



Facultad de ciencias económicas y empresariales

Plan de negocio y análisis de viabilidad de Ice-Waffle

Autor: Ignacio Baeza González
Director: Natalia Cassinello Plaza

Índice

1.	Introducción, objetivo y metodología.....	7
1.1.	Introducción.....	7
1.2.	Objetivo	8
1.3.	Metodología.....	8
2.	Objeto de la empresa	9
3.	Estudio del entorno.....	10
3.1	Entorno Global – Análisis PESTEL.....	10
3.2	Microentorno	18
3.3	Análisis DAFO	22
3.4	Principales Competidores y productos sustitutos.....	25
4.	Plan de Marketing.....	28
4.1	Producto.....	28
4.2	Precio	30
4.3	Público Objetivo	32
4.4	Distribución	33
4.5	Encuesta.....	33
5.	Plan de Operaciones	36
5.1	Localización.....	36
5.2	Recursos Materiales.....	37
5.3	Aprovisionamiento	38
6.	Plan de Recursos Humanos	39
6.1	Estructura organizativa.....	39
6.2	Salarios	40
6.3	Valores.....	41
6.4	Criterios de selección.....	42
7.	Estimaciones Financieras	43
7.1	Inversión Inicial.....	43
7.2	Estimación de la demanda	44
7.3	Estimación de los ingresos	48
7.4	Estimación de los costes	48
7.5	Proyecciones financieras	53
7.6	Escenario Pesimista	56
7.7	Escenario Optimista.....	57
8.	Conclusión	58
9.	Bibliografía.....	59

Lista de Tablas

Tabla 1. Magnitudes macroeconómicas de España	12
Tabla 2. Matriz DAFO	25
Tabla 3. Precios de los productos de los competidores (helado).....	31
Tabla 4. Precios de los productos de Ice-Waffle	32
Tabla 5. Recursos materiales	37
Tabla 6. Proveedores y aprovisionamiento.....	38
Tabla 7. Artículos y precios.....	39
Tabla 8. Trabajadores y salarios	41
Tabla 9. Desglose de la Inversión Inicial necesaria.....	43
Tabla 10. Estimación de venta de helados por mes	45
Tabla 11. Estimación de venta de gofres por mes	46
Tabla 12. Estimación de venta de helados con gofre por mes.....	47
Tabla 13. Porcentaje de venta de cada producto por mes.....	47
Tabla 14. Estimación de ingresos por mes	48
Tabla 15. Coste por cada topping servido	49
Tabla 16. Coste por cada gofre servido	49
Tabla 17. Coste por cada helado servido.....	50
Tabla 18. Coste por cada helado con gofre servido.....	50
Tabla 19. Costes fijos	51
Tabla 20. Proyecciones financieras Año 1	53
Tabla 21. Proyecciones financieras Año 1 – 5	55
Tabla 22. Proyecciones financieras Año 1 - 5. Pesimista.....	56
Tabla 23. Proyecciones financieras Año 1 - 5. Optimista	57

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Capacidad/Necesidad de financiación de España	11
Gráfico 2. PIB y demanda interna. España y Zona Euro (tasa de variación interanual)	12
Gráfico 3. Edad de los habitantes de la Comunidad de Madrid	13
Gráfico 4. Número de habitantes extranjeros viviendo en la Comunidad de Madrid	14
Gráfico 5. Nivel de estudios de la población de la Comunidad de Madrid (%).....	15
Gráfico 6. Uso de TIC por las personas de 16 a 74 años españolas (%).....	16
Gráfico 7. Equipamiento TIC en los hogares españoles (%).....	16
Gráfico 8. Zonas madrileñas con restricción al tráfico.....	18
Gráfico 9. Precio medio de un local en la zona Chamberí	37
Gráfico 10. Edad de la población de la Comunidad de Madrid	44

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar la viabilidad de la apertura de una empresa que venda helados en Madrid, España. La característica diferencial que tendrá sobre una heladería tradicional será que los helados estarán servidos sobre gofres. Esta idea se basa en una tienda situada en Nueva York, Estados Unidos, que comenzó a comercializar helados sobre gofres en el año 2016 y está teniendo mucho éxito. En España, ya existe una empresa que utiliza la misma idea para servir los helados llamada MadWaffle. En primer lugar, se define la idea de negocio. En segundo lugar, se realiza un análisis de los competidores y un estudio de mercado mediante una encuesta. A continuación, se realiza un plan de marketing, de recursos humanos, de operaciones y financiero. La investigación se realiza mediante un procedimiento cuantitativo.

Palabras clave: plan de negocio, helado, gofre, plan de operaciones, proyecciones financieras, encuesta, estudio de mercado, estimación de ventas, público objetivo.

Abstract

The objective of this business-plan is to analyze the feasibility of opening a company that sells ice cream in Madrid, Spain. The differential characteristic that the company will have will be that the ice creams will be served on waffles. This idea is based on a store located in New York, United States, which began selling ice cream on waffles in 2016 and is having great success. In Spain, there is already a company that uses the same idea to serve ice cream called MadWaffle. First, the business idea is defined. Secondly, an analysis of the competitors and a market study is carried out by means of a survey. A marketing, human resources, operations and financial plan is then drawn up. The research is carried out using a quantitative procedure.

Key words: business plan, ice cream, waffle, operations plan, financial projections, survey, market research, sales estimation, target audience.

1. Introducción, objetivo y metodología

1.1. Introducción

La creación de empresas, el emprendimiento y la innovación son tareas que resultan arriesgadas para aquellas personas que toma tal decisión debido a que no se tiene la seguridad que ofrece un puesto fijo en una empresa. Según CB Insights (2018), la razón principal por la que una “startup” fracasa es debido a que el producto ofrecido no era verdaderamente demandado por los consumidores. En España, son muchas las empresas que han sido creadas después de la crisis en el sector heladero. Según un informe de Iberinform (2018), en el año 2018, el 37% de empresas en el sector de fabricación de helado tenían menos de 5 años de antigüedad. Este informe también revela que el 71% de estas empresas están consideradas como microempresas. La Comunidad de Madrid fue la tercera comunidad autónoma que más cantidad de helado consumió en el año 2017, con un total de 16,3 millones de kilogramos de helados. Tan solo fue superada por Andalucía y Cataluña. (Statista, 2018)

Después del éxito que ha tenido Eggloo en Nueva York al comenzar a vender helados sobre gofres, Ice-Waffle es el nombre de la empresa que se crearía y es objeto de análisis para comercializar el mismo producto en el barrio de Chamberí de Madrid en España. El nombre de Ice-Waffle surge gracias al producto principal que va a ofrecer la compañía, el helado sobre gofre. El nombre es una combinación de las palabras *ice-cream* y *waffle*, que significan “helado” y “gofre” en inglés. Aunque ya existe otra empresa que venda el mismo producto en Madrid llamada MadWaffle, sus dos locales están situados por la zona sur de la capital. El vender helados sobre gofres es el aspecto diferencial que han llevado a estas empresas a obtener una ventaja competitiva sobre las heladerías tradicionales.

Se ha realizado una encuesta *online* para conocer con exactitud los niveles de consumición de los productos que va a ofrecer Ice-Waffle a los habitantes de Madrid. A esta encuesta han respondido un total de 206 personas. El cuestionario contaba con un total de 11 preguntas relacionadas con el número de veces que se consumen gofres o helados, la idea de juntar el gofre con el helado o el precio dispuesto a pagar por ello.

1.2. Objetivo

En este contexto, el trabajo tiene como objetivo la realización de un plan de negocio relativo a la venta de helados sobre gofres en Madrid iniciando el negocio en un barrio concreto de Chamberí.

Parte de la idea de la empresa americana y analiza si el éxito de ésta puede ser replicado en España. Para ello se analizan todas las variables necesarias para hacer un plan de negocio en este sector.

1.3. Metodología

A lo largo de este trabajo se estudia la viabilidad de abrir un negocio que trate de importar la idea que ha llevado al éxito a Eggloo. Para ello se detallan aspectos relativos al mercado con la realización de distintas técnicas de análisis como el análisis PESTEL o Las cinco fuerzas de M. Porter para analizar tanto el entorno general como específico. También se definen los aspectos más importantes del plan de marketing y de operaciones del negocio. Para analizar la estimación de la demanda, se ha realizado una encuesta a una muestra del público objetivo, preguntando por sus gustos y opiniones a cerca de la combinación de helado y gofre. La investigación se ha realizado mediante un proceso cuantitativo.

A demás de las técnicas mencionadas anteriormente, se han recurrido a diversos estudios como por ejemplo el realizado por Produlce para conocer información relativa al sector. También se han consultados datos de institutos oficiales como el Instituto Nacional de Estadística. En el apartado 9. Bibliografía aparecen con detalle todas las fuentes utilizadas para realizar este trabajo.

El trabajo se estructura en seis capítulos que analizan los elementos claves de estudio del plan de negocio. Estos capítulos son: objeto de empresa, estudio del entorno, plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y estimaciones financieras.

2. Objeto de la empresa

La misión de Ice-Waffle es ofrecer snacks de la máxima calidad que combinen helado con gofres a los vecinos de la zona de Chamberí. Aunque ya existen algunas tiendas de helados tradicionales en esta zona, se espera que la idea innovadora de juntar el helado con gofre consiga posicionarse en el mercado y diferenciarse de ellas. La motivación que nos hará abrir nuestro local será la posibilidad de ofrecer un producto innovador a nuestros clientes pudiendo satisfacer la demanda de bollería con helado. En cuanto a la visión de la empresa o meta a largo plazo, la intención Ice-Waffle es expandirse por distintos puntos de España para que más personas puedan adquirir los productos.

El objetivo de Ice-Waffle es ofrecer a sus clientes productos deliciosos y de primera calidad que puedan disfrutar en el momento. Que la experiencia que tenga el cliente sea positiva lo consideramos fundamental para el futuro del negocio. Para ello, lo principal es la calidad, sabor y presentación de nuestros productos. A este requisito primario hay que añadirle la rapidez del servicio, ambiente de la tienda y amabilidad y simpatía de los empleados de nuestra tienda. Estos cuatro pilares combinados determinarán la satisfacción final del cliente.

El producto que ofrece Ice-Waffle es la combinación de helado con gofre. Esta idea ha sido adquirida de empresas que ya comenzaron a comercializar este producto. Eggloo en Nueva York y MadWaffle en Madrid, se basaron en el estilo de los gofres tradicionales de Hong Kong, característicos por tener muchas burbujas, y decidieron combinarlo con helado.

Cada cliente podrá disfrutar de un producto único debido a la gran variedad de combinaciones existentes. El gofre podrá ser original, de sabor a chocolate o mixto. También estarán disponibles una gran variedad de sabores de helados y de *toppings*. Para aquellos clientes que no se atreven a probar esta deliciosa combinación, también se comercializarán los gofres y helados por sí solos. Esto proporcionará a Ice-Waffle todas las cualidades de una heladería tradicional, y también evitará la estacionalidad característica de este tipo de comercios. En temporada de temperaturas bajas, la opción de vender solamente el gofre caliente con *toppings* mitigará los periodos de

bajos ingresos que se suelen dar en esta industria.

3. Estudio del entorno

El entorno de una empresa esta formado por todos los factores estratégicos que influyen sobre sus resultados, ya sea en el presente o en el futuro. Para realizar el estudio nos centraremos en dos áreas, el entorno general o global y el específico. (Iborra, 2006)

3.1 Entorno Global – Análisis PESTEL

El entorno global comprende todos aquellos factores que afectan por igual a todas las empresas que se encuentran situadas en el mismo punto geográfico. La técnica utilizada para obtener estos datos será el análisis PESTEL. Esta técnica analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de una región determinada. Este análisis surge del análisis PEST (político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos). Los cambios sufridos en el entorno en el siglo XX obligaron a considerar los factores ecológicos y legales de manera individual, pasando del análisis PEST, al análisis PESTEL (Iborra, 2006). Para Johnson, Scholes y Whittington (2011), el uso del análisis PESTEL ayuda a la empresa a determinar los indicadores principales de una zona y generar planes estratégicos de futuro.

Dependiendo del punto geográfico estudiado, los factores pueden atraer o ahuyentar a nuevas empresas o a filiales de empresas cuya matriz se encuentra en otro lugar. Ice-Waffle pretende comenzar a operar en Madrid y, debido a que no pretende expandirse en los próximos años, el estudio general se realizará sobre España y la Comunidad de Madrid.

Factores Políticos

El entorno político viene marcado por la alta incertidumbre vivida en España en los últimos años. Después de acudir múltiples veces a las urnas, parecía que la situación se estabilizaba cuando comenzó a gobernar el Partido Popular en el 2016. Pero en el

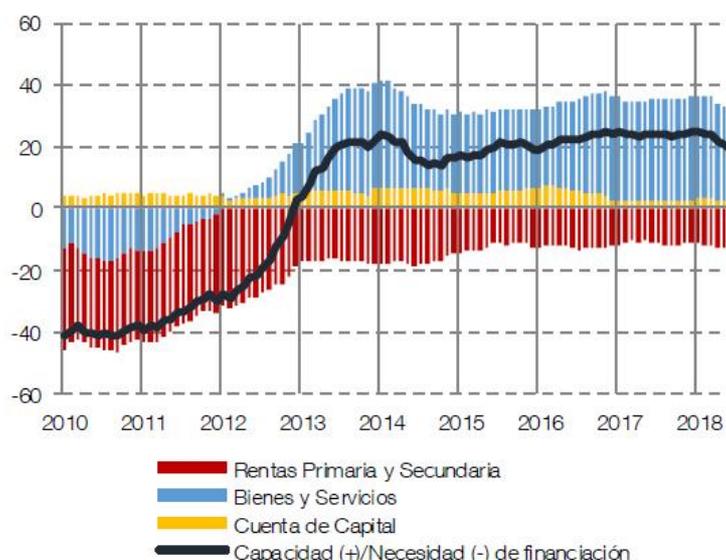
2018, una moción de censura colocó en el poder al Partido Socialista, el cual había obtenido tan solo 84 escaños (El Mundo, 2018). Tras 10 meses de presidencia y tras el rechazo de los presupuestos generales, Pedro Sánchez se vio obligado a convocar elecciones. Celebradas el 28 de abril del 2019, han sido ganadas con 123 escaños por el PSOE y hacen presagiar un gobierno de izquierdas durante los próximos años (El Mundo, 2019). El resultado de estas elecciones deja un panorama político complicado para el país, ya que se necesitarán apoyos para poder gobernar. En relación con la apertura del negocio, las nuevas leyes que se establezcan en el gobierno podrán ser determinantes para la rentabilidad del mismo.

Factores Económicos

Después de la recesión que afectó al mundo entero en el 2008, la economía tanto española como mundial se ha ido recuperando. Tras años muy complicados en los que las principales magnitudes macroeconómicas como el PIB o el desempleo arrojaban datos muy desfavorables, la economía española empezó a exportar más bienes y servicios como muestra el gráfico, y pasó de necesitar financiación a tener capacidad de financiación.

*Gráfico 1. Capacidad/Necesidad de financiación de España
(miles de millones de euros)*

Fuente: Banco de España



Los datos sobre la economía española son buenos y generan confianza en la economía del país. Aunque se puede apreciar una pequeña desaceleración en la economía europea en el último año, existe confianza en que el ciclo económico positivo continúe prolongándose. El PIB español en el año 2015 llegó a situarse cerca del 4%, un nivel muy positivo para la economía. El PIB en el año 2018 fue de 2,5% y las estimaciones del Banco de España para los próximos años son de 2,2% en el 2019 y 1,9% en el 2020. La tasa de paro actual se sitúa en el 14,4%, dato que continúa mejorándose año a año, y se prevé que baje hasta el 12,8 en el 2020.

Estos datos arrojan un panorama positivo pero que en el tiempo puede ser peligroso. La situación económica mundial está en una fase de incertidumbre con respecto al futuro, lo que puede representar un peligro a corto plazo.

Gráfico 2. PIB y demanda interna. España y Zona Euro (tasa de variación interanual)

Fuente: Banco de España

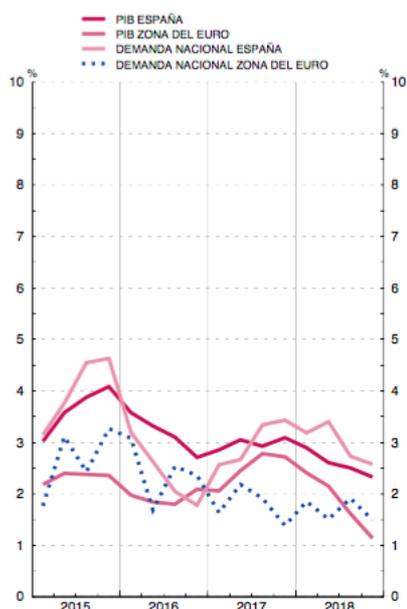


Tabla 1. Magnitudes macroeconómicas de España

Fuente: Banco de España

	2018	2019	2020
PIB	2,5	2,2	1,9
Consumo privado	2,4	2,0	1,7
Consumo público	2,3	1,8	1,3
Formación bruta de capital fijo	5,2	3,9	3,8
Inversión en equipo, intangibles y resto (b)	4,9	3,2	3,3
Inversión en construcción	5,5	4,6	4,3
Exportación de bienes y servicios	2,2	3,3	4,0
Importación de bienes y servicios	3,6	3,6	4,6
Demanda nacional (contribución al crecimiento)	2,9	2,3	2,0
Demanda exterior neta (contribución al crecimiento)	-0,4	-0,1	-0,1
PIB nominal	3,5	3,6	3,5
Deflactor del PIB	0,9	1,4	1,6
Índice armonizado de precios de consumo (IAPC)	1,7	1,2	1,5
Índice armonizado de precios de consumo sin energía ni alimentos	1,0	1,1	1,5
Empleo (puestos de trabajo equivalente)	2,5	1,6	1,6
Tasa de paro (porcentaje de la población activa). Datos de fin de período	14,4	14,0	12,8

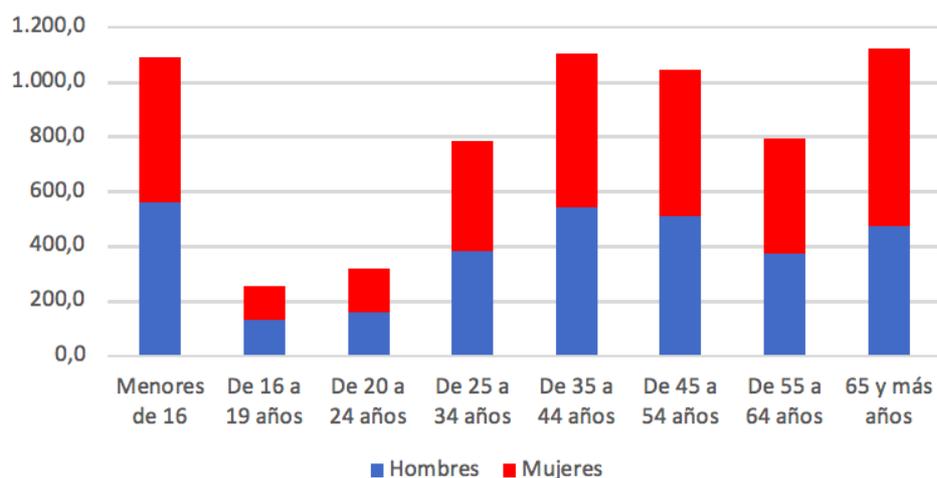
Según el informe de Iberinform (2018), la facturación media de los fabricantes de helado en el año 2016 fue de 2,92 millones de euros, mientras que la del año 2015 fue de 2,77 millones de euros. Este resultado dio fin a una tendencia negativa que se alargaba desde el 2012.

Factores Sociales

Los factores sociales son aquellos relacionados con la población del entorno estudiado. Debido a que el local se va a encontrar en el centro de Madrid, los datos relevantes para el estudio son los de la Comunidad de Madrid. La comunidad de Madrid cuenta con 6,57 millones de habitantes, de los cuales 3,22 millones viven en Madrid Centro. De los habitantes que viven en Madrid Centro, el 53% son hombres y el 47% son mujeres.

Gráfico 3. Edad de los habitantes de la Comunidad de Madrid

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

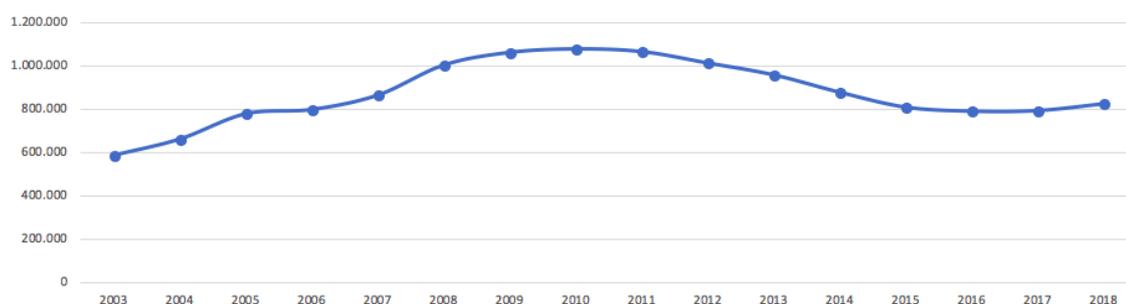


Como se puede observar en el gráfico, la mayoría de la población de la Comunidad de Madrid tiene por encima de 35 años. Los intervalos de menores de 16 años y mayores de 65 años representan los valores más altos del gráfico, pero también hay que tener en cuenta que representan el mayor rango de edad.

En cuanto a la población extranjera viviendo en Madrid, actualmente hay 826 mil personas, de las cuales el 47% son hombres y el 53% son mujeres. Esto supone que el 12,5% de personas en la Comunidad de Madrid son extranjeros. Este dato ha sufrido variaciones a lo largo de los años. El nivel máximo de extranjeros en la Comunidad de Madrid desde el comienzo de siglo fue en el año 2010, con 1.080 mil extranjeros.

Gráfico 4. Número de habitantes extranjeros viviendo en la Comunidad de Madrid

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

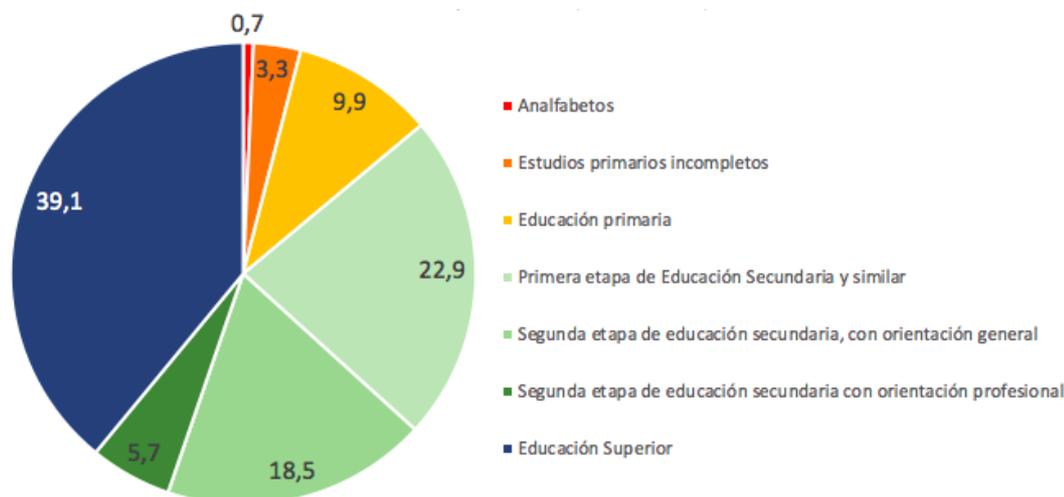


En cuanto a la educación de la población madrileña, el 42% cuenta con educación superior. El 47,1% cuenta con algún grado de la educación secundaria, distinguiendo en primera etapa, segunda etapa con orientación general y segunda etapa con orientación profesional. Tan solo el 3,3% de los habitantes no han llegado a completar

la educación primaria y el 0,7% son analfabetos.

Gráfico 5. Nivel de estudios de la población de la Comunidad de Madrid (%)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)



Según el informe de Produlce (2018), en el año 2017 el consumo per cápita en dulces de los españoles fue de 24, 3 kilogramos por año, de los cuales 4, 17 kilogramos fueron en el subsector de pastelería y bollerías de marca. Este informe también detalla que este subsector aumentó su producción un 0,2% con respecto al 2016 hasta alcanzar las 171.830 Tm producidas.

Factores Tecnológicos

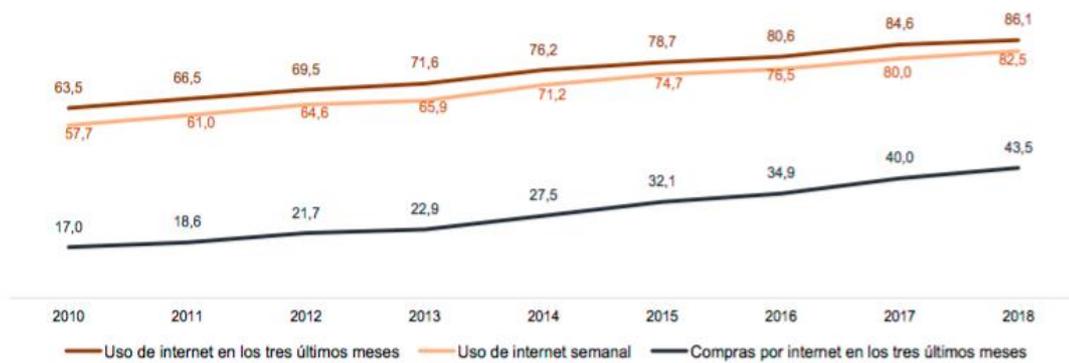
España es un país desarrollado que cuenta con unas infraestructuras muy poderosas. Cuenta con ciudades importantes y puertos situados en lugares estratégicos que comunican con Europa y las Américas. La red de carreteras del estado es de una calidad suprema y permite que el transporte nacional sea rápido y eficaz. A nivel mundial, el desarrollo de la tecnología 5G, los avances realizados en la inteligencia artificial hacen presagiar avances importantes. El gasto en I+D se va incrementando en los últimos años según el INE. En el 2017 se gastaron en torno a 14 mil millones de euros, lo que supone un 1,2% del PIB español.

Según la encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y

Comunicación en los Hogares realizada por el INE en noviembre del 2018, el 86% de la población que tiene entre 16 y 74 años ha utilizado el internet en algún momento de los últimos tres meses. Como se puede observar en el gráfico, ha medida que pasan los años, son más las personas que hacen uso de las plataformas tecnológicas para resolver sus necesidades.

Gráfico 6. Uso de TIC por las personas de 16 a 74 años españolas (%)

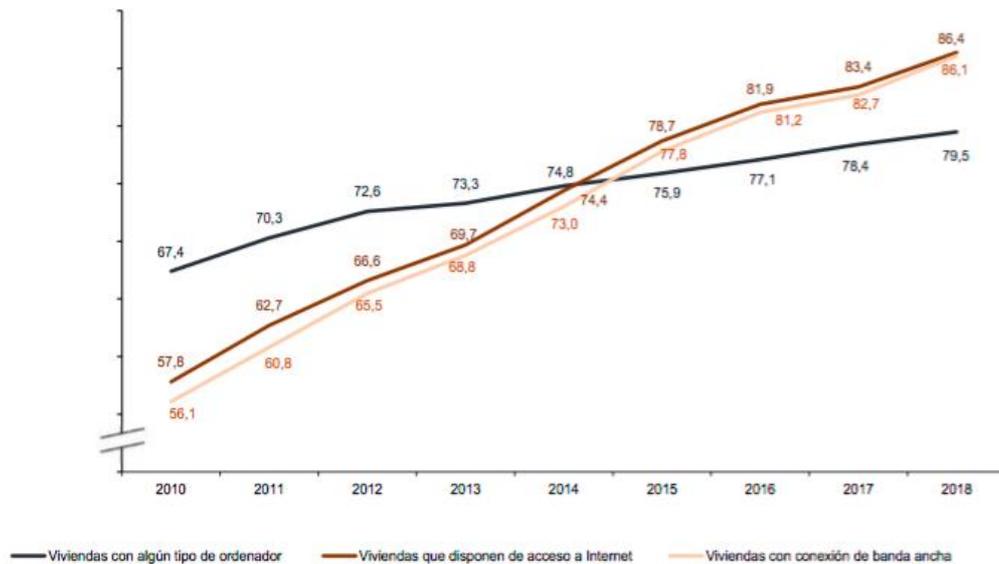
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)



En esta encuesta también se encuentran datos sobre el porcentaje de hogares que cuenta con acceso a la red. En 2018, el 86,4% de los hogares contaban con acceso a la red, lo que supone un incremento del 3% con respecto al año anterior. De estos hogares, casi el 100% cuenta con acceso a internet por banda ancha. También sufre un incremento del casi 1% el número de hogares que cuentan con algún tipo de ordenador.

Gráfico 7. Equipamiento TIC en los hogares españoles (%)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)



Estos datos reflejan el aumento del uso de las tecnologías de la población española. La importancia de los recursos tecnológicos de las empresas como sus páginas web o perfiles en redes sociales van cobrando cada vez mas relevancia debido a que más personas utilizan más la red como muestran los gráficos anteriores. Para tener más posibilidades de que el negocio sea viable, es importante que la empresa cuente con perfiles en las redes sociales y una página web en las que los contenidos se actualicen regularmente.

Factores Ecológicos

Los factores ecológicos son aquellos que hacen referencia al medio ambiente. Las medidas que se ha tomado últimamente sobre el regulamiento del trafico en el centro de Madrid ha tenido una gran repercusión mediática y ha traído consigo muchas críticas. Esta nueva normativa establece que solo vehículos que no contaminen el medio ambiente o personas residentes pueden acceder a Madrid Central. Como informa La Razón (2018), desde que se puso en vigor en la segunda mitad del año 2018, han sido muchas las quejas debido a los tráficos que se forman y las consecuencias para los negocios de la zona, que no podrán reponer existencias hasta el final del día. Debido a que el barrio de Chamberí está situado justo en el límite de la zona donde el tráfico esta restringido, Madrid Central no debería afectar al negocio.

Zona en la que el tráfico está restringido:

Gráfico 8. Zonas madrileñas con restricción al tráfico

Fuente: 20minutos.es



Factores Legales

Los factores legales que mas relevancia tienen están relacionados con los empleados y su jornada laboral. El gobierno ha establecido una nueva ley para controlar las horas extraordinarias que trabajan los trabajadores en las empresas. Desde el 12 de mayo de 2019, las empresas deben contabilizar las horas realizadas por trabajador estableciendo un mecanismo para su control. Las sanciones para empresas que no cumplan con esta normativa oscilarán entre 626 y 6.250 euros. Ante esta nueva ley, se instalarán en el local sistemas para que los empleados puedan fichar al empezar y acabar su jornada y que sus horas queden registradas. (Expansión, 2019)

3.2 Microentorno

El microentorno o entorno competitivo de la empresa incluye todos aquellos factores que influyen de manera directa a las empresas de un solo sector. Para poder evaluar la competencia existente, es necesario evaluar la industria (Porter, 2015). Para realizar este análisis, nos basaremos en la técnica creada por Michael Porter en el año 1979. Esta técnica tiene en cuenta cinco fuerzas que determinan la intensidad y competitividad que existe en un sector. Las cinco fuerzas son: poder de negociación

de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutivos y rivalidad existente entre competidores. La descripción de cada fuerza y los factores que determinan su influencia provienen del libro de Fundamentos de Dirección Empresarial de María Iborra (2006).

3.2.1. Poder de negociación de los clientes

La primera fuerza intenta determinar si los clientes tienen la capacidad para influenciar sobre los precios que se establecen en el mercado. Si los clientes cuentan con mucho poder en una industria determinada, ésta será menos atractiva debido a que los márgenes en los beneficios y las posibilidades de éxito son menores. Los factores más importantes a tener en cuenta son:

- Número de clientes: en función del número de clientes existentes, estos tendrán mas influencia sobre el sector o menos. Si existen pocos clientes disponibles a comprar los productos o servicios que ofrece un sector, éstos gozarán de una gran influencia sobre el mercado. En el caso del sector en el que nos encontramos, existen una gran cantidad de posibles clientes que quieran comprar los productos ofrecidos, por lo tanto, su nivel de influencia es bajo.
- Cantidad de productos sustitutivos: las distintas posibilidades que tiene el cliente para poder satisfacer sus necesidades también es un elemento a considerar para determinar su poder. Si existen una gran variedad de productos sustitutivos, el cliente contará con mucho poder sobre el sector. En este caso, existen gran variedad de opciones para los clientes que quieran disfrutar de un aperitivo dulce. Las tiendas de repostería que venden una gran variedad de postres como pasteles, bollos o tartas son un claro ejemplo. En este caso, el cliente sí tiene influencia sobre el sector debido al gran número de opciones entre las que puede elegir.
- Diferenciación entre los productos vendidos: la diferenciación entre los productos vendidos del sector determina si al cliente le da igual comprar productos de una marca o de otra. Para mantener una ventaja competitiva sobre los competidores, es importante que los productos vendidos sean únicos. El producto ofrecido por Ice-Waffle tan solo es vendido por MadWaffle, y se

diferencia completamente de los helados y gofres vendidos por sí solos.

3.2.2 Poder de negociación de los proveedores.

Si la anterior fuerza determinaba el poder de influencia de los clientes sobre el mercado, esta fuerza determina el poder de influencia de los proveedores sobre el sector.

- Concentración de los proveedores: al igual que ocurre con los clientes, si el número de proveedores es bajo, estos tendrán mucho poder de influencia sobre el sector debido a las pocas opciones que tienen las empresas que precisan de sus servicios para obtener beneficios. En España, existen un gran número de proveedores que suministran las materias primas necesarias para producir nuestros productos.
- Grado de diferenciación: las materias primas ofrecidas por los proveedores son de calidad similar por lo que no cuentan con mucha influencia en este caso.
- Peligro de integración: si existe la posibilidad de que los proveedores comiencen a vender los productos a consumidores finales, esto supondrá un riesgo para el sector debido a que la competitividad será más feroz. A los proveedores de helados les resulta muy difícil integrarse verticalmente, ya que fabricar y distribuir al consumidor final son actividades completamente distintas.

3.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza determina la posibilidad de que nuevos competidores entren en el mercado. Si la probabilidad es alta, el mercado se volverá más competitivo y los márgenes de beneficios se reducirán con el tiempo. Los factores que determinan esta fuerza son:

- Cantidad de inversión inicial necesaria: En nuestro sector, la probabilidad de que nuevos emprendedores decidan abrir nuevos negocios es alta debido a la pequeña inversión que se necesitan para comenzar a vender snacks dulces.

- Patentes necesarias: en otro tipo de industrias, como por ejemplo la farmacéutica, este factor resulta determinante, pero para nuestro caso este elemento no resulta determinante para impedir que nuevos competidores entren en el mercado.
- Economías de escala: las economías de escala permiten reducir costes en la elaboración de productos que ofrecen una ventaja competitiva a la compañía. Si se crea una buena imagen de marca, se reducirán costes en la apertura de nuevas tiendas o franquicias gracias al *know-how* y a la experiencia adquirida. Por lo tanto, las economías de escala son significativas en el sector.
- Barreras de entrada: las barreras de entrada que tienen que superar los nuevos competidores determinan lo atractiva que es una industria. Dado que en nuestra industria las barreras existentes son escasas, ésta es atractiva para nuevos competidores.

3.2.4 Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que realizan la misma función y por lo tanto satisfacen las mismas necesidades del consumidor. En el caso de los *snacks* dulces, los helados, los batidos, los gofres, los pasteles, las tartas, etc. Son productos distintos, pero la finalidad con la que los compra el consumidor es la misma. Los factores que marcan esta fuerza son:

- Grado de sustitución: en este sector el grado de sustitución es alto. Las necesidades pueden quedar satisfechas consumiendo otro tipo de dulce.
- Diferencias en el precio: si el precio de los productos sustitutivos es menor, la amenaza de sustitución es más grande. En el caso de Ice-Waffle, el precio del helado sobre el gofre será el mismo que el de MadWaffle, el otro local que lo comercializa. El precio de los productos sustitutivos es generalmente más bajo, debido a que estos productos contienen menor cantidad. Por lo tanto, existe una amenaza de sustitución.

3.2.5 Rivalidad existente entre competidores

En el sector de los *snacks* dulces existen muchas cadenas y marcas con una alta fidelización por parte de los clientes. Para poder determinar el nivel de la competencia existente, se deben tener en cuenta los siguientes componentes:

- Número de competidores existentes: los competidores de Ice-Waffle son numerosos y venden variantes de los productos que pretendemos comercializar. La diferenciación será un elemento clave para garantizar el éxito de la marca.
- Nivel de diferenciación: cuando el cliente no percibe mucha diferencia entre los productos ofrecidos por distintas marcas, la competencia por la cuota de mercado se vuelve mayor. Los comerciantes de snacks dulces intentan conseguir esta diferenciación mediante los complementos añadidos al producto principal, ya sea para mejorar la imagen estética o añadir un elemento característico en el sabor. El producto de Ice-Waffle será diferencial a los de la competencia porque combinará un producto de bollería con helado y *toppings*.
- Barreras de salida del mercado: algunas de las razones que pueden llevar a empresas a descartar dejar el sector, aunque este obteniendo malos resultados pueden ser el coste de los activos fijos, o la especialización de estos activos. Estas dos razones suelen ser complementarias, ya que cuanto mayor es el nivel de especialización del activo, mayor suele ser el precio. En el caso de Ice-Waffle, el inmovilizado es escaso, poco especializado y la mayoría puede ser revendido. Las barreras de salida del mercado son escasas.

3.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO pretende examinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que pueda tener una empresa en un ambiente determinado. Esta herramienta posibilita el potenciar los puntos fuertes de un negocio y la opción de protegerse de las amenazas que existan (Sparemberger e Zamberlan, 2008). Realizar un análisis DAFO preciso es importante, ya que suele ser de bastante utilidad para tomar la decisión sobre si es conveniente emprender un negocio/lanzar un nuevo producto o no. El análisis se ha realizado con la información obtenida del estudio del entorno.

Debilidades

Las debilidades se pueden caracterizar como aquellos factores que supongan un obstáculo para obtener la mayor cantidad posible de beneficios. En nuestro caso, las debilidades más importantes del negocio son:

- Nivel óptimo de existencias: este factor es común en todos los sectores en los que la comida está presente. Debido a que los productos tienen fecha de caducidad, la correcta estimación de las existencias necesarias para un periodo de tiempo supone un ahorro en materias primas.
- Nivel de diferenciación: la similitud de los productos de los competidores es una debilidad para Ice-Waffle, pero también para los demás competidores. La consecución de la diferenciación de nuestros productos supondrá convertir esta debilidad en una fortaleza.
- Experiencia en el sector: la falta de experiencia nos llevará a cometer errores que corregiremos con el tiempo. Es importante acortar los plazos de aprendizaje para que el déficit en la cuenta de resultados de la compañía sea el menor posible.
- Imagen de marca: la creación de la marca se realizará de cero, y estará al mismo nivel que la confianza del cliente en la marca.

Amenazas

Se consideran amenazas todos aquellos elementos que pongan en peligro la capacidad de operar del negocio. Pueden ser factores de la propia empresa o que afecten a todo el sector.

- Situación económica: la desaceleración económica puede ser una amenaza para el futuro del negocio.
- Competencia en el sector: la competencia existente puede suponer una amenaza para la viabilidad del proyecto.
- Rechazo del consumidor: los productos ofrecidos por Ice-Waffle pueden no ser del gusto de muchos consumidores. Si la demanda real es enormemente inferior a la demanda estimada, la empresa puede correr el riesgo de caer en bancarrota.
- Estacionalidad de algunos productos: la estacionalidad tan solo influye a algunos productos que va a comercializar la marca, de manera que tendremos

productos apetecibles para el consumidor durante todo el año.

Fortalezas

Las fortalezas del negocio son puntos fuertes con los que cuenta la empresa y que hacen probable el buen funcionamiento del negocio. En el caso de Ice-Waffle, las fortalezas mas relevantes son:

- **Combinación de productos:** la versatilidad de los productos base con los que cuenta Ice-Waffle es algo clave en planteamiento del negocio. La elección de cómo combinarlos es decisión del cliente. Esto nos ofrece variedad y diferenciación con las tiendas de snacks dulces mas tradicionales como las heladerías o pastelerías.
- **Productos premium:** destacar la calidad de nuestros productos nos ofrecerá ventajas competitivas con respecto a algunos competidores.
- **Localización geográfica:** estar situados en un lugar estratégico favorable tendrá repercusiones positivas en nuestra cuota de mercado. Nos ayudará a captar clientes que vivan cerca del local.
- **Demanda consistente:** gracias a nuestra variedad de productos, podemos evitar la estacionalidad del negocio y conseguir una demanda casi estable durante todo el año.

Oportunidades

Las oportunidades del negocio constituyen las situaciones que pueden ayudar a favorecer y potenciar los beneficios de la empresa. Las oportunidades con las que cuenta Ice-Waffle son:

- **Nuevos productos:** La introducción de productos que los clientes no han probado antes juntos puede ser una oportunidad para la empresa.
- **Imagen de marca:** aunque también puede ser una debilidad, si se consigue crear una imagen de marca que guste al consumidor será una ventaja competitiva muy poderosa.
- **Infraestructuras de España:** gracias a la eficaz red de distribución con la que cuenta el país se pueden elegir proveedores que operen lejos de Madrid.

- Marketing efectivo: gracias al incremento del uso de las redes sociales y el incremento de internet en España, se puede elaborar un plan de marketing que ayude a crear una imagen de marca positiva. Las herramientas que nos dan las redes sociales son perfectas para conectar con nuestro *target market*.

El análisis DAFO se suele presentar en forma de matriz. De esta manera, se pueden observar los puntos negativos y positivos del negocio, junto con los puntos de análisis de la propia compañía (análisis interno) y del sector (análisis externo).

Tabla 2. Matriz DAFO

Fuente: Elaboración propia

	Análisis Interno	Análisis Externo
Negativo	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel óptimo de existencias - Nivel de diferenciación - Experiencia en el sector - Imagen de marca 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Situación económica - Competencia en el sector - Rechazo del consumidor - Estacionalidad de algunos productos
Positivo	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Combinación de productos - Productos Premium - Localización geográfica - Demanda consistente 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos productos - Imagen de marca - Infraestructuras de España - Marketing efectivo

3.4 Principales Competidores y productos sustitutivos

La información de este apartado ha sido obtenida mediante un estudio personal de las compañías. Los principales competidores de Ice-Waffle son aquellos negocios que vendan los mismos productos o productos sustitutivos. Los principales competidores son:

MadWaffle: esta empresa vende gofres sobre helados, por lo que los consideramos nuestro competidor más directo. Al igual que nuestra empresa, sirven sus productos con *toppings*.

- Horario: lunes a jueves: 13:30 - 23:30, viernes a domingo: 12:30 - 00:30
- Dirección: C/ Tetuán 22, C/ Gran Vía 54.

Gelateria DaRoma: heladería artesanal de estilo italiano que cuenta con helados de yogurt aparte de los sabores tradicionales.

- Horario: lunes a jueves: 12:00 - 21:30, viernes: 12:00 - 22:30, sábado y domingo: 11:00 - 22:30
- Dirección: C/ Santa Engracia 155.

Gelateria LaRomana: heladería fundada en 1947. Cuentan con mas de 40 locales en España e Italia. En Madrid, actualmente cuentan con tres locales, uno de ellos situado en el barrio de Chamberí.

- Horario: lunes a jueves: 13:00 - 23:00, viernes: 13:00 - 24:00, sábado: 12:00 - 24:00 y domingo: 12:00 - 23:00.
- Dirección: C/ San Bernardo 86.

Mama Elba Heladería: esta heladería no cuenta con página web, lo que supone un ventaja competitiva sobre ella.

- Horario: lunes a viernes: 9:00 - 21:00, sábado: 10:00 - 22:00 y domingo: 10:00 - 21:00.
- Dirección: C/ Cea Bermúdez, 29.

Heladería artesanal il bosco dei gelati: heladería artesanal de estilo italiano que también comercializa cafés y tartas.

- Horario: lunes: cerrado, martes a jueves: 12:00 - 19:30, viernes a domingo: 12:00 - 20:00.
- Dirección: C/ Guzmán el Bueno, 75.

Kalua Helado Artesanal: esta empresa cuenta con locales en Málaga y en Madrid. Fue fundada en Buenos Aires, Argentina en el año 1982. Elaboran más de cincuenta sabores y van variando dependiendo de la temporada. Sus dos locales madrileños están situados en la calle Fuencarral.

- Horario: lunes a jueves: 9:00 – 24:00, viernes y sábados: 9:00 - 01:00, domingo: 9:00 - 24:00.
- Dirección: C/ Fuencarral, 131, C/ Fuencarral, 149.

Zúccaru: heladería que aparte cuenta con otro tipo de productos como tartas, galletas, bizcochos y cafés.

- Horario: lunes a jueves: 8:00 – 21:00, viernes y domingos: 8:00 – 23:00, sábados: 8:00 - 24:00.
- Dirección: C/ de Vergara, 16.

Los productos sustitutivos de Ice-Waffle serían aquellos vendidos por pastelerías. Las principales pastelerías del barrio de Chamberí son:

Wicked Sweet Madrid: pastelería que comercializa desde tartas y galletas hasta *muffins* y *cupcakes*. El negocio está basado en las pastelerías tradicionales americanas.

- Horario: lunes a viernes: 9:00 – 21:00, sábados y domingos: 10:00 – 21:00.
- Dirección: C/ Guzmán el Bueno, 45.

Pastelería Mallorca: pastelería fundada en 193, reconocida en el ámbito nacional. Cuentan con una amplia gama de productos, ofreciendo la posibilidad al cliente de comprar platos también para almorzar o desayunar. Cuentan con locales en Tokio y Méjico. En la zona de Chamberí cuentan con un local en la calle Bravo Murillo.

- Horario: lunes a domingo: 9:00 – 21:00.
- Dirección: C/ Bravo de Murillo, 7.

Pastelería la Oriental: pastelería artesanal fundada en 1950, que también elabora productos sin gluten. Elaboran bizcochos, bombones, tartas, hojaldres, etc. También cuentan con productos especiales para catering.

- Horario: lunes a domingo: 7:00 – 22:00.
- Dirección: C/ Ferraz, 49.

En Chamberí existen una gran cantidad de competidores que vendan helados, pasteles o dulces. Algunos de estos competidores son grandes cadenas, como Gelateria LaRomana o Mallorca, que llevan muchos años en el sector, mientras que otras son empresas que cuentan con no más de dos locales. El desafío de Ice-Waffle será el conseguir que la innovación del producto al vender gofre con helado suponga un valor agregado para el cliente.

4. Plan de Marketing

4.1 Producto

Ice-Waffle contará con tres productos que los clientes podrán disfrutar: helados, gofres y la combinación de los dos. Aunque se buscará principalmente la venta del

helado sobre el gofre, ofrecer la posibilidad de venderlos por separado proporcionará más ingresos.

Gofre

La tienda estará dotada con máquinas especializadas para hacer los gofres en el momento en el que el cliente realice su pedido. Los empleados serán los encargados de realizarlos. Estos gofres contarán con la forma original de los puestos callejeros de Hong Kong. A este tipo de gofre se le conoce con el nombre de *Bubble Waffle* debido a que cuenta con burbujas integradas en el gofre. La masa para realizar los gofres será adquirida a través de proveedores. Los clientes podrán elegir entre tres tipos de sabores:

- Original: es realizado con masa tradicional
- Chocolate: se le añaden polvos de chocolate al elaborar la masa.
- Mixto: este tipo de gofre contará con una mitad de cada sabor.

Helado

Ice-Waffle contará con 10 sabores de helado distintos. El local contará con mostradores para que los clientes podrán elegir el producto. El helado será comprado a proveedores. Aparte de poder combinar el gofre con el helado, habrá disponibles tarrinas de tres tamaños distintos por si el cliente no desea probar el gofre. Las tarrinas contarán con un color sólido como base e incluirán el logo de nuestra marca. Los sabores que van a estar disponibles son:

1. Helado de vainilla.
2. Helado de chocolate.
3. Helado de fresa.
4. Helado de dulce de leche.
5. Helado de galleta.
6. Helado de Kinder.
7. Helado de nuez.
8. Helado de turrón.
9. Helado de menta.

10. Helado de coco.

Si uno de los sabores seleccionado tiene poco éxito, se cambiará por otro sabor distinto. A medida que pase el tiempo se irán incorporando más sabores a la tienda.

Helado sobre gofre

Este será el producto estrella de la marca. El cliente podrá combinar de la manera que desee los tipos de gofres con los sabores de los helados. El gofre será doblado para formar un cucurucho y helado se posicionará sobre el. Se le podrán añadir hasta dos bolas de helado al gofre.

Toppings

Los *toppings* actuarán como complemento a los productos expuestos anteriormente. El cliente podrá elegir entre una gran variedad de *toppings* para personalizar su producto. Habrá tres tipos distintos:

- Frutas: las frutas serán traídas a la tienda diariamente para ofrecer el máximo sabor y calidad.
- Dulces: los *toppings* dulces incluyen a aquellos como trozos de galleta, pepitas de chocolate, nubes, etc.
- Salsas: los clientes podrán elegir entre salsa de chocolate, de caramelo, de dulce de leche o de fresa para añadir a sus helados o gofres.

A medida que el negocio se vaya consolidando, la intención de Ice-Waffle es seguir añadiendo más productos complementarios a los principales como café o chocolate caliente.

4.2 Precio

Los precios que estableceremos para nuestros productos se establecerán principalmente teniendo en cuenta los precios de los competidores. También se tendrán en cuenta otros factores como la estimación de la demanda o el precio que

están dispuestos a pagar los consumidores.

Competidores: Se ha realizado un estudio presencial de los precios de las heladerías de la zona de Chamberí. De esta manera, podremos establecer unos precios competitivos con el mercado. Aunque haya negocios que vendan otro tipo de productos, solo hemos tenido en cuenta los precios a los que venden las tarrinas de helado. Para establecer los precios a los gofres y a la combinación de gofre con helado, se ha utilizado como referencia a MadWaffle, que vende su producto a 5,50 euros.

Tabla 3. Precios de los productos de los competidores (helado)

Fuente: Elaboración propia

Nombre	Pequeña(€)	Mediana(€)	Grande(€)	Extra Grande(€)
Gelateria DaRoma	2,50 €	3,00 €	3,50 €	--
Gelateria La Romana	3,00 €	3,50 €	4,00 €	5,00 €
Mama Elba	2,80 €	3,80 €	4,80 €	5,50 €
Il Bosco dei Gelati	--	3,50 €	4,50 €	--
Kalua	2,80 €	3,80 €	4,80 €	6,50 €
Zúccaru	3,00 €	3,50 €	4,50 €	--

Consumidores: se ha realizado una encuesta a potenciales consumidores sobre el conocimiento y predisposición a probar el sabor de esta idea revolucionaria. A raíz de las preguntas realizadas, se ha podido determinar con mayor exactitud el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por el gofre sobre helado. El estudio se encuentra en el apartado 4.5 Encuesta. Debido a que contamos con mucha información sobre los precios de los helados de la competencia, no ha sido necesario realizar una encuesta para determinarlos.

Teniendo en cuenta las variables explicadas, se han decidido ponerles los siguientes precios a los productos:

Gofres: El precio de un gofre solo con 2 *toppings* será de 4 euros. El precio será el mismo para los tres sabores. En el caso de que el cliente quiera añadir algún *topping* más se le cobrará 0,50 céntimos por cada uno.

Helados: contaremos con distintos tamaños. Los clientes podrán elegir entre 1, 2 o 3

bolas. Si eligen consumir un helado de 2 o más bolas, se les ofrecerá la opción de combinar sabores. El precio del helado de 1 bola será de 3 euros, el de 2 bolas de 3,8 euros, y el de 3 bolas de 4,8 euros. Ice-Waffle no contará con helados de tamaño extra grande. Los clientes podrán elegir un máximo de dos *toppings* por helado, y añadir otros *toppings* más costará 0,50 céntimos por unidad.

Gofre y helado: el precio del producto estrella de la compañía será de 5,5 euros, este incluirá un gofre, una bola de helado y dos *toppings*. En el caso de que el cliente quisiese añadir mas bolas de helado, se le cobrará 1 euro por cada una. Si el cliente desea añadir mas *toppings*, se le cobrará 0,50 céntimos por unidad.

Tabla 4. Precios de los productos de Ice-Waffle

Fuente: Elaboración propia

Ice-Waffle	Precios (€)
Helado 1 bola	3,00
Helado 2 bolas	3,80
Helado 3 bolas	4,80
Gofre	4,00
Gofre sobre helado	5,50
Extra <i>topping</i>	0,50

4.3 Público Objetivo

Para definir a los consumidores de los productos de Ice-Waffle, es necesario determinar una serie de características para que las estrategias de marketing y comunicación sean efectivos. Las características que se van a utilizar son las siguientes:

Demográficas

Las características demográficas mas relevantes son la edad y el sexo. En este caso el sexo de los clientes no será relevante ya que nos centraremos tanto en hombres como

en mujeres. En cuanto a la edad, nuestro producto lo pueden consumir personas de todas las edades, pero nuestro foco de atención se orientará hacia las personas de entre 16 y 45 años. Este foco se debe a que los niños no suelen acudir a las tiendas de helados sin ser acompañados por adultos, y las personas mayores no suelen consumir este tipo de productos.

Geográficas

Debido a que el primer local abrirá sus puertas en el barrio madrileño de Chamberí, nuestra atención ira dirigida a los vecinos que vivan entorno a la localización de la primera tienda, aunque consideremos clientes potenciales a todos los habitantes de Madrid Centro.

Aunque nuestros clientes potenciales sean todos los residentes de Madrid Centro, atendiendo a estos criterios nuestro público objetivo serán los hombres y mujeres de entre 16 y 45 años que vivan en Madrid.

4.4 Distribución

La distribución de los productos se hará directamente desde el local de Ice-Waffle. La distribución por plataformas digitales como Deliveroo o Glovo no será posible debido a que a algunos clientes les llegaría el gofre frío, o el helado derretido sobre el gofre. Por lo tanto, la distribución del producto ser realizará de forma directa.

4.5 Encuesta

Se ha realizado una encuesta mediante una encuesta a clientes potenciales de nuestro producto para obtener información sobre sus hábitos de consumo y la percepción de nuestros productos. La metodología utilizada ha sido una encuesta *online*, para facilitar la recolección y el análisis de datos. La encuesta ha sido realizada a 206 personas. De las 206 personas entrevistadas, había 13 de ellas que no residían en Madrid. Debido a que nos interesaban solo las respuestas de personas que residen en

la capital, no se les ha dado la opción de contestar a las preguntas que faltaban para completar el cuestionario. Las preguntas y las respuestas obtenidas han sido:

1. ¿Reside usted en Madrid?
 - Sí – 193
 - No – 13

2. Edad
 - <16 años – 9
 - 16 – 25 años – 98
 - 25 – 35 años – 42
 - 35 – 45 años – 27
 - + 45 años – 17

3. ¿Consume helado?
 - Sí – 168
 - No – 25

4. Frecuencia con la que consume helado (veces por mes)
 - Ninguna - 25
 - 1 o 2 veces por mes - 96
 - 3 o 4 veces por mes - 56
 - 5 o más veces por mes - 16

5. ¿Consume helado en invierno?
 - Sí – 127
 - No – 66

6. ¿Consume gofres?
 - Sí – 44
 - No – 149

7. Frecuencia con la que consume gofres (veces por mes)

- Ninguna - 149
 - 1 o 2 veces por mes - 14
 - 3 o 4 veces por mes - 23
 - 5 o más veces por mes - 7
8. ¿Ha probado alguna vez el helado con gofre?
- Sí – 31
 - No – 162
9. ¿Le gustaría probarlo?
- Sí – 140
 - No – 53
10. Frecuencia con la que consumiría gofre con helado (veces por mes)
- Ninguna - 53
 - 1 o 2 veces por mes - 123
 - 3 o 4 veces por mes - 12
 - 5 o más veces por mes - 5
11. ¿Cuanto pagaría por un helado de una bola sobre un gofre?
- Menos de 4 euros -36
 - Entre 4 y 5 euros - 87
 - Entre 5 y 6 euros - 43
 - Más de 6 euros – 27

Esta encuesta nos ha permitido conocer los hábitos de nuestra población objetivo gracias a una muestra de ellos. El análisis de esta encuesta se realiza a continuación:

De las 193 personas que residen en Madrid, aproximadamente el 87% de los entrevistados afirmaban que consumen helado. La mayoría de ellos consume helado 1 o 2 veces por mes (49%), el 29% de los entrevistados consume 3 o 4 veces al mes y el 9% de los entrevistados consume 5 o más veces helado al mes.

En cuanto llega la temporada de invierno, las personas entrevistadas consumen menos

helado como es lógico. Del 87% pasamos a un 66% de personas que consumen helado en invierno.

El porcentaje de personas que consume gofres habitualmente es bajo, tan solo el 23% suele consumir este producto. En cuanto a los hábitos de estas personas, el 31% de las mismas dicen consumirlo 1 o 2 veces al mes. La mayoría de ellos (52%), lo consumen 3 o 4 veces por mes. Tan solo 7 personas de la muestra han afirmado que consumen gofres 5 o más veces al mes.

La combinación de helado con gofre ha resultado ser desconocida para muchas personas de la muestra. El 84% de ellas no ha probado esta combinación en ningún momento de su vida y a la mayoría no le importaría hacerlo, puesto que el 73% ha contestado que estarían dispuestos a probar el helado con gofre. El 63% del total de la muestra estaría dispuesto a comerlo 1 o 2 veces por mes. Ante la pregunta de cuánto estarían dispuestos a pagar por ello, la mayoría de los entrevistados han contestado que entre 4 y 5 euros. Tan solo el 14% de ellos han contestado que pagarían más de 6 euros por el producto.

La mayoría de los entrevistados tenían una edad de entre 16 y 35 años. Las personas de menos de 16 y de más de 45 años han sido las menos representadas en la muestra.

5. Plan de Operaciones

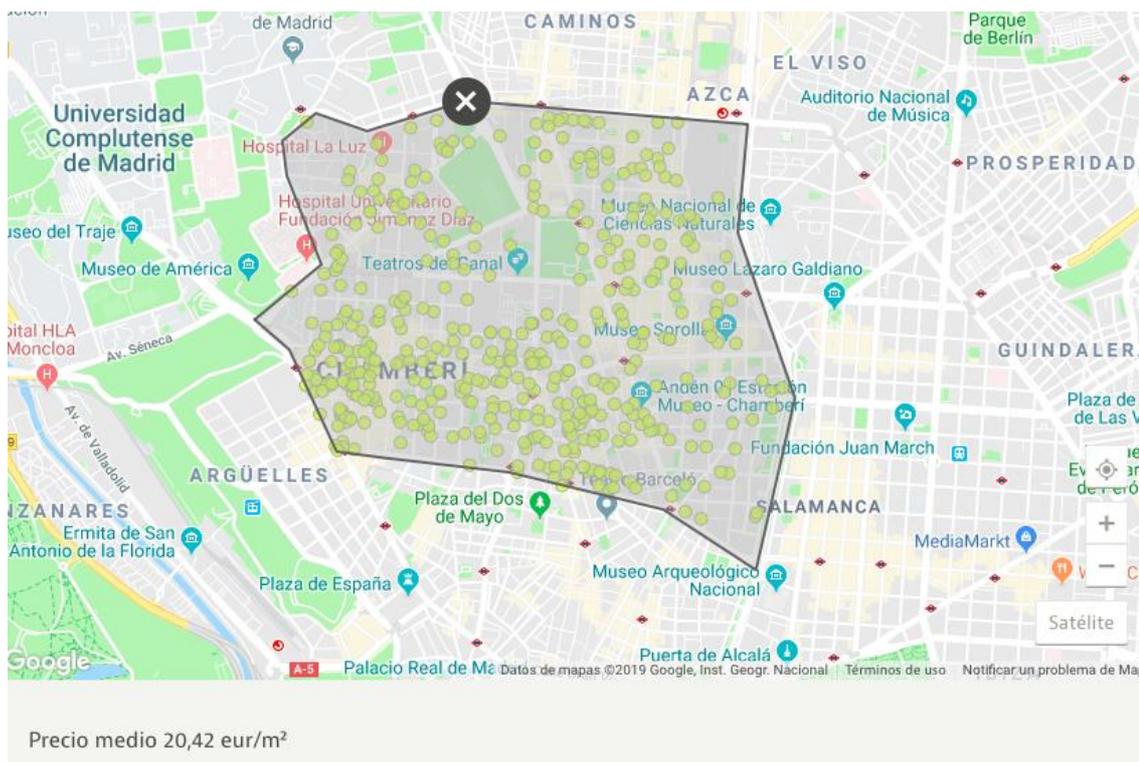
5.1 Localización

Ice-Waffle pretende comenzar sus operaciones en un local situado en el barrio de Chamberí. El local será alquilado y acomodado para poder hacer un uso adecuado del mismo. Se estiman que serán necesarios 60 metros cuadrados. 40 metros cuadrados irán destinados a la zona visible por los clientes. En ella se encontrarán las vitrinas de los helados y *toppings*, las máquinas de gofres y mesas para que los clientes puedan disfrutar de los dulces. Los 20 metros cuadrados restantes serán utilizados como almacén.

Según la pagina web idealista.com, el precio medio del metro cuadrado en Chamberí es de 20,42 euros por metro cuadrado. El coste aproximado de alquilar un local que satisfaga nuestras necesidades será de 1.225 euros al mes.

Gráfico 9. Precio medio de un local en la zona Chamberí

Fuente: idealista.com



5.2 Recursos Materiales

Los recursos materiales que necesitará Ice-Waffle para poder comenzar a operar quedan reflejados en la siguiente tabla. La maquinaria y el mobiliario específico del negocio será adquirido de la pagina web allforfood.com, salvo la máquina para gofres, los altavoces y los televisores, que serán comprados por Amazon.

Tabla 5. Recursos materiales

Fuente: Elaboración propia, allforfood.com, amazon.com

Nombre específico	Función	Cantidad	Precio	Total
-------------------	---------	----------	--------	-------

maquinaria	VITRINA EXPOSITORA PARA HELADOS - MOD. SAMOA - VENTILADA - CRISTALES CURVOS	Vitrina	2	€ 1.803	€ 3.606
	ARMARIO DE REFRIGERACIÓN DE ACERO INOX AISI 304 - PARA PASTELERÍA - VENTILADO	Congelador	2	€ 1.295	€ 2.590
	CUBETAS PARA HELADERÍAS DE ACERO INOX AISI 304 18/10 - ESPESOR mm. 0,8	Cubetas	10	€ 8	€ 80
	CGOLDENWALL Gofrera Profesional Máquina para hacer gofres Eléctrica de Estilo de Hong Kong Bubble Waffle Maker I	Maquina gofres	4	€ 270	€ 1.080
	Mesa de trabajo Inox - patas cuadradas 4x4cm y 3 traviesas - Encimera de 4 cm de espesor	Mesas de trabajo	3	€ 106	€ 318
	VITRINA REFRIGERADA para INGREDIENTES de ACERO INOX - ESTÁTICA - MOD. RI Series 330	Vitrina toppings	1	€ 318	€ 318
mobiliario	SILLA JENNY - MOD. 20JEY - ASIENTO y RESPALDO de POLIPROPILENO RECICLABLE	Sillas	20	€ 39	€ 780
	MESA RIBALTO TOP - MOD. RIBALTO80 - TABLERO abatible de polipropileno - Patas de ALUMINIO	Mesas	5	€ 113	€ 565
	Skytec 100.020 Altavoz 100 W Blanco - Altavoces	Altavoces	1	€ 60	€ 60
	TD Systems K40DLM8FS - Televisor LED de 40"	Televisores	2	€ 229	€ 458
					€ 9.855

5.3 Aprovisionamiento

Las existencias y materiales necesarios para el correcto desarrollo del día a día del establecimiento serán suministradas por proveedores nacionales. Las existencias necesarias son los *toppings*, los helados, y la masa de gofres, puesto que no se fabricará en nuestro establecimiento. También serán necesarias las tarrinas, cucharillas de plástico, envases de cartón para los gofres y servilletas. Dependiendo de cada material, el suministro será encargado a diario, semanalmente o mensualmente.

Tabla 6. Proveedores y aprovisionamiento

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Proveedor	Aprovisionamiento
Helado	Yogurshop	Mensual
Gofres	Yogurshop	Mensual
<i>Toppings</i>	Yogurshop	Semanal
Servilletas, tarrinas, etc.	Monouso	Mensual

Estas empresas nos facilitarían el acceso a las materias primas. A continuación, se desglosan los productos y los precios que se pedirán:

Tabla 7. Artículos y precios

Fuente: Elaboración Propia, monouso.es, yogurshop.com

Artículo	Precio	Kg/Unidades	Precio Unitario	Proveedor
Evases				
TARRINA DE CARTÓN PARA HELADOS ECOLÓGICA	€ 216,0	2.600,0	€ 0,08	Monouso
CUCHARILLA DE PLASTICO PARA HELADOS	€ 117,0	10.000,0	€ 0,01	Monouso
CONO DE PAPEL ESTRAZA NATURAL	€ 98,0	2.000,0	€ 0,05	Monouso
PINCHO DE MADERA	€ 42,0	5.000,0	€ 0,01	Monouso
Toppings			€ 22,96	
TOPPING MININUBES FINITRONC BOLSA	€ 5,2	1,0	€ 5,20	Yogushop
BOLITAS DE CEREAL CON CHOCOLATE LECHE CAJA	€ 22,8	2,5	€ 9,10	Yogushop
BOLITAS DE CEREAL CON CHOCOLATE TRICOLOR CAJA	€ 24,1	2,5	€ 9,64	Yogushop
RIZOS DE CHOCOLATE NEGRO	€ 31,0	4,0	€ 7,75	Yogushop
GRANO ALMENDRA CROCANTI BOLSA	€ 8,5	1,0	€ 8,54	Yogushop
FRESA LIOFILIZADA RODAJAS	€ 40,1	0,3	€ 133,50	Yogushop
COCO RALLADO	€ 5,2	1,0	€ 5,20	Yogushop
KIT-KAT MIX IN NESTLE	€ 54,4	6,4	€ 8,50	Yogushop
GRANILLO DE BROWNIE	€ 19,2	1,0	€ 19,22	Yogushop
Gofre			€ 4,45	
BUBBLE WAFFLE MIX. GOFRELINO	€ 44,5	10,0	€ 4,45	Yogushop
Helados			€ 10,95	
Helado Sin Lactosa 14,4 kg	€ 157,7	14,4	€ 10,95	Yogurshop

6. Plan de Recursos Humanos

6.1 Estructura organizativa

Ice-Waffle estará formada por un socio único. Éste será el encargado de contratar a los empleados de la empresa. El local contará con supervisores y dependientes. El socio será el responsable de las campañas de marketing que realice la empresa, estimar la demanda del producto, realizar pedidos de materias primas, analizar la viabilidad de planes de expansión, etc. Actuará de director general de la compañía. Las funciones que desempeñarán los supervisores y dependientes serán:

- **Supervisor:** su misión será asegurarse del correcto funcionamiento del local. Sus funciones serán mantener motivados a los dependientes, estar pendiente del nivel de materias primas restante, asegurar que los trabajadores trabajan correctamente, realizar informes sobre puntos a mejorar del local, suplir a algún

dependiente en caso de ausencia, etc. Este cargo cuenta con mucha responsabilidad y actuará como extensión del socio en el día a día de las operaciones.

- **Dependientes:** estas personas serán la cara visible de la compañía. Desempeñarán un papel clave al ser el único punto de trato directo con el cliente. Sus funciones serán servir los helados, realizar los gofres y atender a los clientes. Una vez contratados, deberán realizar un curso sobre los valores de la compañía, el uso de los recursos materiales como la maquina de gofre, y sobre cómo se va a servir el helado (cantidad en las tarrinas, posición en el gofre, etc.) o los *toppings*.

La empresa subcontratará algunos servicios a terceros por la falta de conocimientos sobre los procedimientos. De esta manera, se evitarán posibles sanciones que lastren la imagen de la marca y los beneficios.

- Contabilidad: la empresa pagará a asesores para que se hagan cargo de los estados contables de la empresa. También se encargarán del cierre de cuentas anuales.
- Legales: Ice-Waffle contará con abogados por si surge algún tipo de problema legal.

6.2 Salarios

El local estará abierto todos los días de la semana. Teniendo en cuenta los horarios de apertura de la competencia en el estudio realizado en el punto 3.4, Ice-Waffle estará abierto las siguientes horas:

- Lunes a jueves: los horarios serán desde las 14:00 hasta las 23:00.
- Viernes y sábados: el local abrirá desde la 13:30 hasta la 1:00.
- Domingos: el horario será desde la 13:30 hasta las 24:00.

La tienda contará siempre con cuatro dependientes trabajando y un supervisor.

Durante el fin de semana, será necesario contratar a otros dependientes bajo un contrato distinto, también será necesario otro supervisor. Los dependientes que trabajen durante la semana cobrarán una cantidad de 960 euros al mes netos. El supervisor cobrará 1.100 euros al mes netos. Los dependientes que trabajen el fin de semana cobrarán 425 euros al mes netos y el supervisor 486 euros al mes netos. El coste para la empresa de cada trabajador será mayor debido a la seguridad social. Para reflejar este aumento se multiplica el salario de los empleados por 1,4.

Tabla 8. Trabajadores y salarios

Fuente: Elaboración propia

Trabajadores	Número	Salario	Seguridad Social	Núm. pagas	Total
Dependientes	4	€ 960,00	1,4	14	€ 75.264,00
Supervisor	1	€ 1.100,00	1,4	14	€ 21.560,00
Dependientes (fin de semana)	4	€ 425,00	1,4	14	€ 33.320,00
Supervisor (fin de semana)	1	€ 486,00	1,4	14	€ 9.525,60
					€ 139.669,60

6.3 Valores

Los valores de la compañía tendrán que ser reflejados por los clientes en todo momento. Kofman (2012), define la cultura como el “conjunto de valores compartidos y significados comunes que pueden intercambiar los individuos”. A través de estos valores trataremos de definir nuestra cultura como empresa. Como se ha explicado antes, se realizarán cursillos a todos los empleados nuevos. Los valores de la compañía son:

- **Pasión:** En Ice-Waffle nos encanta lo que hacemos. Los clientes tienen contagiarse del ambiente positivo que tendrá el local. Este ambiente será creado especialmente por los trabajadores, por la decoración y también por la música.
- **Orientación al cliente:** la prioridad de Ice-Waffle es que el cliente salga por

la puerta más feliz de lo que ha venido. La satisfacción del cliente con los productos que le ofrecemos determinará nuestros resultados a largo plazo.

- **Calidad:** Ice-Waffle se compromete a ofrecerle al cliente productos de calidad. Queremos que sea uno de los motivos por los que se reconozca a nuestra marca. Si alguno de los trabajadores considera que hay productos que están en mal estado, deberá comunicárselo al supervisor. En caso de que los proveedores suministros de calidad insuficiente, se prescindirá de sus servicios.

6.4 Criterios de selección

A la hora de contratar personal, se realizarán entrevistas para poder analizar sus capacidades técnicas y su personalidad. Las entrevistas serán llevadas a cabo por el director general.

A diferencia de otros negocios, la parte que más se valorará al contratar a los dependientes será la personal. En Ice-Waffle, se buscarán personas que desprendan positivismo, ilusión y que tengan un trato con compañeros y clientes excepcional. Mientras se puede aprender a servir helados o a hacer gofres, este tipo de características se tienen o no se tienen. También se intentarán valorar otro tipo de habilidades, como por ejemplo el trato de los fallos de los compañeros o qué hacer con un cliente enfurecido. Estas habilidades se valorarán mediante una serie de casos. La imagen de los dependientes también será importante. Se buscarán personas de perfil joven, de aspecto aseado y desenfadado. Se tendrá en cuenta también la experiencia previa, siendo valorado positivamente el haber trabajado en otras empresas del sector. Será necesario que nuestros empleados conozcan todos los nombres, precios y aspectos técnicos los productos que ofrecemos.

El criterio de selección del supervisor cambia con respecto al del dependiente.

En este caso se valorará mas la experiencia previa que las cualidades personales de los candidatos. Los supervisores del local tienen que ser personas responsables, inteligentes y atentas. Deberá tener capacidades de liderazgo y saber resolver problemas inesperados que puedan surgir en el transcurso del día.

7. Estimaciones Financieras

7.1 Inversión Inicial

La inversión inicial necesaria es la cantidad de dinero que se debe reunir para realizar todas las acciones necesarias para poder comenzar a comercializar nuestros productos. Se necesitan obras en el local alquilado para colocar todo el mobiliario y la maquinaria que habrá que adquirir.

Obras para acondicionar el local: uno de los criterios de selección del local será que haya que realizar el menor número de remodelaciones posibles. La mayoría del dinero será invertido en la correcta instalación de la maquinaria y en los aspectos decorativos. Con este criterio, la obra de remodelación costará 25.000 euros aproximadamente.

Mobiliario y maquinaria: como se especifica en el punto 5.2, el coste del mobiliario y material asciende a 9.845 euros. A esta cantidad hay que añadirle la compra de uniformes, utensilios de cocina, etc. que aproximadamente costarán 1.000 euros.

Teniendo en cuenta todos estos elementos, el coste de la inversión inicial será de 36.395 euros.

Tabla 9. Desglose de la Inversión Inicial necesaria

Fuente: Elaboración propia

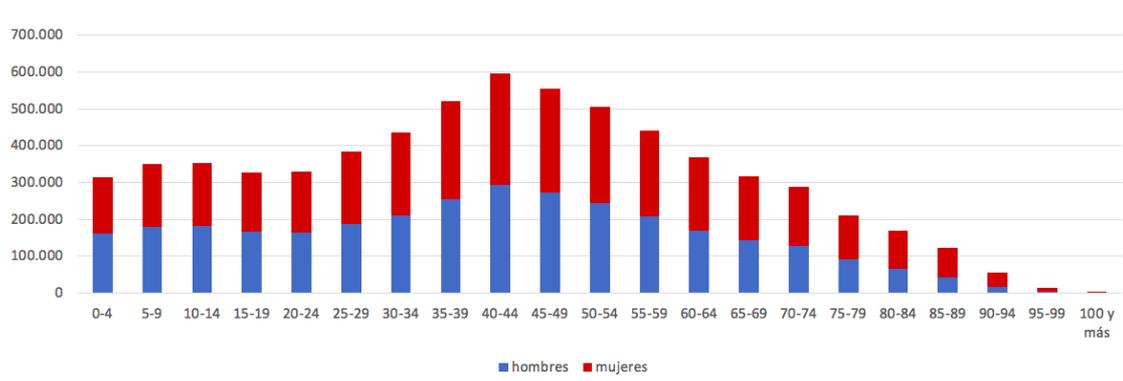
Inversión Inicial	Cantidad	Precio Unitario	Total
Mobiliario			€ 1.863
Sillas	20	€ 39	€ 780
Mesas	5	€ 113	€ 565
Altavoces	1	€ 60	€ 60
Televisores	2	€ 229	€ 458
Maquinaria			€ 8.532
Vitrina	2	€ 1.803	€ 3.606
Congelador	2	€ 1.295	€ 2.590
Cubetas	10	€ 8	€ 80
Maquina gofres	6	€ 270	€ 1.620
Mesas de trabajo	3	€ 106	€ 318
Vitrina toppings	1	€ 318	€ 318
Otros elementos			€ 1.000
Obras			€ 25.000
Total			€ 36.395

7.2 Estimación de la demanda

Para poder hacer una correcta estimación de la demanda que tendrá la empresa, se utilizarán los datos obtenidos en la encuesta realizada en el punto 4.5. Nuestros productos pueden ser consumidos por personas de cualquier edad, aunque la mayoría de nuestros consumidores, nuestro público objetivo, estará formado por personas de entre 16 y 45 años que habitan en Madrid. Según los datos del INE, el número de personas que cumplen estas características es de 2.594.375.

Gráfico 10. Edad de la población de la Comunidad de Madrid

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)



Utilizando los datos del estudio realizado sobre nuestra muestra, observamos que el 87% de la población consume helados, que son 2.257.106 personas de Madrid. Mediante nuestras campañas de marketing, se estima que se captará a un 0,03% de la población al mes que consuma nuestros helados. Este porcentaje es así de bajo debido a que el producto que vendrán a consumir nuestros clientes será el helado junto con el gofre. También se ha considerado el solapamiento de nuestros productos para estimar el porcentaje de captación. Esto significa que, si un cliente consume un producto, no va a consumir el otro. Los clientes de helados para el mes serán unos 677 aproximadamente.

Tabla 10. Estimación de venta de helados por mes

Fuente: Elaboración propia

Población	2.594.375	
% consume helados	87%	
Numero de personas que consumen helados	2.257.106	
<hr/>		
% al que se captará	0,03%	
<hr/>		
Numero de clientes	677	
<hr/>		
Veces que se consume helado (mes)	%	Núm. consumiciones
1 o 2 veces (x1,5)	49%	1.906.866
3 o 4 veces (x3,5)	29%	2.633.291
5 o más (x5)	9%	1.167.469
	87%	5.707.625
<hr/>		
Helados vendidos (mes)		1.712

Una vez obtenida esta cifra, utilizaremos los datos de la encuesta para tratar de determinar las veces que consumen helados por mes. Los resultados obtenidos han sido que un 49% de la población consume 1 o 2 veces helado al mes, un 29% de las personas lo hacen 3 o 4 veces al mes y un 9% 5 o más veces al mes. Para poder estimar el número de consumiciones totales, se ha multiplicado por 1,5, 3,5 y 5, la media de los valores de la encuesta. Resaltar que, a este multiplicador, hay que multiplicarlo por el total de la población y no por el numero de personas que consumen helados. Mediante esta metodología, se han obtenido 1.906.866 consumiciones mensuales para el primer grupo, 2.633.291 para el segundo grupo

y 1.167.469 para el tercer grupo.

El total de consumiciones de helados de la comunidad de Madrid en un mes es de 5.707.625 utilizando los datos obtenidos en la encuesta. Si a este número lo multiplicamos por el porcentaje del público captado obtendremos la cifra de 1.712 helados vendidos por mes.

Para determinar la venta que hará el establecimiento de gofres se ha usado el mismo método que para estimar la venta de helados. El porcentaje de captación del cliente es el mismo que el de helados debido a que el producto principal serán los helados con gofre. La encuesta indicaba que tan solo el 23% de la muestra consume gofres regularmente. Esto nos deja con número de clientes potenciales de 596.706. Multiplicando por un porcentaje de captación de 0,03%, obtenemos 179 clientes mensuales que consumirán gofres. A este número hay que añadirle los hábitos de consumo reflejados en la muestra. Mediante el mismo proceso explicado anteriormente, se obtienen 564 gofres vendidos por mes.

Tabla 11. Estimación de venta de gofres por mes

Fuente: Elaboración propia

Población	2.594.375	
% consume gofres	23%	
Numero de personas que consumen helados	596.706	
<hr/>		
% al que se captará	0,03%	
<hr/>		
Numero de clientes	179	
<hr/>		
Veces que se consume gofre (mes)	%	Núm. consumiciones
1 o 2 veces (x1,5)	7%	272.409
3 o 4 veces (x3,5)	12%	1.089.638
5 o más (x5)	4%	518.875
	23%	1.880.922
<hr/>		
Gofres vendidos (mes)		564

Para poder conocer la demanda de nuestro producto principal, los helados con gofre, se han utilizado los datos obtenidos en la encuesta. En este caso, el porcentaje de clientes captados será de 0,10% de la población gracias a las campañas de marketing realizadas para promocionar nuestro innovador producto. Contando que el 73% de la muestra estaría interesado en probar nuestro producto, obtenemos un número de clientes mensuales de 1.894. Teniendo en cuenta el número de veces que la muestra estaría dispuesta a consumir nuestro producto obtenemos la venta de 3.476 helados con gofre.

Tabla 12. Estimación de venta de helados con gofre por mes

Fuente: Elaboración propia

Población	2.594.375	
% consumiría helado con gofre	73%	
Numero de personas que consumen helados	1.893.894	
<hr/>		
% al que se captará	0,10%	
<hr/>		
Numero de clientes	1.894	
<hr/>		
Veces que se consumiría helado con gofre (mes)	%	Núm. consumiciones
1 o 2 veces (x1,5)	63%	2.451.684
3 o 4 veces (x3,5)	7%	635.622
5 o más (x5)	3%	389.156
	73%	3.476.463
<hr/>		
Helados con gofre vendidos (mes)		3.476

La cantidad total de productos vendidos al mes será de 5.753. El 60% de las ventas serán de la combinación de helado y gofre. El 30% de los clientes optarán por consumir solo helado y tan solo el 10% de nuestros clientes pedirán el gofre.

Tabla 13. Porcentaje de venta de cada producto por mes

Fuente: Elaboración propia

Producto	Cantidad	%
Helado	1.712	30%
Gofre	564	10%

Helado + gofre	3.476	60%
Total	5.753	100%

7.3 Estimación de los ingresos

Una vez obtenida la cantidad que será vendida de nuestros productos, es necesario multiplicarlo por el precio de cada uno para conocer nuestros ingresos en un mes. Teniendo en cuenta los precios establecidos en el apartado 4.2, los ingresos mensuales que generará el negocio serán de 27.247 euros.

La cuota de captación del público utilizada es del 0,16% (0,03% + 0,03% + 0,1%) de la población de Madrid. A medida que nuestra marca sea más conocida, esta cuota incrementará, resultado en mayores beneficios para el negocio. Se ha realizado una estimación sobre el tamaño del helado que cada cliente consumirá utilizando el número de veces que cada persona de la muestra consume helado. De esta manera, las personas que consuman poco helado durante el mes solicitarán tamaños con menos cantidad (57%), las personas que consuman 2 o 3 veces helado al mes pedirán la tarrina de tamaño medio (33%) y las personas que consuman más cantidad a lo largo del mes (5 o más veces), pedirán los tamaños grandes.

Tabla 14. Estimación de ingresos por mes

Fuente: Elaboración propia

Producto	%	Precio	Ingresos
Helado (S)	57%	3,00	€ 2.928,0
Helado (M)	33%	3,80	€ 2.147,2
Helado (L)	10%	4,80	€ 821,9
Gofre	100%	4,00	€ 2.257,1
Helado + gofre	100%	5,50	€ 19.120,5
Total			€ 27.274,8

7.4 Estimación de los costes

Los costes están divididos en dos tipos, variables y fijos. Los variables son relativos a la cantidad de productos vendidos, como por ejemplo las materias primas, y los costes fijos son independientes a este factor.

Costes Variables

Toppings: Teniendo en cuenta los precios de cada *topping* expuesto en el punto 5.3, se ha realizado una media de los costes de cada uno obteniendo el resultado de 22,93 euros por kilogramo. En los helados o gofres se servirán 10 gramos de cada *topping*. Debido a que el *topping* no se servirá como producto final, se tendrá que añadir al helado o al gofre el coste de 23 céntimos por *topping*.

Tabla 15. Coste por cada *topping* servido

Fuente: Elaboración propia

Toppings	
Media del coste kilo	€ 22,96
Coste por <i>topping</i> servido (10 g)	€ 0,23

Envases: dependiendo del producto que decida comprar el cliente, el coste de los envases será distinto. Como ocurre con los *toppings*, este coste deberá ser añadido al producto final. Utilizando los costes unitarios del punto 5.3, en el caso de que el cliente decida comprar un gofre o un gofre con helado, el coste añadido será de 6 céntimos por unidad. Si el cliente decide comprar un helado, el coste añadido será de 9 céntimos por unidad.

Gofres: el coste que supondrá la venta de un gofre costará a la empresa 96 céntimos. Serán necesarios 100 gramos para poder producir una unidad y vendrá servido con dos *toppings*.

Tabla 16. Coste por cada gofre servido

Fuente: Elaboración propia

Gofre		
Coste kilo	€	4,45
Coste 100g (1 gofre)	€	0,45
Coste envase	€	0,06
Coste toppings	€	0,46
Coste total	€	0,96

Helados: la empresa comprará bases en polvo a las que solo será necesario añadir agua y meter en el congelador para su consumo. Son necesarios 1,8 kilogramos de esta base para obtener 5 litros de helado. El coste por litros es igual a 3,94 euros. Por lo tanto, el coste de una bola de helado de 80 mililitros es igual a 0,32 céntimos. Sumándole el coste de los envases y *toppings* el precio de cada helado será:

Tabla 17. Coste por cada helado servido

Fuente: Elaboración propia

Helado		
Coste kilo	€	10,95
Kilos necesarios para 5 litros	€	1,80
Coste 5 litros	€	19,71
Coste por litro	€	3,94
Cantidad por bola (litros)		0,08
Coste por bola	€	0,32
Coste envase	€	0,09
Coste toppings (2x)	€	0,46
Coste helado 1 bola	€	0,87
Coste helado 2 bolas	€	1,18
Coste helado 3 bolas	€	1,50

Helado mas gofre: la venta del producto diferencial de la empresa costará producirlo 1,29 euros.

Tabla 18. Coste por cada helado con gofre servido

Fuente: Elaboración propia

Helado y gofre		
Helado de 1 bola	€	0,32
Gofre	€	0,45
Toppings (2x)	€	0,46

Envase	€	0,06
Coste total	€	1,29

Costes Fijos

Salarios: El numero de personal necesario para la tienda ha sido calculado en el punto 6.2. Los salarios supondrán un coste de 11.639 euros al mes.

Coste de Alquiler: El coste de alquiler ha quedado reflejado en el punto 5.1. El coste mensual del local será de 1.225 euros al mes.

Intereses financieros: el préstamo que se necesitará será de 25 mil euros. El préstamo conllevará un interés del 5% que resultará en el pago mensual de los mismos. Este préstamo también contará con la característica de que tendrá dos años de carencia. Por lo tanto, comenzará a devolverse dos años después de su solicitud y será totalmente devuelto después de 8 años de la solicitud.

Suministros: la electricidad y el agua supondrán un gasto de 800 euros al mes.

Amortización: El activo material tendrá una vida de 10 años. La división de su precio entre el numero de años será el valor de amortización por cada año.

Tabla 19. Costes fijos

Fuente: Elaboración propia

Costes Fijos	Coste Mensual	Coste Anual
Salarios	11.639 €	139.670 €
Alquiler	1.225 €	14.700 €
Suministros	800 €	9.600 €
Intereses	125 €	1.500 €
Amortización	95 €	1.140 €
Total	13.884 €	166.609 €

Proyecciones del primer año

La cuenta de pérdidas y ganancias del primer año de actividad de Ice-Waffle quedan reflejadas en la tabla expuesta. Esta tabla refleja las fuentes de ingresos de la compañía y sus costes fijos y variables. El beneficio neto obtenido será de 38.178 euros.

La compañía tardará 6 meses en conseguir la demanda estimada en el punto 7.2. En el primer mes de actividad, la demanda estimada es del 50 % de su capacidad total. Este valor incrementará un 10% cada mes gracias a las campañas de marketing. En el sexto meses, se obtendrán las ventas estimadas. A partir de ese momento, el crecimiento mensual será de un 0,3% en los gofres y helados y un 0,5 % en el helado con gofre. Según estas estimaciones se obtendrá un resultado de explotación de 288.925 euros.

El coste de fabricación de los productos también irá incrementando a medida que la demanda crezca. Los salarios, arrendamientos y suministros se han mantenido constantes a lo largo del periodo. Una vez contabilizados estos gastos, obtenemos un EBITDA de 53.545 euros.

Después de contabilizar la depreciación de los activos e intereses sobre el préstamo solicitado. Se obtiene un EBT de 50.902 euros. Los impuestos a pagar actualmente son un 25% sobre el beneficio, por lo tanto, en el año uno, ascenderán a 12.726 euros.

Proyecciones del año 1 - 5

Tabla 21. Proyecciones financieras Año 1 – 5

Fuente: Elaboración propia

<i>Euros (€)</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Helados	62.293,1	64.784,8	67.376,2	70.071,3	72.173,4
Gofres	23.842,5	24.796,2	25.788,1	26.819,6	27.624,2
Helados + gofre	202.790,2	214.957,6	227.855,0	241.526,4	251.187,4
Ingresos	288.925,8	304.538,7	321.019,4	338.417,2	350.985,0
<i>% cambio</i>		5,4%	5,4%	5,4%	3,7%
Helados	18.584,4	19.327,8	20.100,9	20.904,9	21.532,1
Gofres	5.718,6	5.947,4	6.185,3	6.432,7	6.625,7
Helado + Gofre	47.109,8	49.936,4	52.932,6	56.108,5	58.352,9
Coste Ventas	71.412,8	75.211,5	79.218,7	83.446,1	86.510,6
Margen de operaciones	217.513,0	229.327,1	241.800,6	254.971,1	264.474,4
Salarios	139.668,0	142.461,4	145.310,6	148.216,8	151.181,1
Arrendamientos	14.700,0	14.994,0	15.293,9	15.599,8	15.911,8
Suministros	9.600,0	9.792,0	9.987,8	10.187,6	10.391,3
EBITDA	53.545,0	62.079,8	71.208,3	80.966,9	86.990,2
D&A	1.140,0	1.197,0	1.256,9	1.319,7	1.385,7
EBIT	52.405,0	60.882,8	69.951,5	79.647,3	85.604,5
Intereses	1.500,0	1.500,0	1.250,1	1.041,8	868,3
EBT	50.905,0	59.382,8	68.701,4	78.605,4	84.736,2
Impuestos (25%)	12.726,2	14.845,7	17.175,3	19.651,4	21.184,1
Beneficio Neto	38.178,7	44.537,1	51.526,0	58.954,1	63.552,2
Helados		4%	4%	4%	3%
Gofres		4%	4%	4%	3%
Helado + Gofre		6%	6%	6%	4%
Inflación		2%	2%	2%	2%
% Inc. activos		5%	5%	5%	5%
% Repago deuda		0%	16,6%	16,6%	16,6%

Los resultados de los cinco primeros años de actividad de la compañía son positivos. Los ingresos crecen un 5,4% durante los 3 primeros años y un 3,7% en el cuarto año como resultado de la estabilización de la demanda. Los costes de las materias primas y fabricación de los productos aumentarán en la misma medida que los ingresos. El margen de operaciones pasará de 217.513 euros a 264.474 euros en el quinto año.

Los costes de salarios, arrendamientos y suministros aumentaran en la misma medida que la inflación. La tasa de inflación establecida es de un 2% anual. El EBITDA obtenido en el quinto año es de 85.604 euros, un 62% mayor que el obtenido en el primer año de vida de la empresa.

La amortización de los activos incrementa un 5% debido a que se espera que la empresa aumente su activo a medida que pasan los años. A más activos que sean propiedad de la empresa, mayor será la depreciación de éstos. Los intereses del préstamo se mantienen en 1.500 euros por año durante los dos primeros años debido al periodo de carencia. A partir del tercer año, los intereses se reducen en un 16,6% porque el préstamo será repagado año a año durante los próximos 6 años. El porcentaje de impuestos pagados será el mismo durante los 5 años, un 25%.

El beneficio neto del ejercicio casi dobla al del primer año, por lo que la cuenta de resultados de Ice-Waffle es positiva.

Debido a que estas estimaciones pueden resultar erróneas, se han realizado distintos escenarios para observar el impacto que supondría sobre los resultados el fallo, para bien o para mal, de las estimaciones.

7.6 Escenario Pesimista

En este escenario se muestran las proyecciones de los cinco primeros años de un escenario pesimista. En este escenario las ventas del primer año alcanzan tan solo el 75% de las del escenario normal. El porcentaje de crecimiento de los siguientes años también es inferior en un 1%. Como se puede apreciar, la empresa obtiene resultados negativos durante su primer año de existencia. Los resultados del segundo año son inferiores a los 1000 euros de beneficio.

Tabla 22. Proyecciones financieras Año 1 - 5. Pesimista

Fuente: Elaboración propia

Pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Helados	46.719,8	48.121,4	49.565,1	51.052,0	52.073,1
Gofres	17.881,9	18.418,4	18.970,9	19.540,0	19.930,8
Helados + gofre	152.092,6	159.697,3	167.682,1	176.066,2	181.348,2
Ingresos	216.694,4	226.237,1	236.218,1	246.658,3	253.352,1
% cambio		4,4%	4,4%	4,4%	2,7%
Helados	13.938,3	14.356,5	14.787,2	15.230,8	15.535,4
Gofres	4.289,0	4.417,6	4.550,2	4.686,7	4.780,4
Helado + Gofre	35.332,3	37.099,0	38.953,9	40.901,6	42.128,7
Coste Ventas	53.559,6	55.873,1	58.291,2	60.819,1	62.444,4
Margen de operaciones	163.134,7	170.364,0	177.926,9	185.839,2	190.907,7
Salarios	139.668,0	142.461,4	145.310,6	148.216,8	151.181,1
Arrendamientos	14.700,0	14.994,0	15.293,9	15.599,8	15.911,8
Suministros	9.600,0	9.792,0	9.987,8	10.187,6	10.391,3
EBITDA	-833,3	3.116,6	7.334,6	11.835,1	13.423,4
D&A	1.140,0	1.197,0	1.256,9	1.319,7	1.385,7
EBIT	-1.973,3	1.919,6	6.077,7	10.515,4	12.037,8
Intereses	1.500,0	1.500,0	1.250,1	1.041,8	868,3
EBT	-3.473,3	419,6	4.827,6	9.473,6	11.169,5
Impuestos (25%)	0,0	104,9	1.206,9	2.368,4	2.792,4
Beneficio Neto	-3.473,3	314,7	3.620,7	7.105,2	8.377,1
Helados	75,0%	3%	3%	3%	2%
Gofres	75,0%	3%	3%	3%	2%
Helado + Gofre	75,0%	5%	5%	5%	3%
Inflación	2%	2%	2%	2%	2%
% Inc. activos	5%	5%	5%	5%	5%
% Repago deuda	0%	0%	16,66%	16,66%	16,66%

7.7 Escenario Optimista

En este escenario el porcentaje de ventas con respecto al escenario original es de un 15% más. Las expectativas de los siguientes años incrementan un 1% con respecto al escenario normal. Los resultados que muestran este escenario son positivos y la compañía conseguiría beneficios desde el primer año de existencia.

Tabla 23. Proyecciones financieras Año 1 - 5. Optimista

Fuente: Elaboración Propia

Optimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Helados	71.637,1	75.218,9	78.979,9	82.928,9	86.246,0
Gofres	27.418,9	28.789,9	30.229,3	31.740,8	33.010,4
Helados + gofre	233.208,7	249.533,3	267.000,6	285.690,7	299.975,2
Ingresos	332.264,7	353.542,1	376.209,9	400.360,4	419.231,7
% cambio		6,4%	6,4%	6,4%	4,7%
Helados	21.372,1	22.440,7	23.562,7	24.740,8	25.730,5
Gofres	6.576,4	6.905,3	7.250,5	7.613,0	7.917,6
Helado + Gofre	54.176,3	57.968,6	62.026,4	66.368,2	69.686,7
Coste Ventas	82.124,8	87.314,5	92.839,6	98.722,1	103.334,7
Margen de operaciones	250.139,9	266.227,6	283.370,3	301.638,3	315.897,0
Salarios	139.668,0	142.461,4	145.310,6	148.216,8	151.181,1
Arrendamientos	14.700,0	14.994,0	15.293,9	15.599,8	15.911,8
Suministros	9.600,0	9.792,0	9.987,8	10.187,6	10.391,3
EBITDA	86.171,9	98.980,2	112.778,0	127.634,1	138.412,8
D&A	1.140,0	1.197,0	1.256,9	1.319,7	1.385,7
EBIT	85.031,9	97.783,2	111.521,1	126.314,4	137.027,1
Intereses	1.500,0	1.500,0	1.250,1	1.041,8	868,3
EBT	83.531,9	96.283,2	110.271,0	125.272,6	136.158,8
Impuestos (25%)	20.883,0	24.070,8	27.567,8	31.318,1	34.039,7
Beneficio Neto	62.649,0	72.212,4	82.703,3	93.954,4	102.119,1
Helados	115,0%	5%	5%	5%	4%
Gofres	115,0%	5%	5%	5%	4%
Helado + Gofre	115,0%	7%	7%	7%	5%
Inflación	2%	2%	2%	2%	2%
% Inc. activos	5%	5%	5%	5%	5%
% Repago deuda	0%	0%	16,66%	16,66%	16,66%

8. Conclusión

Ice-Waffle ofrece productos innovadores al mercado que actualmente pocas empresas comercializan. La empresa conseguirá diferenciarse de las heladerías tradicionales y ofrecerá a los clientes productos de primera calidad.

Comenzará a operar mediante la apertura de un local en el barrio madrileño de Chamberí. Consideramos que es el sitio idóneo debido a la baja concentración de heladerías de la zona y ausencia de locales de MadWaffle, al se le considera competidor directo.

El local venderá 3 productos distintos. En primer lugar, ofrecerá helados en tarrinas de distintos tamaños, por lo que podrá actuar como una heladería tradicional. También venderá gofres calientes que serán producidos en el instante para ofrecer el máximo sabor al cliente y se servirán con *toppings*. El producto estrella será la combinación de los dos productos anteriores. Las acciones de marketing que realizará la empresa irán destinadas principalmente a promocionar este producto.

Tras observar los datos derivados del análisis financiero de la compañía, Ice-Waffle generará beneficios consistentes a lo largo de los años, por lo que se puede considerar el proyecto como viable. Los ingresos se incrementarán a lo largo de los años debido al aumento de demanda generado la manutención de los clientes iniciales y la atracción de clientes nuevos. En el caso del escenario pesimista, los resultados de la compañía son débiles los primeros años, aunque a medida que pasan los años el beneficio neto va incrementando.

9. Bibliografía

- CB Insights (2018). ‘The Top 20 reasons startups fail’. Recuperado en junio de 2019 de: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- El Mundo (2018). ‘Pedro Sánchez, presidente del gobierno tras triunfar la moción de censura contra Rajoy’. Recuperado en junio de 2019 de: <https://www.elmundo.es/espana/2018/06/01/5b111234268e3e9f618b4658.html>
- El Mundo (2019). ‘El PSOE, al borde de gobernar sin los separatistas ante la debacle del PP’. Recuperado en junio de 2019 de: <https://www.elmundo.es/espana/2019/04/28/5cc5ff9efc6c83b3778b46b1.html>
- Expansión (2019). ‘Llega el registro obligatorio de la jornada laboral’. Recuperado en junio de 2019 de: <http://www.expansion.com/economia/2019/05/06/5ccfdb5eca4741161f8b45f6.html>
- Iberinform (2018). ‘El helado se calienta’. Recuperado en junio de 2019 de:

<https://www.iberinform.es/es/actualidad/estudios-infografias/detalle/el-helado-se-calienta.html>

- Iborra Juan, M. (2006). Fundamentos de dirección de empresas: Conceptos y habilidades directivas. Madrid, España: Parainfo.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2012). Fundamentos de estrategia. Porto Alegre: Bookman.
- Kofman, F. (2012). La empresa consciente: Cómo construir valor a través de valores. Madrid, España: Aguilar.
- La Razón (2018). 'La plataforma de afectados por Madrid Central: el consumo ha caído un 10%'. Recuperado en junio de 2019 de: <https://www.larazon.es/local/madrid/la-plataforma-de-afectados-por-madrid-central-el-consumo-ha-caido-un-10-DI20828597>
- Porter, M. (2015). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Grupo Editorial Patria.
- Produlce (2018). 'Informe anual 2017'. Recuperado en junio de 2019 de: <http://produlce.com/filemanager/source/Informes/Informe%20Anual%20Produlce%202017.pdf>
- Sparemberg, A., & Zamberlan, L. (2008). Marketing Estratégico. Brasil: Unijui. Recuperado en junio de 2019 de: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/182/Marketing%20estrat%C3%A9gico.pdf?sequence=1%3E>.
- Statista (2018). Recuperado en junio de 2019 de: <https://es.statista.com/estadisticas/579187/helados-comunidades-autonomas-que-mas-consumen-en-espana/>