSEGUIR LA LICENCIA DE OBRA Y COORDINACION DE SEGURIDAD Y SALUD	1,00	2.700,00	2.700,00		2.700,00
	TIEMPO PARA LA REALIZACION DE LAS OBRAS 30 DIAS					

ANEXO 7



1-800-788-0808 www.nancis.com

**Price Sheet
Full Pallet**

60 cases of all the same product per pallet
Prices do not include shipping or customs/duties

SOFT-SERVE DRY MIXES	1 pallet price per case	2-4 pallets price per case
Sorbet Fruit Freezer	\$68	\$65
Neutral Plain Tart Frozen Yogurt	\$78	\$75
Vanilla (Low-Fat) Frozen Yogurt	\$78	\$75
Vanilla (Non-Fat) Frozen Yogurt	\$78	\$75
Neutral (Low-Fat) Sweet Frozen Yogurt	\$78	\$75
Chocolate (Non-Fat) Frozen Yogurt	\$78	\$75
Non-Dairy Vanilla	\$78	\$75
Non-Dairy Vegan Chocolate	\$78	\$75
Premium Original Tart (Greek Yogurt)	\$93	\$90
No-Sugar-Added Vanilla Stevia	\$93	\$90
No-Sugar-Added Chocolate Stevia	\$93	\$90
Smoothie Mix - Neutral Base	\$93	\$90

Contact us for private label and custom formulas.

Shipping Details for 1 Pallet

60 cases, 1900 lbs (865kg); Dimenisons 48x40x54 (1.636 cubic meters)

Ships unrefrigerated, non-hazardous, non-stackable.

All products are sold ExWorks from the Nanci's warehouse. Four week lead time for full pallet orders.

FLAVOR CONCENTRATES	Price	Yield # of Cases
Half Gallon	\$34	2.5
Gallon	\$60	5

SUPPLIES	Price	Units
Mixing Bucket with Lid - 18 quarts	\$15.00	1
Lid for Bucket	\$2.00	1
Wire Whisk - 18 inches	\$15.00	1
Digital Thermometer	\$12.00	1
8 oz. Measuring Cup	FREE	1
1.5 oz. Scoop	FREE	1
Sanitizer Packets, Stera Sheen	\$65.00	100 / 2 oz.
Machine Lub, Stera Sheen Premium	\$4.00	1
Waring 10" Immersion Blender	\$170.00	1
Blendtec EZ Blender plus 2 Jars	\$465.00	1

HOW TO ORDER

Online order form www.nancis.com/nancis-order-form/
 Email info@nancis.com
 Call 1-800-788-0808

2014 Pricing (does not include shipping or customs/taxes)

ANEXO 8

PÚBLICO OBJETIVO ESCENARIO BASE DE CINCO EJERCICIOS ECONÓMICOS	
Ejercicio 1,2 y 3	
Ejercicio 4 y 5	
Población total de Madrid entre 12 y 45 años de edad	Población total de Madrid entre 12 y 45 años de edad
1.114.087	1.114.087
Porcentaje que consume helado de yogur	Porcentaje que consume helado de yogur
81,00%	81,00%
Número de personas que consume helado de yogur	Número de personas que consume helado de yogur
902.410	902.410
Porcentaje de enfoque	Porcentaje de enfoque
0,40%	0,50%
Público objetivo	Público objetivo
3.610	4.512

NUMERO DE CONSUMIDORES DE POB. OBJETIVO DE LOS 5 EJERCICIOS ECONÓMICOS			
EJERCICIO 1 Y 2	Nº de Consumidores m	% que representa sobre muestra	Nº de Consum. Pob. Objetivo EJE
a diario	1	0,88%	32
más de una vez a la se	3	2,65%	96
más de una vez al mes	29	25,66%	926
menos de una vez al m	67	59,29%	2.140
menos de una vez a la	13	11,50%	415
Total consumidores	113	100,00%	3.610
			4.512

Consumo de helado de yogur de los 5 ejercicios económicos del Escenario Base				
	Nº Consumidores Ejercicio 1,2y3	Nº Consumidores Ejercicios 4y5	Consumo helados/año Ejercicios 1,2 y 3	Consumo helados/año Ejercicio 4y5
a diario	30	32	11.500	14.375
más de una vez a la se	14	96	16.100	20.125
más de una vez al mes	3	926	33.349	41.687
menos de una vez al m	1	2.140	25.683	32.103
menos de una vez a la	4	415	19.933	24.916
Total Consumo Anual			106.564	133.205

PROYECCION DE INGRESOS 5 EJERCICIOS ECONÓMICOS			
	Consumo Anual Ejercicio 1,2 y 3	Consumo Anual Ejercicio 4 y 5	Ingreso Anual Ejercicio 4 y 5
Peso medio en gramos	106.564	133.205	695.998,05€
275	0,019€	556.798,44€	695.998,05€