



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

# **PLAN DE EMPRESA**

---

**APERTURA DE UNA FRANQUICIA  
LLAO LLAO EN VALENCIA**

**Autora: Vanessa Puchades Puchades**

**Tutor: Joaquín Loras Campos**

**Valencia, Septiembre 2017**

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
1.1 RESUMEN. MOTIVACIÓN .....	7
1.2 OBJETO DEL TFG Y JUSTIFICACIÓN ASIGNATURAS RELACIONADAS .....	9
1.3 OBJETIVOS .....	11
1.4 METODOLOGÍA .....	12
<b>2. CONCEPTOS PREVIOS.....</b>	<b>14</b>
2.1 APROXIMACIÓN AL SECTOR .....	14
2.2 LAS FRANQUICIAS .....	18
2.2.1 FRANQUICIA LLAOLLAO.....	21
2.2.2 LLAOLLAO PASEO DE L' ALBEREDA VALENCIA .....	23
<b>3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>26</b>
3.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO PESTEL .....	26
3.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO .....	40
3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA.....	45
3.4 ANÁLISIS DAFO-CAME .....	50
<b>4 PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>56</b>
4.1 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO.....	56
4.2 MARKETING MIX .....	58
4.2.1. PRODUCTO .....	58
4.2.2. PRECIO .....	63
4.2.3. DISTRIBUCIÓN.....	65
4.2.4. COMUNICACIÓN .....	67
<b>5. PLAN DE OPERACIONES Y PROCESOS .....</b>	<b>70</b>
5.1 LOCALIZACIÓN DEL LOCAL .....	70
5.2 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA .....	73
5.3 PROVEEDORES .....	75
5.4 FUNCIONAMIENTO .....	78
<b>6 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>80</b>
6.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	80
6.2 FORMA JURÍDICA, INSCRIPCIÓN EN LA SEGURIDAD SOCIAL Y OBLIGACIONES FISCALES .....	82
6.3 ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.....	85

<b>7 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO .....</b>	<b>91</b>
7.1 PLAN DE INVERSIÓN .....	91
7.2 PLAN DE FINANCIACIÓN .....	93
7.3 BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL.....	97
7.4 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL.....	101
7.5 ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN.....	117
<b>8. CONCLUSIONES .....</b>	<b>120</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>126</b>
<i>ANEXO 1: CUADRO DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO CATALUNYACAIXA .....</i>	<i>126</i>
<i>ANEXO 2: PRESUPUESTO MENSUAL DE TESORERÍA SIN IVA AÑO 1– ELABORACIÓN PROPIA .....</i>	<i>128</i>
<i>ANEXO 3: PRESUPUESTO MENSUAL DE TESORERÍA SIN IVA AÑO 2 – ELABORACIÓN PROPIA .....</i>	<i>129</i>
<i>ANEXO 4: PRESUPUESTO MENSUAL DE TESORERÍA SIN IVA AÑO 3 – ELABORACIÓN PROPIA .....</i>	<i>130</i>
<i>ANEXO 5: PRESUPUESTO MENSUAL DE TESORERÍA SIN IVA AÑO 4 – ELABORACIÓN PROPIA .....</i>	<i>131</i>
<i>ANEXO 6: PRESUPUESTO MENSUAL DE TESORERÍA SIN IVA AÑO 5 – ELABORACIÓN PROPIA .....</i>	<i>132</i>

# ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1: PASEO DE L' ALBEREDA, VALENCIA .....	8
IMAGEN 2: CONSUMO DE YOGURT HELADO Y HELADOS NORMALES POR TRAMOS DE EDAD (%) .....	17
IMAGEN 3: LOGOTIPO LLAOLLAO .....	21
IMAGEN 4: VARIEDADES HELADOS LLAOLLAO .....	22
IMAGEN 5: DISEÑO LOCAL LLAOLLAO SIMILAR AL QUE SE VA A INSTAURAR EN EL PASEO DE L'ALBEREDA .....	24
IMAGEN 6: MODELO PESTEL .....	26
IMAGEN 7: ENCUESTA POBLACIÓN ACTIVA (EPA). TASA DE PARO ESPAÑA (%) .....	30
IMAGEN 8: EVOLUCIÓN TASA DE CRECIMIENTO PIB ESPAÑA.....	30
IMAGEN 9: EVOLUCIÓN MENSUAL DEL IPC EN ESPAÑA (%) .....	31
IMAGEN10: VALORES NUTRICIONALES .....	33
IMAGEN 11: APLICACIÓN MÓVIL LLAOLLAO.CLUB .....	38
IMAGEN 12: MODELO 5 FUERZAS DE PORTER.....	41
<i>IMAGEN 13: PROXIMIDAD LLAOLLAO Y SMÖOY EN LA CALLE JÁTIVA (VALENCIA).....</i>	<i>44</i>
IMAGEN 14: SMÖOY AUTHENTIC FROZEN YOGURT VALENCIA.....	45
IMAGEN 15: YOGLERS FROZEN YOGURT VALENCIA .....	46
IMAGEN 16: MAMMA LUISA VALENCIA .....	47
IMAGEN 17: YOGURTLANDIA VALENCIA .....	48
IMAGEN 18: YOGURTERÍA DANONE VALENCIA .....	49
IMAGEN 19: TOPPING'S TU SANA TENTACIÓN VALENCIA .....	50
<i>IMAGEN 20: MATRIZ DAFO .....</i>	<i>51</i>
IMAGEN 21: MATRIZ CAME.....	54
<i>IMAGEN 22: DISEÑO DE TARRINAS LLAOLLAO .....</i>	<i>59</i>
<i>IMAGEN 23: BOLSA DE PRODUCTO LLAOLLAO .....</i>	<i>60</i>
IMAGEN 24: CAJA DE PRODUCTO LLAOLLAO.....	60
IMAGEN 25: DISEÑO LOCAL LLAOLLAO .....	61
IMAGEN 26: DISEÑO ISLA LLAOLLAO.....	61
IMAGEN 27: CATÁLOGO PRECIOS LLAOLLAO.....	63
IMAGEN 28: MOSTRADOR FRÍO/CALOR LLAOLLAO .....	65
IMAGEN 29: MÁQUINA HELADORA LLAOLLAO .....	66
<i>IMAGEN 30: CONCEPTO CREATIVO DE CAMPAÑA LLAOLLAO .....</i>	<i>68</i>
IMAGEN 31: UBICACIÓN DEL FUTURO LLAOLLAO PASEO D'ALBEREDA .....	71
IMAGEN 32: ESTABLECIMIENTOS QUE RODEAN EL FUTURO LLAOLLAO .....	71



<b><i>IMAGEN 33: DISTRIBUCIÓN EN PLANTA LOCAL Y TERRAZA LLAOLLAO PASEO D'ALBEREDA .....</i></b>	<b>74</b>
<b>IMAGEN 34: EMPLEADOS DE LLAOLLAO SIRVIENDO EL PRODUCTO .....</b>	<b>79</b>
<b>IMAGEN 35: ORGANIGRAMA DEL ESTABLECIMIENTO .....</b>	<b>86</b>
<b>IMAGEN 36: LOCAL COMERCIAL EN ALQUILER PARA EL NUEVO LLAOLLAO .....</b>	<b>92</b>
<b>IMAGEN 37: CONDICIONES PRÉSTAMO AUTÓNOMOS BANKIA.....</b>	<b>94</b>
<b><i>IMAGEN 38: CONDICIONES PRÉSTAMO NEGOCIOS ING DIRECT .....</i></b>	<b>94</b>
<b>IMAGEN 39: ESQUEMA FUNCIONAMIENTO LÍNEA ICO EMPRESAS Y EMPRENDEDORES .....</b>	<b>95</b>
<b><i>IMAGEN 40: CONDICIONES LÍNEA ICO PARA EMPRESAS Y EMPRENDEDORES CATALUNYACAIXA .....</i></b>	<b>95</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ASIGNATURAS RELACIONADAS CON EL PLAN DE EMPRESA .....	10
TABLA 2: GASTO EN HELADOS POR COMUNIDAD AUTÓNOMA (EN MILLONES DE EUROS) .....	14
TABLA 3: CONSUMO DE HELADOS POR COMUNIDAD AUTÓNOMA (EN MILLONES DE LITROS).....	15
TABLA 4: RELACIÓN DE ENSEÑAS, ESTABLECIMIENTOS E INVERSIÓN DE HELADERÍAS YOGURTERÍAS EN ESPAÑA.....	16
TABLA 5: TASA DE CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN ESPAÑOLA .....	33
TABLA 6: VARIACIÓN ANUAL DE LA POBLACIÓN DE VALENCIA.....	34
TABLA 7: LLEGADA DE TURISTAS INTERNACIONALES POR CCAA DE DESTINO PRINCIPAL. PORCENTAJE RESPECTO AL TOTAL (%) .....	34
TABLA 8: LLEGADA DE TURISTAS INTERNACIONALES SEGÚN COMUNIDAD AUTÓNOMA DE DESTINO PRINCIPAL. DATOS MENSUALES Y ACUMULADO.....	35
TABLA 9: VARIACIÓN ANUAL DE RESIDENTES EXTRANJEROS EN VALENCIA (VIAJEROS Y PERNOCTACIONES) .....	35
TABLA 10: TIEMPO MEDIO DISPONIBLE A LA SEMANA PARA OCIO (HORAS) POR JÓVENES DE 15-29 AÑOS .....	36
TABLA 11: COMPARACIÓN PROCESOS DE CONSTITUCIÓN SOCIEDADES .....	83
TABLA 12: PLANTILLA NUEVO LOCAL LLAOLLAO PASEO DE L'ALBEREDA .....	88
TABLA 13: INVERSIÓN INICIAL NUEVO LOCAL LLAOLLAO .....	92
TABLA 14: CUADRO DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO MÉTODO FRANCÉS .....	96
TABLA 15: BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL (ACTIVO) .....	98
TABLA 16: BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL (PN Y PASIVO) .....	99
TABLA 17: PREVISIÓN INGRESOS LLAOLLAO EN LOS MESES DE MARZO A OCTUBRE .....	102
TABLA 18: PREVISIÓN INGRESOS LLAOLLAO EN LOS MESES DE MARZO A OCTUBRE .....	103
TABLA 19: SALARIO PERSONAL LLAOLLAO .....	106
TABLA 20: COSTES GENERALES LLAOLLAO.....	107
TABLA 21: AMORTIZACIONES INMOVILIZADO LLAOLLAO .....	108
TABLA 22: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL .....	109
TABLA 23: PRESUPUESTO MENSUAL DE TESORERÍA AÑO 1 – ELABORACIÓN PROPIA .....	112
TABLA 24: PRESUPUESTO MENSUAL DE TESORERÍA AÑO 2 - ELABORACIÓN PROPIA .....	113
TABLA 25: PRESUPUESTO MENSUAL DE TESORERÍA AÑO 4 – ELABORACIÓN PROPIA .....	115
TABLA 26: PRESUPUESTO MENSUAL DE TESORERÍA AÑO 5 – ELABORACIÓN PROPIA .....	116
TABLA 27: VAN Y TIR.....	118

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Resumen. Motivación

En el presente plan de empresa se expone la estrategia a desarrollar para la apertura de una franquicia llaollao en la ciudad de Valencia.

Llaollao es una franquicia española de elaboración y venta de yogurt helado, cuya clave del éxito como se expone en su página web [www.llaollaoweb.com](http://www.llaollaoweb.com) es la idea de negocio y la excepcional forma de llevarla a cabo.

Su ingrediente principal es el yogurt, el cual se caracteriza por ser un producto básico y natural, lleno de propiedades beneficiosas. Se sirve de forma cremosa junto a una gran variedad de toppings que elige el cliente en el momento de ser atendido, lo cual le confiere un toque personalizado que lo hace más atractivo.

La finalidad de elegir esta franquicia es, por un lado, la rápida evolución que ha experimentado en muy poco tiempo, ya que sólo tres años después de su creación en el 2009 por Pedro Espinosa, ya contaba con más de un centenar de establecimientos y se posicionaba como la franquicia líder del sector del Frozen Yogurt.

Es un negocio aparentemente sencillo e innovador, con una gestión de negocio simple, una rentabilidad elevada y permite un rápido retorno de la inversión.

Por otro lado, hoy en día prima llevar hábitos de vida saludables, y este tipo de producto está enfocado tanto para consumidores que quieran seguir estas pautas (ya que sus productos están elaborados artesanalmente con leche fresca y la base de yogurt aporta muy poco contenido calórico, además de que cuentan con fruta fresca de temporada como complemento al helado), como para clientes que sean más golosos (puesto que ofrece una gran variedad de toppings y salsas dulces).

Por estas razones, el objetivo del trabajo es la apertura de una nueva franquicia llaollao, concretamente en la ciudad de Valencia, y dentro de la ciudad estará ubicado en el Paseo de l'Albereda, ya que es una zona turística y urbana con alto tránsito peatonal, al encontrarse al lado de la ciudad de las Artes y las Ciencias, el Corte Inglés y el Centro Comercial Aqua.

**Imagen 1: Paseo de l' Albereda, Valencia**



**Fuente: Google maps, 2017**

Esta avenida está considerablemente alejada del resto de establecimientos de la cadena.

Actualmente, en Valencia, hay ocho locales: tres de ellos se encuentran en la zona centro y de los cinco restantes uno está ubicado en el Centro Comercial Arena, otro en Tavernes, otro en Gandía, el cuarto en Xátiva y el último en Cullera.

Lo que se pretende es satisfacer a una parte de la población que no tiene acceso a este producto, teniéndose que desplazar varios kilómetros hasta el local más cercano.

Mediante este plan de empresa se analizarán una serie de variables para ver si el negocio es rentable económicamente y se explicarán los pasos a seguir para materializar este proyecto en la apertura de un negocio real.

En primer lugar, se realizará un análisis del sector de los helados en España y cuál ha sido su evolución según las distintas ciudades.

Después, se hará una pequeña introducción del concepto de franquicia, adentrándose en concreto en la franquicia Ilaollao objeto de estudio.

Seguidamente, se hará un análisis completo del entorno mediante el estudio del macro-entorno, del micro-entorno, un análisis DAFO-CAME y se estudiará la competencia directa. De este modo se posicionará a la empresa en el mercado y se determinará su ventaja competitiva.

Posteriormente, se analizará el plan de marketing de la empresa. Primero se segmentará la población y luego se determinará el público objetivo. Seguidamente, se estudiará exhaustivamente el producto y la clave de su éxito, el precio, la distribución y la manera

en que se comunica para estimular la demanda del producto, es decir, las variables del marketing mix.

Más tarde, se analizará el plan de operaciones y procesos, exponiendo dónde se encontrará localizado el nuevo local y cómo va a ser la distribución en planta, además de explicar cuáles van a ser los proveedores de Ilaollao y los procesos que se van a seguir hasta tener listo el producto para ser vendido al cliente.

A continuación, se analizará la organización internamente, determinando cuál es su razón de ser (misión, visión y valores), forma jurídica, inscripción en la Seguridad Social y obligaciones fiscales. También se estudiará el organigrama de la empresa y se explicarán las principales características y funciones de los puestos de trabajo.

Finalmente, se realizará un análisis de la inversión a la que hay que hacer frente y de cómo conseguir dicha financiación. Se elaborará el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias previsional y los presupuestos mensuales de tesorería, con el fin de analizar económica y financieramente la nueva sociedad y extraer unas conclusiones de si es o no recomendable materializarlo en un proyecto real.

## 1.2 Objeto del TFG y justificación asignaturas relacionadas

- **Objeto del TFG**

El objeto del presente Trabajo Final de Grado es el desarrollo de un Plan de Empresa en el que se expone el modelo de negocio que sigue la franquicia Ilaollao y si resulta viable económicamente la apertura de un nuevo local en la ciudad de Valencia, concretamente en el Paseo de l'Albereda.

- **Justificación asignaturas relacionadas**

El presente trabajo supone poner en práctica una serie de conocimientos que hemos ido adquiriendo a lo largo de los cuatro cursos del grado de administración y dirección de empresas.

Todas las asignaturas cursadas han sido de ayuda, puesto que nos han proporcionado una base sólida para comprender mejor el funcionamiento de una empresa y nos han dado herramientas a la hora de abordar posibles problemas en los que se puede ver

implicada, sin embargo, hay determinadas asignaturas que han sido clave para elaborar este proyecto.

**Tabla 1: Asignaturas relacionadas con el plan de empresa**

<b>Apartados TFG</b>	<b>Asignaturas relacionadas</b>
<b>Conceptos previos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Introducción a la administración de Empresas</li> <li>* Derecho de la empresa</li> <li>* Economía española</li> <li>* Economía mundial</li> <li>* Microeconomía I y II</li> <li>* Macroeconomía I y II</li> </ul>
<b>Análisis estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Investigación Comercial</li> <li>* Estrategia y Diseño de la Organización</li> <li>* Consultoría</li> </ul>
<b>Plan de marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Investigación Comercial</li> <li>* Dirección Comercial</li> </ul>
<b>Plan de operaciones y procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Introducción a la Administración de Empresas</li> <li>* Dirección y Producción de Operaciones</li> <li>* Logística</li> </ul>
<b>Organización y recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Derecho de la empresa</li> <li>* Derecho del trabajo</li> <li>* Estrategia y Diseño de la Organización</li> <li>* Gestión Fiscal de la Empresa</li> <li>* Dirección de Recursos Humanos</li> </ul>
<b>Análisis económico-financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Introducción a la contabilidad</li> <li>* Matemáticas financieras</li> <li>* Contabilidad Financiera y de Sociedades</li> <li>* Contabilidad de Costes</li> <li>* Análisis y Consolidación Contable</li> <li>* Dirección Financiera</li> <li>* Gestión Fiscal de la Empresa</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

- Conceptos previos: estas asignaturas proporcionan herramientas para analizar la situación española en general, centrándose posteriormente en el sector del yogurt helado en particular. Así como nos explican cómo es el particular funcionamiento de las franquicias.
- Análisis estratégico: con estas asignaturas se realizarán análisis del macro-entorno y micro-entorno, para ver cuáles son los factores que afectan directamente a la empresa, y se realizará un análisis DAFO-CAME para menguar las debilidades y amenazas y potenciar las fortalezas y oportunidades.
- Plan de marketing: con las anteriores asignaturas se ha aprendido la metodología de segmentar el mercado para llegar al público objetivo. Además se han estudiado las diferentes variables que componen el marketing mix de la empresa.
- Plan de operaciones y procesos: estas asignaturas nos ayudan a comprender los procesos por los que tiene que pasar el producto hasta ser consumido por el cliente final, intentando minimizar lo máximo posible los costes de la empresa.
- Organización y recursos humanos: las asignaturas anteriores nos han dado conocimientos para conocer las diferentes áreas en las que se divide la empresa y cuáles son las funciones de cada departamento.  
Además, se han estudiado los pasos necesarios a seguir para crear una empresa y elegir la forma jurídica más adecuada.
- Análisis económico-financiero: estas asignaturas proporcionan herramientas para interpretar la información contable de la empresa.  
Además, nos ayudan a confeccionar el balance y cuenta de pérdidas y ganancias previsionales y los presupuestos mensuales de tesorería.  
Por otra parte, se analizará la rentabilidad de la inversión con los métodos VAN y TIR y se analizará cuál será la mejor decisión con respecto a la inversión y a la financiación.

### 1.3 Objetivos

El **objetivo principal** de este plan de empresa, es analizar la viabilidad de abrir un nuevo local Ilaollao con las características específicas de una franquicia.

Para llevar a cabo este objetivo principal, previamente habrá que cumplir una serie de **objetivos secundarios**:

- Analizar el sector objeto de estudio y el entorno de la empresa, tanto microeconómico como macroeconómico, así como la competencia directa de la misma, para poder tomar decisiones acertadas que nos lleven al éxito del negocio.
- Estudiar las variables que componen el marketing mix de la empresa: producto, precio, distribución, promoción y comunicación.
- Determinar el emplazamiento más adecuado para localizar el local, teniendo en cuenta los requisitos que han de cumplir este tipo de franquicias.
- Examinar los procesos necesarios para llevar a cabo el servicio.
- Estudiar el organigrama de la empresa. Diseñar los puestos de trabajo para ver cuáles son sus funciones y responsabilidades.
- Elegir la forma jurídica más adecuada para la empresa.
- Conocer las obligaciones fiscales que tiene la empresa y su inscripción en la Seguridad Social.
- Analizar la inversión y cómo va a ser su financiación.
- Elaborar balance y cuenta de pérdidas y ganancias previsionales y presupuestos mensuales de tesorería.

Todos estos objetivos ayudarán a elaborar conclusiones acerca de la viabilidad del negocio, y por tanto, esclarecerán dudas de si sería conveniente instaurar de modo real este tipo de franquicia.

## 1.4 Metodología

El presente plan de empresa se ha realizado a partir de los conocimientos adquiridos en los cuatro cursos del grado de administración y dirección de empresas.

Para llevarlo a cabo, se ha obtenido información tanto de fuentes de información primarias como secundarias.

En cuanto a las fuentes primarias, se ha visitado el local Ilaollao de Benidorm, puesto que se ha tenido acceso al encargado del mismo quien ha respondido todas las cuestiones y dudas planteadas.

También se ha recurrido a algunas bases de datos como la del Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI).



Por otra parte, haciendo referencia a las fuentes secundarias, se han leído entrevistas publicadas de varios franquiciados de esta empresa, así como del fundador de la misma Pedro Espinosa.

Además, se ha consultado la información disponible en la red sobre esta franquicia y se ha acudido a la página web del local para recopilar la máxima cantidad de datos posible.

En cuanto a la configuración del trabajo, se ha estructurado mediante un índice en una serie de capítulos que analizan temas más generales como la situación española y temas concretos como el estado en el que se encuentra el sector del yogurt helado en particular y el funcionamiento de la empresa desde dentro.

## 2. CONCEPTOS PREVIOS

### 2.1 Aproximación al sector

Según el informe del Boletín de Investigación de Constanza, Business & ProtocolSchool, el gasto en helados en España es de 1.938 millones de euros, lo cual supone un 3.93% del gasto total mundial. Dicha cifra es bastante elevada teniendo en cuenta que España no llega a los 50 millones de habitantes.

España es el sexto consumidor de helado en el mundo con un consumo de 495 millones de litros, suponiendo el 3.3% del consumo mundial de este producto.

Las comunidades con las cifras más elevadas de gasto en helados son las más pobladas: Andalucía, Cataluña, Madrid y la Comunidad Valenciana. En cambio, las que presentan cifras de gastos más modestas son Melilla, Ceuta, Rioja y Cantabria.

Las comunidades en las que más ha crecido el gasto en helados entre 2010 y 2015 son Murcia, Cataluña, Andalucía, Baleares y Extremadura. Por el contrario, Cantabria, Rioja, Comunidad Valenciana, Navarra y País Vasco son las que han tenido los crecimientos más tenues.

**Tabla 2: Gasto en helados por comunidad autónoma (en millones de euros)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variación 10 - 15	Variación 14 - 15
Andalucía	66	71	74	77	81	85	27,41%	5,05%
Aragón	11	11	12	12	13	13	25,30%	1,90%
Asturias	8	9	10	10	10	10	24,59%	0,93%
Baleares	10	11	11	11	12	13	26,77%	7,18%
Canarias	19	20	21	22	22	24	26,31%	5,14%
Cantabria	5	5	5	5	6	6	19,54%	1,18%
Castilla y León	20	21	22	23	24	25	25,02%	3,61%
Castilla - La Mancha	16	17	18	19	19	20	25,17%	5,10%
Cataluña	63	68	71	74	77	80	27,82%	4,01%
C. Valenciana	48	51	53	55	58	59	22,61%	3,05%
Extremadura	8	9	10	10	10	11	26,37%	0,97%
Galicia	22	23	25	26	27	27	24,41%	1,23%
Madrid	58	62	65	67	70	73	25,95%	3,96%
Murcia	11	12	12	13	14	14	29,31%	4,89%
Navarra	6	6	6	6	7	7	23,08%	3,07%
País Vasco	19	20	21	22	23	24	24,21%	3,60%
Rioja	3	3	3	3	3	3	20,23%	-0,76%
Ceuta	1	1	1	1	1	1	25,78%	11,23%
Melilla	1	1	1	1	1	1	25,78%	11,80%

**Fuente: Informe Boletín de Investigación de Constanza, Business & Protocol School, 2016**

Las comunidades en las que se come más helado son, como en el caso anterior, las más pobladas: Andalucía, Cataluña, Madrid y Comunidad Valenciana, y las que menos son Melilla, Ceuta, La Rioja y Cantabria.

Las comunidades en las que más ha crecido el consumo de helados entre 2010 y 2015 han sido Melilla, Ceuta, Baleares, Canarias y Castilla la Mancha. Por el contrario, la única comunidad en la que descendió el consumo de helados del 2014 al 2015 fue La Rioja.

**Tabla 3: Consumo de helados por comunidad autónoma (en millones de litros)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variación 10 - 15	Variación 14 - 15
Andalucía	298	306	309	314	321	332	11,20%	3,21%
Aragón	47	49	49	50	52	52	9,36%	0,12%
Asturias	37	39	40	41	41	41	8,73%	-0,83%
Baleares	45	46	46	46	47	49	10,64%	5,30%
Canarias	84	86	87	88	89	92	10,23%	3,30%
Cantabria	21	22	22	22	22	22	4,33%	-0,59%
Castilla y León	89	91	92	93	95	97	9,11%	1,80%
Castilla - La Mancha	73	74	75	75	77	80	9,24%	3,26%
Cataluña	283	294	296	302	308	315	11,55%	2,19%
C. Valenciana	217	219	221	224	230	233	7,00%	1,24%
Extremadura	37	39	40	41	42	41	10,29%	-0,79%
Galicia	98	100	103	105	107	106	8,58%	-0,55%
Madrid	260	267	269	274	279	285	9,92%	2,14%
Murcia	50	51	52	54	55	57	12,85%	3,05%
Navarra	25	26	26	26	26	27	7,42%	1,26%
País Vasco	85	87	87	88	90	92	8,40%	1,79%
Rioja	12	13	12	12	13	13	4,93%	-2,50%
Ceuta	3	2	2	3	3	3	9,77%	9,29%
Melilla	2	3	3	2	2	3	9,77%	9,85%

**Fuente: Informe Boletín de Investigación de Constanza, Business & Protocol School, 2016**

El sector de las heladerías siempre ha tenido muy buena aceptación en España, especialmente por las elevadas temperaturas que incitan a consumir estos productos para refrescarse.

El frozen yogurt en concreto, se ha convertido en un producto estrella en la hostelería en los últimos años. Las franquicias han visto en este mercado un interesante espacio para crecer.

España cuenta con un total de 16 enseñas y 687 unidades de negocio de franquicias de heladerías y yogurterías. Se trata de un segmento que factura 107 millones de euros y genera más de 1.500 empleos.

La facturación media de estas heladerías y yogurterías es de 185.432€ y la inversión media es de 82.988€.

**Tabla 4: Relación de enseñas, establecimientos e inversión de heladerías yogurterías en España**

ENSEÑAS	TOTAL*	INVERSIÓN
SMÖÖY	111	55.000€
LLAOLLAO	70	63.000€
YOOGLERS	2	227.000€
HÄAGEN-DAZS	75	80.000-200.000€
BEN & JERRY'S	36	80.000-130.000€
HELADERÍAS CARTE D'OR	42	60.000-75.000€
YOGURTERÍA DANONE	28	68.000€
PANNA & FRAGOLA	4	45.000€
MAMMA LUISA	6	64.000€
YOGURTLANDIA	126	Desde 23.000€
AMORINO	12	120.000€
WOWBLE!	4	35.000€
MAMÁ GOYE	10	Desde 50.000€
YOYOGURT	150	39.000-60.000€
YOGEN FRÜZ	5	70.000€
BAOBIO	6	22.000€

\*Total establecimientos en España

**Fuente: Elaboración propia franquiciashoy.es**

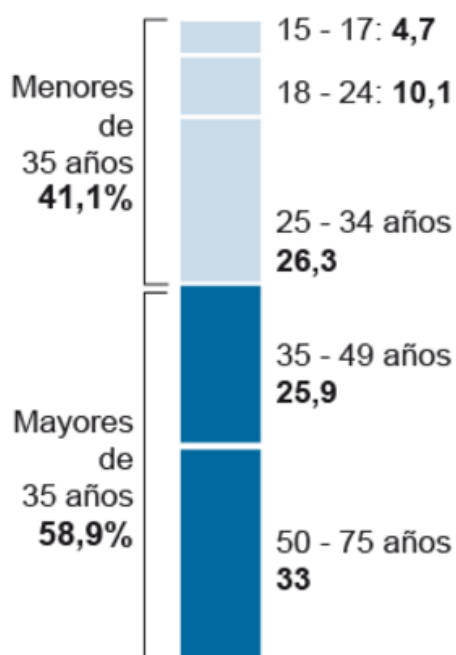
El éxito de este producto está ligado sobre todo a que se ha detectado una disminución de la estacionalidad de su consumo. Normalmente se asocian los helados únicamente a los meses de verano, sin embargo, hay una predisposición cada vez mayor de consumirlos durante todo el año. Esto se debe a que el yogurt helado no es un producto excesivamente frío y al tener una textura cremosa apetece en todas las épocas. Además, las franquicias de yogurt helado complementan su oferta con otras tipologías de producto más propias de las cafeterías, pero que ayudan a mermar dicha estacionalidad y suman facturación a cada unidad de negocio.

El yogurt helado es un producto dirigido a todos los públicos, pero tiene especial acogida entre los jóvenes de 25-34 años y las personas de entre 50-75 años.

**Imagen 2: Consumo de yogurt helado y helados normales por tramos de edad (%)**

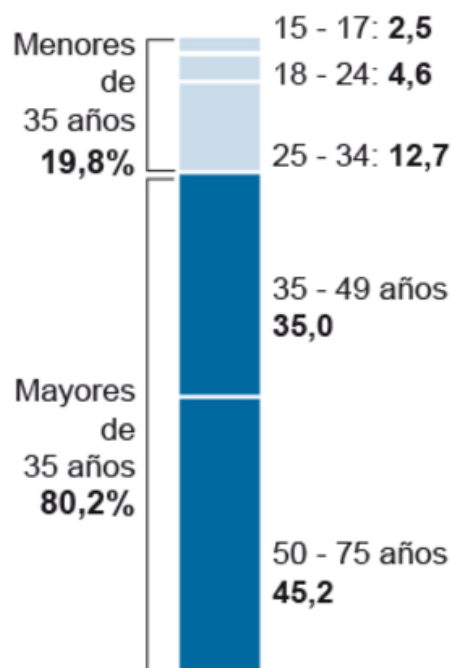
► **Yogur helado**

En %. Por tramos de edad



► **Helados normales**

En %. Por tramos de edad



Fuente: KantarWorldpanel, 2016

Por otro lado, el negocio de las franquicias de frozen yogurt está muy extendido en España debido a las bajas barreras de entrada para introducirse en él. La inversión inicial no es elevada y además no requiere de establecimientos muy extensos, la única condición es que esté ubicado en un lugar con alto tránsito peatonal.

Una baza que ha jugado un papel fundamental para este subsector de restauración ha sido la internacionalización de las redes. Es el caso, por ejemplo, de Smöoy que salió al exterior en el año 2013 y actualmente cuenta con gran cantidad de tiendas en 16 países, o Yogen Früz, la marca canadiense líder mundial de yogurt helado, que cuenta con 1.450 tiendas en 46 países de los cinco continentes.

## 2.2 Las franquicias

Según el Código Deontológico Europeo de la franquicia: “La franquicia es un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías, basada en una estrecha y continua colaboración entre empresas jurídicas y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados, en el que el franquiciador dispone el derecho e impone a sus franquiciados la obligación de explotar una empresa de acuerdo con sus conceptos.

El derecho así concedido autoriza y obliga al franquiciado, a cambio de una aportación económica, directa o indirecta, a utilizar la marca de productos y/o servicios, el “knowhow” (saber hacer) y otros derechos de propiedad intelectual, ayudado por la continua asistencia comercial y/o técnica, en el marco de un contrato de franquicia escrito suscrito por las partes a este efecto” (Código Deontológico Europeo de la franquicia).

Los elementos esenciales de la franquicia son los siguientes:

- **Marca comercial:** la marca está compuesta por dos elementos igual de importantes: el nombre de la marca, el cual permite que los compradores identifiquen un producto o servicio, y el logotipo, que es la expresión gráfica de la marca.

La marca se utiliza para solicitar productos o servicios en un establecimiento y permite distinguir aquellos productos que son similares o idénticos en cuanto a su fabricación o utilización.

- **Know-how (saber cómo):** son los conocimientos que ha ido adquiriendo el franquiciador a través de la experiencia, los cuales se transfieren al franquiciado para el correcto funcionamiento del negocio.
- **Canon de entrada:** es el pago inicial que se realiza a la firma de una franquicia. Dicho pago cubre la formación y los costes de puesta en marcha que el franquiciador tiene para cada nuevo franquiciado.
- **Royalty:** es el pago regular a través del cual el franquiciador reparte los costes del servicio central de la franquicia (investigación y desarrollo, compras, logística, marketing, sistemas de información...). Suele ser un porcentaje de las ventas mensuales sin IVA, aunque existen otros métodos de cálculo válidos.
- **Dossier de información pre-contractual:** dicho documento ha de ser entregado al franquiciado 20 días antes de la firma del contrato de franquicia (Según el **Artículo 3 del Real Decreto 2485/1998** de Desarrollo del Artículo 62 de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista).  
Este Dossier, además de ser uno de los documentos más importantes a la hora de adquirir una franquicia, sirve para que el franquiciado conozca de qué va la franquicia, qué hace y cómo es el franquiciador. Ha de explicar también las condiciones básicas del acuerdo.
- **Contrato de franquicia:** es el acuerdo mercantil privado, que regula la relación entre franquiciador y franquiciado, debiendo recoger bien las obligaciones entre ambos. Ha de ser un contrato que proteja la relación, sea justo y equilibrado y se ciña a los aspectos importantes.

Algunos datos que debe contener este tipo de contrato son los siguientes:

- Identificación del franquiciador y franquiciado.
- Licencia de la marca. Debe estar registrada.
- Condiciones de uso de la marca.
- Identificación del propio sistema de franquicia.
- Cuadro de exclusividades.
- Condiciones económicas.
- Causas y efectos de la resolución del contrato.
- Métodos de comunicación.
- Tratamiento de los datos personales.

- Sistemas de reporting de franquiciado a franquiciador.
  - Sistema de supervisión de las operaciones.
  - Acceso del franquiciador a los datos de negocio del franquiciado.
- **Servicios del franquiciador:** el franquiciador presta unos servicios continuados al franquiciado para que sea más competitivo que un establecimiento independiente, además de tener unos costes más bajos gracias a las economías de escala que generan la centralización de funciones. Estos servicios se diseñan a medida de cada caso. También deben permitirle al franquiciado tener ventas superiores a los locales independientes.

Después de haber explicado los elementos esenciales que forman una franquicia, es importante destacar los motivos por los cuáles es interesante invertir en franquicias y también los inconvenientes que conlleva.

### **Ventajas**

- ❖ Necesidades de capital de inversión y trabajo establecidas antes de iniciar el negocio.
- ❖ Productos y servicios diseñados, establecidos y probados.
- ❖ Apoyo y supervisión de la central matriz.
- ❖ Aprovechamiento de los conocimientos, experiencia, prestigio y clientela del franquiciador.
- ❖ Mejor distribución de productos y servicios.
- ❖ Establecimiento de una amplia red, sin necesidad de realizar grandes inversiones.

### **Inconvenientes:**

- ❖ Demostrar la capacidad financiera y de solvencia para hacer frente a la inversión inicial y a los primeros meses de operación.
- ❖ Menor beneficio por unidad, al ser este compartido.
- ❖ Exclusividad a la que se somete la relación comercial.
- ❖ Dificultades para diversificar y extender el negocio sin consentimiento del franquiciador.
- ❖ Falta de libertad a la hora de organizar el negocio, puesto que hay que seguir las instrucciones del franquiciador.



### 2.2.1 Franquicia llaollao

Llaollao es una franquicia española que se dedica a la elaboración y venta de yogurt helado.

Según el SABI, su *CNAE* es el 7490 *Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.o.p.*

Su objeto social está dividido en cuatro apartados:

- 1) Cesión de marca comercial.
- 2) Prestación de servicios a los franquiciados (tales como asesoramiento comercial, técnico, logístico, etc).
- 3) Explotación de negocios relacionados con la hostelería, tanto por parte de la franquicia directamente como a través de sus franquiciados y terceros.
- 4) Cesión de marca comercial, fórmulas o know-how que la mercantil pueda adquirir a través de sus departamentos de Investigación y Desarrollo.

**Imagen 3: Logotipo llaollao**



**Fuente: Llaollaoweb.com, 2017**

Llaollao nació en el año 2009 y fue creada por Pedro Espinosa, un joven ingeniero industrial que decidió dejar su trabajo en BRITISH PETROLEUM para fundar su propia compañía.

En 2009, después de analizar los mercados internacionales donde se estaba desarrollando el concepto de “frozen yogurt” y las características del mercado nacional, se lanza a crear su propio establecimiento en la localidad alicantina de Denia. 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 28 países de cuatro continentes y continúa expandiéndose con paso firme.

El éxito de Llaollao es la idea de negocio tan innovadora y la manera en la que se lleva a cabo. El ingrediente principal de este producto es el yogurt, un componente indispensable dentro de una dieta sana, el cual se sirve a 5 °C de una manera cremosa. Este ingrediente es acompañado por una gran variedad de toppings, desde fruta fresca de temporada, hasta deliciosas salsas o sabrosos crunchs. Hay alrededor de 700 combinaciones posibles para personalizar el helado.

**Imagen4: Variedades helados Llaollao**



**Fuente: Llaollaoweb.com, 2017**

Además, para los meses de invierno, Llaollao lanza una carta especial en la que se incluyen gofres, crepes, brownies, tortitas y fondue, para aquellos clientes que no les apetezca comer helados en esas fechas. De esta manera se reduce la estacionalidad propia de este producto y no se produce tanta disminución en las ventas.

Otra de las características que define a este producto es que es totalmente asequible y se adapta a todos los bolsillos. Los precios de las tarrinas están entre los 3 y 4 euros, y ninguno de sus productos supera los 5 euros.

Cuenta con un modelo de negocio muy versátil, apto para cualquier ciudad o clima y funciona de una manera muy estandarizada fabricando directamente todos sus productos, lo que garantiza la máxima calidad y una trazabilidad y logística óptimas.

### **2.2.2 Llaollao Paseo de l'Albereda Valencia**

Con la apertura del nuevo local llaollao ubicado en el Paseo de l'Albereda de Valencia, se persigue satisfacer a una parte de la población de esta ciudad, la cual vive a varios kilómetros del llaollao más cercano. Estableciéndolo en esa avenida se mejoraría la accesibilidad de los clientes, ahorrándoles mayores desplazamientos.

Para poder abrir este local, habrá que ponerse en manos de la central franquiciadora, la cual informará acerca de todas las condiciones económicas que es necesario abordar y proporcionará un dossier con información necesaria para desarrollar el trabajo según sus directrices, así como los conocimientos necesarios para llevar a cabo el negocio (know-how).

Una vez firmado el contrato de franquicia, prestará todo el apoyo necesario en la elección del local, planos de distribución, proyecto de decoración, requisitos técnicos...En definitiva todo lo necesario hasta la apertura de la tienda.

Cuando la franquicia llaollao esté en funcionamiento, se tendrá por parte de la central plena colaboración en la logística de productos con proveedores centralizados, seguimiento de la gestión y además se resolverán todas las incidencias que pudieran plantearse.

Es fundamental mantener una buena relación con la central franquiciadora para que el negocio prospere, este se tiene que convertir en uno de los objetivos prioritarios. Para conseguirlo, habrá que mantener con ellos una comunicación constante. La central tendrá que asesorar en los aspectos que considere, y los franquiciados tendrán que seguir las indicaciones que se les den.

El nuevo establecimiento que se va a instaurar tendrá una dimensión de 59 m<sup>2</sup>, estando dentro de las medidas que exige la central para los locales (desde 25 m<sup>2</sup> hasta 150 m<sup>2</sup>).

En cuanto al diseño del comercio, seguirá la misma línea que el resto de franquicias llaollao. Predominará el color blanco tanto en paredes como mesas, y el logotipo verde de entrada a conjunto con las sillas.

Al entrar por la puerta, el cliente encontrará de frente el mostrador en el que se expondrán los diferentes toppings y salsas que se ofertarán, así como los precios de cada uno de los productos.

Detrás, se ubicará la máquina heladora con la que los empleados servirán el yogurt helado.

En la parte superior, habrá una pantalla LED la cual mostrará los diferentes productos que tiene llaollao, así como las ofertas más destacables. De este modo se facilitará al cliente la elección del artículo en el caso de estar indeciso.

La distribución del resto del local constará de varias mesas redondas y taburetes verdes. Habrá mesas tanto dentro como fuera del local, ya que el principal atractivo del mismo será la terraza, la cual estará resguardada por un toldo que protegerá de la lluvia y evitará la incidencia directa del sol en los meses más calurosos.

***Imagen 5: Diseño local llaollao similar al que se va a instaurar en el paseo de l'Albereda***



***Fuente: Llaollaoweb.com, 2017***

La ubicación será sin duda un punto fuerte para este establecimiento, ya que los clientes podrán degustar sus productos favoritos mientras contemplan la ciudad de las Artes y las Ciencias y los paisajes verdes de la zona del río.

En cuanto al modelo de negocio se basará en las instrucciones que se reciban de la central. Se servirán tarrinas de yogurt helado acompañadas de frutas, cereales y salsas, batidos, fondues y en los meses de invierno se incluirán también tortitas, crepes, gofres y brownies con oreo.

Se publicarán las ofertas de los productos a través de la app y la página web, así como se tendrá mucha presencia en las redes sociales para que los clientes estén informados tanto del estreno de este nuevo local, como de todas las novedades que vayan surgiendo.

Finalmente, y haciendo referencia al abastecimiento de los ingredientes necesarios, se contará con proveedores centralizados, con lo cual no habrá que gestionar ninguna negociación con proveedores ni tampoco establecer precios, puesto que éstos serán proporcionados también por la central.

### 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### 3.1 Análisis del Macro-entorno PESTEL

Para elaborar un análisis del entorno de la empresa, tanto del macro-entorno como del micro-entorno, hay que estudiar las variables incontroladas, que son aquellas que influyen directamente en la relación de intercambio afectando a los resultados comerciales de la empresa. Estas variables no podrán ser modificadas por la empresa, sin embargo, estimando su evolución y evaluando los efectos sobre la empresa, finalmente ésta podrá influir sobre ellas (RIVERA, L.M. (2010) Decisiones en marketing. Cliente y empresa. Ed. Servicio Publicaciones UPV N°575).

Para realizar el análisis del **macro-entorno**, se utiliza el modelo **PESTEL**, el cual es una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa. Este modelo está compuesto por una serie de factores que se agrupan en seis bloques: económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales y políticos.

*Imagen 6: Modelo PESTEL*



*Fuente: Elaboración propia*

- **Entorno político:** se refiere a la intervención del gobierno en la economía a través de políticas de impuestos, leyes laborales, leyes ambientales, restricciones comerciales...

La situación de España en los últimos años no ha sido la más idónea para emprender un negocio, debido a la enorme crisis que ha azotado a España ocasionando el cierre de muchos negocios y provocando una tasa de paro histórica.

Aunque en este último año la situación ha mejorado levemente, son muchas las personas que no ven salida para abrir su propio negocio, por eso el gobierno ha creado una serie de ayudas para incentivar el emprendimiento las cuales pueden consultarse en el Boletín Oficial del Estado (BOE), alguna de las cuales se explican a continuación:

- ❖ **Ventanillas Únicas Empresariales (VUE).** Punto de Atención al Emprendedor: a través del punto de atención de cada Cámara de Comercio, proporcionan asesoramiento integral para crear empresas y facilitan la realización de los trámites necesarios ante las Administraciones.  
No tiene coste para los emprendedores, y está financiado por la Administración General del Estado, Comunidades Autónomas, Entidades Locales y Cámaras de Comercio.
- ❖ **Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres (PAEM):** está dirigido a mujeres emprendedoras que quieran crear su propia empresa.  
A través de los expertos de las Cámaras, prestan una atención directa y personalizada proporcionando información y asesoramiento para crear y desarrollar un negocio, ayudan en la elaboración del plan de empresa y tramitan la solicitud para el acceso a las líneas de financiación.  
Como en el caso anterior, no tiene coste para la mujer emprendedora y está financiado por el Fondo Social Europeo y el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.
- ❖ **Ley de Emprendedores (Ley 14/2013, de 27 de septiembre):** esta norma tiene como objetivo emprender reformas favorables al crecimiento y la reactivación económica, buscando fortalecer el tejido empresarial de forma duradera.

Algunas de las medidas que contiene esta ley son: en cuanto al IVA, la creación de un **régimen especial de criterio de caja** para sujetos pasivos cuyo volumen de caja no supere los 2.000.000 de euros, de tal forma que puedan retrasar el devengo y la consiguiente declaración e ingreso del IVA repercutido.

En cuanto al IRPF, se establece un **nuevo incentivo fiscal en la cuota estatal** por la inversión realizada en la empresa de nueva o reciente creación.

Además, se crea una nueva figura, el **Emprendedor de Responsabilidad Limitada**, gracias a la cual las personas físicas podrán evitar que la responsabilidad derivada de sus deudas empresariales afecte su vivienda habitual bajo determinadas condiciones. Similar a ésta, se crea la figura de **Sociedad Limitada de Formación Sucesiva (SLFS)**, sin capital mínimo.

Adicionalmente a esta ley, se encuentra la **ley 2/2012, de 14 de junio, de la Generalitat, de Medidas Urgentes de Apoyo a la iniciativa Empresarial y los Emprendedores, Microempresas y Pequeñas y Medianas Empresas de la Comunitat Valenciana [2012/5886]**: esta normativa desarrolla una serie de iniciativas dirigidas de forma expresa a revitalizar y apoyar el tejido productivo y a favorecer la puesta en marcha de nuevas actividades económicas que generen empleo en el ámbito de nuestra comunidad.

Algunas de las medidas que contiene esta ley son la **compensación de deudas**, en la cual las empresas podrán solicitar la compensación de las deudas que mantengan con la Generalitat con los créditos reconocidos por ésta a su favor por actos administrativos, sean o no tributarios.

Además, también contiene **líneas de apoyo y crédito**, en las cuáles se facilitará el acceso al crédito a los emprendedores. Asimismo, se establecerán líneas de apoyo específicas en entidades y sociedades participadas por la administración de la Generalitat.

Finalmente, se destacarían también las **medidas de impulso a la financiación de los emprendedores**, llevándose a cabo a través de las siguientes acciones:



- 1) Facilitar el acceso al crédito dotando el fondo de provisiones técnicas de la Sociedad de Garantía Recíproca (SGR) de la Comunitat Valenciana, para crear líneas específicas de avales, para financiar emprendedores, microempresas y pymes.
- 2) Participación pública en fondos de capital riesgo, gestionados por entidades gestoras privadas, que inviertan en proyectos de emprendedores y empresas en fases iniciales, aportando una vía de financiación alternativa y complementaria a la banca tradicional.
- 3) Creación de instrumentos de capital riesgo y financiación pública o público-privada, dirigidos a invertir en empresas en fases iniciales, con un alto potencial de creación de valor y un elevado componente innovador.
- 4) Creación de líneas de préstamos participativos con financiación pública, dirigidas a apoyar proyectos emprendedores.

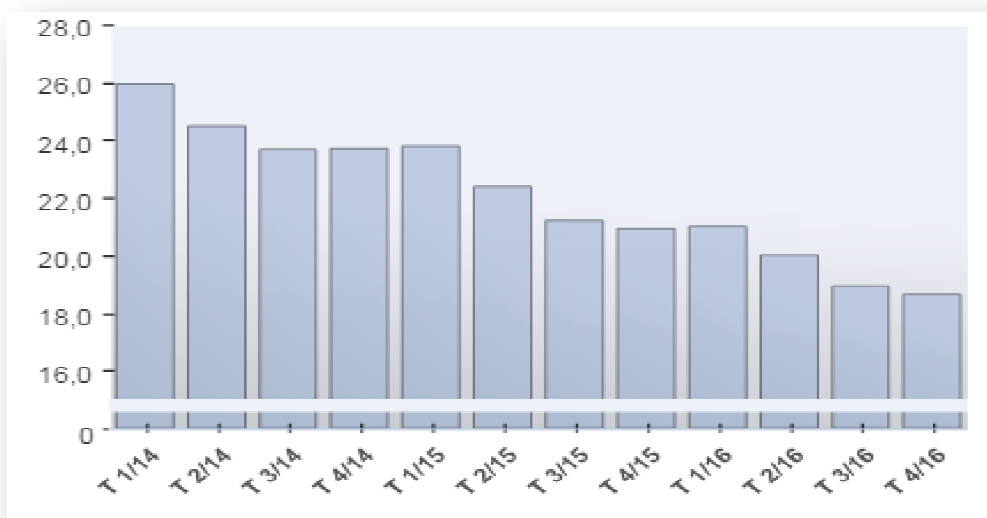
- **Entorno económico:** incluyen el crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio y las tasas de inflación. Estos factores impactan directamente en las operaciones de las empresas y su toma de decisión.

El **desempleo** se define como la tasa que representa a la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar (población activa), no tiene puesto de trabajo. Es un factor que influye en la creación de empresas.

En España, según el INE, la tasa de paro en el último trimestre del año 2016 ha sido de 18.63%, disminuyendo un 2.26% respecto al cuarto trimestre del año 2015.

En general, durante el año 2016, la tasa de paro ha ido disminuyendo progresivamente, y según la Fundación de Cajas de Ahorros (FUNCAS), se prevé para el año 2017 y 2018 que siga menguando.

**Imagen 7: Encuesta población activa (EPA). Tasa de paro España (%)**



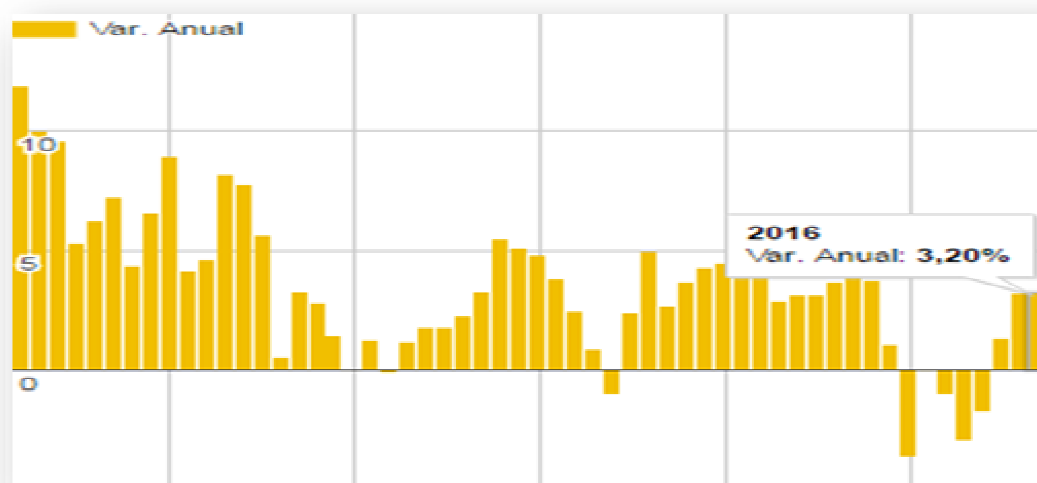
**Fuente: Web INE, 2017**

Por otra parte, en cuanto al **PIB**, éste se define como el valor de la producción de bienes y servicios de un país, en un espacio de tiempo determinado, generalmente un año.

En España, según consta en la web del INE, el valor del PIB a precios corrientes en el año 2016 fue de 1.113.851 millones de euros, creciendo en valor absoluto en 38.212 millones de euros respecto al 2015.

La evolución del 2016 frente al 2015 fue de un crecimiento del 3.2%.

**Imagen 8: Evolución tasa de crecimiento PIB España**



**Fuente: Web INE, 2017**

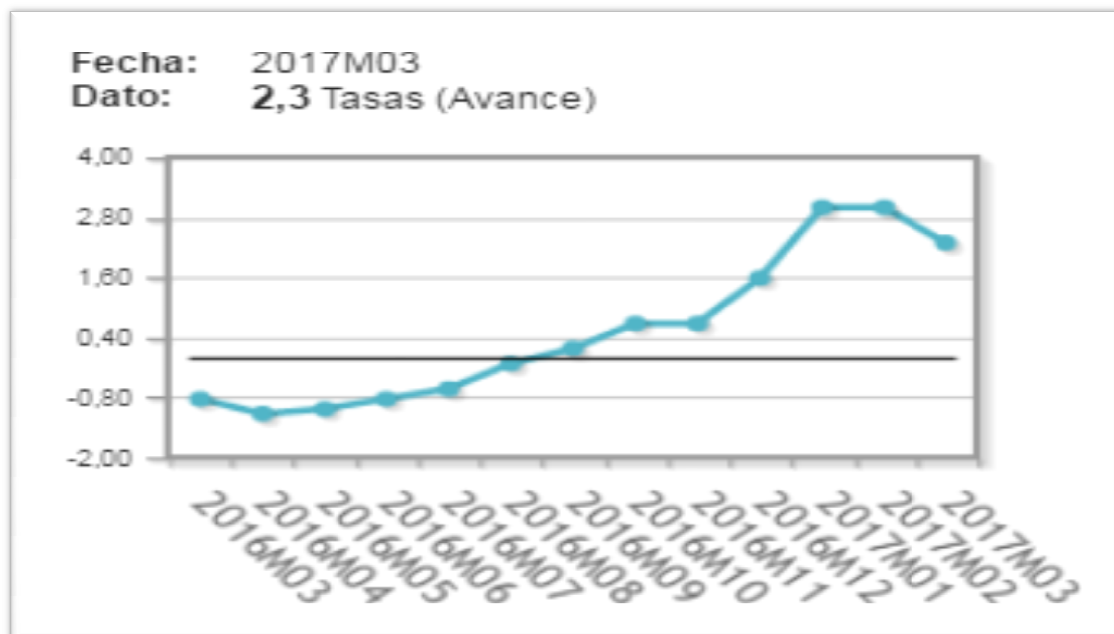
Según datos publicados en la página de FUNCAS, se prevé una evolución positiva del PIB para los años 2017 y 2018, concretamente de 1.159.600 millones de euros para el 2016 y 1.200.900 millones de euros para el 2017.

Finalmente, otro factor a tener en cuenta dentro del entorno económico es el **IPC**, el cual se define como una medida estadística de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.

Este indicador sirve también para medir la inflación, que es el aumento general y continuado de precios, y permite conocer cuánto se ha encarecido o abaratado el precio del conjunto de artículos que constituyen el consumo familiar.

Actualmente, según la web del INE, el IPC para España en el mes de marzo del 2017 es de 2,3%, disminuyendo respecto a enero y febrero del 2017 que estaba en un 3%. Esto significa que los consumidores están dispuestos a pagar menos por los bienes y servicios que consumen.

**Imagen 9: Evolución mensual del IPC en España (%)**



**Fuente: Web INE, 2017**

Según datos de FUNCAS, se prevé que el IPC disminuirá tanto en el 2017 como en el 2018, terminando dicho año en un 1.1%.

En cuanto al IPC por Comunidades Autónomas, según la web datosmacro.com, la Comunidad Valenciana tiene un IPC en Febrero del 2017 de 2.9%, situándose por debajo de comunidades como Castilla y León y Castilla la Mancha, con un 3.6% y 3.4% respectivamente, y por encima de comunidades como Madrid o Canarias, con un 2.6% y 2.5% respectivamente.

- **Entorno social:** incluye algunos factores como la tasa de crecimiento de la población, la conciencia de la salud o los aspectos culturales.

- ❖ **Conciencia de la salud:** cada vez son más las personas que se preocupan por su salud y por llevar hábitos de vida saludables. Los consumidores buscan calidad y sabor, pero con el menor contenido de azúcar, materia grasa y calorías.

Por todo ello, Ilaollao satisface las necesidades de estos consumidores, ya que su producto estrella, el yogurt helado, no contiene grasas trans y por cada 100 gramos de yogurt tiene únicamente 20 gramos de hidratos de carbono de los cuales 11 gramos son azúcares, 1.6 gramos de grasas y tan solo 103 kcal .

Además, es una fuente natural de calcio, aportando 175 miligramos y conteniendo el 46% de la dosis diaria recomendada y una fuente de proteínas.

Asimismo, este producto está exento de gluten, con lo cual lo pueden tomar las personas celíacas o aquellas que tengan cierta sensibilidad o alergia a esta sustancia.

**Imagen10: Valores nutricionales**



**Fuente: Llaollaoweb.com, 2017**

- ❖ Tasa de crecimiento de la población: según el Instituto Nacional de Estadística, España ha terminado el año 2016 con una población de 46.557.008 personas, un 0.14% menos que en el año 2015, cuya población era de 46.624.382 personas. Su densidad de población es de 92 habitantes por km<sup>2</sup> y ocupa el puesto 29 del ranking de 196 estados que componen la población mundial.

**Tabla 5: Tasa de crecimiento de la población española**

Total Nacional	Personas		Variación relativa	
	2016	2015	2016	2015
	46.557.008	46.624.382	-0.14	-0.31

**Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE, 2016**

En el caso de Valencia, que es la zona donde se va a abrir la franquicia Ilaollao, es la tercera provincia de mayor población en España, con 2.544.264 personas, por debajo de Barcelona que tiene 5.542.680 personas y de Madrid que está en el primer puesto con 6.466.996 personas.

La tasa de variación anual en la población de Valencia ha sido del 0.04% en el año 2016, y ha pasado de tener 2.543.315 personas en el 2015, a 2.544.264 personas en el 2016, lo cual indica una variación positiva.

**Tabla 6: Variación anual de la población de Valencia**

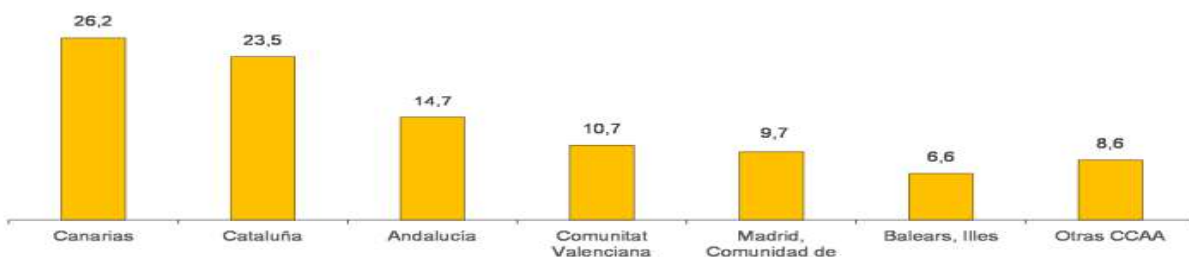
Provincia	Personas		Variación relativa	
	2016	2015	2016	2015
<b>Valencia</b>	2.544.264	2.543.315	0.04	-0.22

**Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE, 2016**

Haciendo referencia a la presencia de turistas internacionales en la Comunidad Valenciana es bastante notable y significativa. Esta comunidad está en la cuarta posición del ranking de llegada de turistas por debajo de comunidades como Canarias, Cataluña y Andalucía.

Concretamente, en el mes de marzo de este año, han llegado a España 4.907.554 turistas, de los cuales han visitado la Comunidad Valenciana 524.659 turistas, experimentando esta comunidad una variación anual positiva del 9.2%.

**Tabla 7: Llegada de turistas internacionales por CCAA de destino principal. Porcentaje respecto al total (%)**



**Fuente: Estadística de movimientos turísticos en fronteras. INE, 2017**

**Tabla 8: Llegada de turistas internacionales según comunidad autónoma de destino principal. Datos mensuales y acumulado**

Marzo 2017	Datos mensuales		Datos acumulados	
	Valor absoluto	Variación anual	Valor absoluto	Variación anual
<b>TOTAL</b>	<b>4.907.554</b>	<b>6,1</b>	<b>12.930.065</b>	<b>9,3</b>
Andalucía	722.914	5,7	1.829.321	12,2
Balears, Illes	325.263	-17,0	595.101	-9,7
Canarias	1.283.866	6,4	3.661.246	6,8
Cataluña	1.151.664	7,0	2.988.238	4,0
Comunitat Valenciana	524.659	9,2	1.359.431	18,4
Madrid, Comunidad de	478.106	26,0	1.411.563	27,2
Otras CCAA	421.082	3,0	1.085.167	10,4

**Fuente: Estadística de movimientos turísticos en fronteras. INE, 2017**

En cuanto a la afluencia de turistas extranjeros en la ciudad de Valencia, ha aumentado en el año 2016 respecto al 2015.

En el último mes del año 2016, el número de residentes extranjeros que viajaron a Valencia fue de 72.081 personas, un valor por encima del que se tuvo en diciembre del 2015 que fue de 65.874 personas.

Respecto al número de residentes extranjeros que viajaron a Valencia y además pernoctaron, también se ha acrecentado con el tiempo, pues en diciembre del año 2016 fue de 150.285, cifra superior al último mes del año 2015 que fue de 130.539 personas.

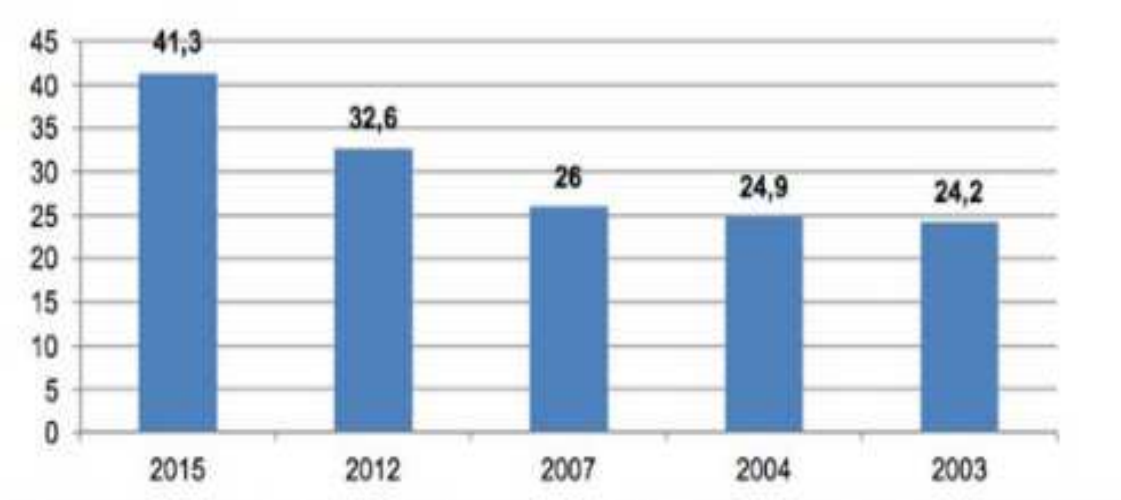
**Tabla 9: Variación anual de residentes extranjeros en Valencia (viajeros y pernoctaciones)**

Valencia	Viajeros		Pernoctaciones	
	Residentes en el extranjero		Residentes en el extranjero	
	2016	2015	2016	2015
	72.081	65.874	150.285	130.539

**Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE, 2016**

- ❖ Aspectos culturales: el tiempo libre y el ocio ocupan cada vez más espacio en las agendas de los españoles, concretamente en la gente joven. Éstos dedican el doble de horas al ocio que hace una década, destinan más de 40 horas semanales al tiempo libre, 17 más que en el año 2003.

**Tabla 10: Tiempo medio disponible a la semana para ocio (horas) por jóvenes de 15-29 años**



**Fuente: Artículo diario el español, 2016**

Estos datos resultan positivos a la hora de abrir un negocio como llaollao, el cual va enfocado a todos los públicos, pero que tiene especialmente éxito entre la gente joven.

Otro aspecto cultural sería la estacionalidad del producto, ya que normalmente se asocia la idea de comer helados solamente en verano. Sin embargo, el yogurt helado al ser más cremoso, menos frío y fundir mucho más lentamente que un helado tradicional, origina que apetezca en cualquier época del año.

Además, en invierno tiene una carta de productos que incluye gofres, tortitas o brownies, para aquellas personas que no les apetezca tomar helado.



- **Entorno tecnológico:** incluyen aspectos como actividades de Investigación y Desarrollo, automatización, incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos.

Los avances técnicos en maquinaria, electrónica y especialmente en las nuevas tecnologías, hacen más fácil el trabajo de las empresas, reducen costes y abren nuevas oportunidades de negocio.

La **maquinaria** que emplea Ilaollao para elaborar su producto estrella, el yogurt helado, se denomina **máquina heladora “carpigiani”**. Estas máquinas son las encargadas de elaborar el helado soft, cuya característica principal es su frescura y cremosidad, ya que se elabora instantáneamente para cada consumo individual. Este tipo de máquinas son funcionales, rápidas y fiables; se adaptan a cualquier práctica comercial y sirven también para negocios ubicados en lugares muy concurridos, como playas, discotecas y locales de comida rápida.

Existen dos modelos dependiendo de la ubicación que más convenga al establecimiento: las máquinas de mostrador y las de suelo.

Las de mostrador tienen un pie de apoyo para poderlas colocar en superficies estrechas y las de suelo están equipadas con ruedas y un freno para desplazarlas con facilidad y colocarlas de forma segura.

El proceso de producción de los helados soft es muy sencillo: las mezclas UHT (uperización o esterilización), producidas con mezclas semielaboradas o ingredientes pasteurizados frescos, se vierten en las tolvas refrigeradas superiores. Con solo bajar la palanca, la máquina distribuye suaves remolinos de helado mientras que una nueva cantidad de mezcla pasa al mismo tiempo de la tolva a los cilindros, preparada para transformarse en helado.

Otro tipo de tecnología que utilizan mucho las empresas actualmente son las **redes sociales**. España está por encima de la media europea en el uso de las mismas. Esta forma de llegar al público y estar en contacto con los consumidores resulta muy efectiva para las empresas.

En el caso concreto de Ilaollao, está presente en una gran cantidad de redes sociales para darse a conocer. Publicita sus productos en facebook, twitter, foursquare, youtube, pinterest e instagram.

Además, tiene un blog, en el que va incluyendo frecuentemente noticias acerca de la franquicia, como los productos nuevos que van saliendo o la ubicación de los nuevos locales que abre.

Una de las novedades que ha introducido recientemente es la aplicación llaollao.club, en la cual los clientes se identifican con un código de usuario y cada vez que se toman un llaollao van recibiendo ofertas a su móvil y usan los códigos de cada visita para convertirlos en premios, lo cual contribuye a una fidelización de los clientes.

**Imagen 11: Aplicación móvil llaollao.club**



**Fuente: Llaollaoweb.com/es/app, 2017**

- **Entorno ambiental:** incluyen aspectos ecológicos y del medio ambiente. El daño causado al medio ambiente debido a la contaminación, al cambio climático, etc. Supone un esfuerzo para las empresas minimizar su impacto medioambiental y a la vez una oportunidad de nuevos negocios.

Por desgracia, muchas actividades empresariales, sobre todo en el sector de la industria, son perjudiciales para el entorno, por lo que suponen una serie de

costes sociales, aunque también es cierto que están emergiendo empresas que generan beneficios para el medio ambiente, como por ejemplo, las dedicadas a gestionar residuos.

La situación está adquiriendo un carácter preocupante, y la única solución es que tanto las empresas como los consumidores adopten códigos de comportamiento respetuosos con el medio ambiente.

En España, existe una normativa que regula este asunto: la **ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental**, que se basa en los principios de prevención y en el principio de “quien contamina, paga”. Según esta ley, las empresas deben asumir los costes de prevención o, en su caso, reparación, y devolver los recursos naturales dañados a su estado original (Documento Adaptación: liderazgo empresarial ante el cambio climático en España).

En el caso de Ilaollao, es una empresa que está totalmente comprometida con la mejora del medio ambiente. Como se expone en su página web, es la primera empresa española de yogurt helado que utiliza tarrinas biodegradables y servilletas de material reciclado.

Estas tarrinas biodegradables, se descomponen más rápido que otras alternativas, no son tóxicas y dispersan menos gases de efecto invernadero, lo que permite reducir el impacto de la actividad en el medio ambiente

Además, contribuyen adoptando medidas para reducir la utilización de plástico en sus espacios. Promocionan la reutilización, el reciclaje y la recuperación de los recursos naturales, teniendo como principal objetivo minimizar el impacto medioambiental.

- **Entorno legal:** incluyen las leyes contra la discriminación, leyes para el consumidor o leyes de salud y protección.

- ❖ **Ley para la igualdad de trato:** el objetivo de esta norma es acabar con cualquier tipo de desigualdad por razón de edad, aspecto físico, raza, orientación sexual, discapacidad, género o creencia.

- Esta ley se aplica en el ámbito empresarial, tanto en el aspecto de la selección de personal, como en el trabajo propiamente dicho. Los empresarios no podrán publicar en las ofertas de trabajo que se abstengan de presentarse ciertos colectivos por razones de raza o sexo, así como los

trabajadores que se sientan discriminados o acosados podrán denunciar a la empresa, pudiendo acarrear incluso el cierre de la misma.

- ❖ **Reglamentación técnico-sanitaria para la elaboración, distribución y comercio de helados y mezclas envasadas para congelar** (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado): mediante el **Real Decreto 618/1998, de 17 de abril**, se explican los requisitos que han de cumplir los locales de elaboración y venta de helados. Desde el tipo de ingredientes y aditivos autorizados, los requisitos de los establecimientos de venta y del personal o el registro general sanitario de alimentos.
- ❖ **Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios** (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado): esta norma es de aplicación para las relaciones entre consumidores y empresarios. Está clasificada en diversos capítulos, entre los que constan: derechos básicos de consumidores y empresarios, protección de la salud y seguridad, derecho a la información, formación y educación, protección de los legítimos intereses económicos de consumidores y usuarios, etc.

### 3.2 Análisis del Micro-entorno

El Micro-entorno o también llamado entorno específico, está formado por una serie de variables que generan influencia sobre la empresa, y de las cuales la empresa puede actuar de algún modo.

Para estudiar el **micro-entorno**, se emplea el **modelo de las 5 fuerzas de Porter**. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

Dichas fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una empresa y afectan en la habilidad de la misma para obtener rentabilidad y satisfacer a sus clientes.

**Imagen 12: Modelo 5 fuerzas de Porter**



**Fuente: Elaboración propia a partir de 5fuerzasdeporter.com, 2017**

- **Poder de negociación de los clientes:** los clientes son las personas que acceden al producto que se ofrece a partir de un pago.

En una empresa, si los clientes son pocos, están bien organizados y se ponen de acuerdo entre ellos en cuanto a los precios, pueden llegar a ser una amenaza para la misma, puesto que generalmente querrán pagar precios inferiores de los que la empresa esté dispuesta a aceptar. Además, si hay varios proveedores, éstos tendrán la opción de elegir entre un mayor rango de posibilidades de mayor y mejor calidad.

En el caso de Ilaollao, es una franquicia que tiene muchos clientes y está dirigida a todos los públicos, desde jóvenes hasta personas mayores, siendo

especialmente beneficioso para niños, personas embarazadas y gente mayor, al favorecer el correcto desarrollo de ciertas funciones del organismo durante estas etapas tan importantes en la vida.

Sin embargo, aunque tengan muchos clientes, cada vez la competencia es mayor, ya que los negocios del yogurt helado están en auge, con lo cual tienen que realizar estrategias para mantenerlos y atraer a usuarios nuevos.

Una de las tácticas que utilizan es mediante internet, sobre todo por redes sociales y a través de anuncios en televisión.

De todo lo explicado anteriormente, se puede deducir que el poder de negociación de los clientes es muy alto, ya que todas las marcas ofrecen un producto similar y resulta muy fácil para un consumidor irse a una tienda u otra sin bajar sus expectativas, con lo cual el coste de cambio (coste al que se enfrenta un consumidor al cambiar de una marca a otra) es casi inexistente.

Para poder mantener y hacer clientes nuevos, es importante conocer las 7 O's del mercado:

- ¿Quiénes son? (ocupantes)
- ¿Qué compran? (objetos)
- ¿Por qué compran? (objetivos)
- ¿Cómo compran? (operaciones)
- ¿Quién compra? (organización)
- ¿Cuándo compran? (ocasiones)
- ¿Dónde compran? (outlets, lugares)

Llaollao va dirigido a todos los públicos, pero está enfocado sobre todo para la gente joven (**Quién**), independientemente de que trabajen o estudien (**Quiénes**), que les apetece tomarse un descanso después de trabajar o estudiar, o disfrutar de un helado en un día de ocio después de ir de compras por el centro de Valencia, por ejemplo (**Qué, cuándo, dónde, cómo y por qué**).

- **Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores son las personas que abastecen a las empresas, proporcionándoles las materias primas necesarias para poder vender el producto final.

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por las características de los insumos que proveen, su grado de concentración, el impacto de los insumos en el costo de la industria, etc.

En el caso de Ilaollao, la central fabrica directamente todos sus productos y se los proporciona a sus franquiciados, sin embargo necesitan proveedores que les suministren materias primas básicas como la leche y el azúcar.

Estas materias pueden ser distribuidas por una gran cantidad de proveedores. No necesitan de unos requerimientos específicos, con lo cual el poder de negociación de los proveedores para Ilaollao es bajo.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** este apartado hace referencia a las barreras de entrada de nuevos competidores. Cuantas más facilidades haya para entrar en el mercado, mayor será la competencia. Por ejemplo, si se trata de montar pequeños negocios que no requieren una gran inversión, habrá más competidores que en el caso de grandes empresas que suponen elevadas inversiones iniciales.

Haciendo referencia a Ilaollao, la amenaza de nuevos competidores entrantes es altísima, ya que este tipo de franquicia es un negocio barato y el yogurt helado es un producto que está en auge.

Además, muchos son los locales que han copiado la imagen de Ilaollao, con un aspecto de sus tiendas limpio, moderno y luminoso, con colores blancos y líneas sencillas, y un diseño de carta muy similar, lo cual hace que los usuarios tengan mucho más dónde elegir.

Algunas de las empresas que compiten directamente con Ilaollao son: Smöoy, Yogurtlandia o Yooglers, entre muchas otras.

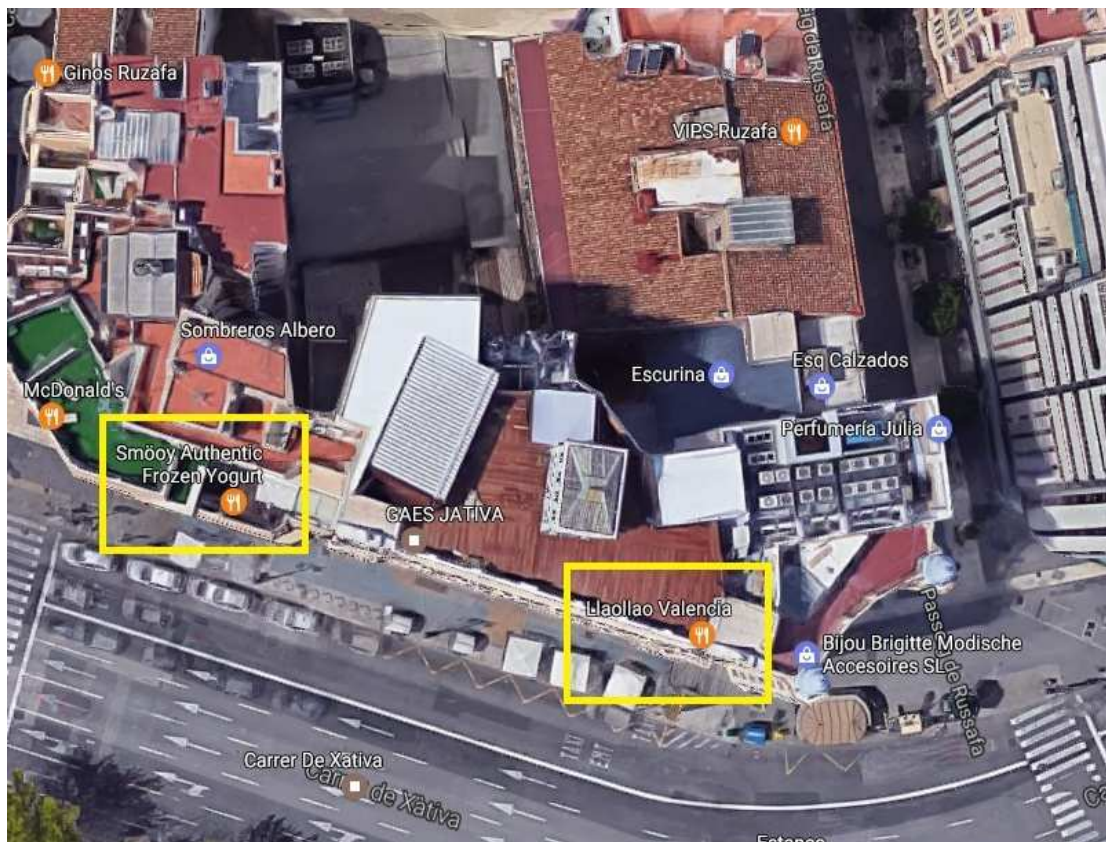
- **Amenaza de productos sustitutivos:** los productos sustitutivos son aquellos que ofrecen un beneficio semejante al producto objeto de estudio, pero de una forma distinta. Pueden representar una seria amenaza para el sector si cubre las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Por ello, es fundamental que las empresas estén pendientes de la emergencia de estos productos e intenten diferenciarse del resto.

Llaollao cuenta con una gran cantidad de productos sustitutos, desde los yogures tradicionales hasta los helados de todos los sabores y formas de presentación, lo cual incrementa la rivalidad de la categoría.

- **Rivalidad entre los competidores:** la rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

En el sector del yogurt helado hay una competencia muy fuerte entre las marcas. Un ejemplo muy claro sería nuestra franquicia objeto de estudio llaollao y Smöoy, las cuales se han dedicado a localizarse unas al lado de otras, demostrando la intensidad de la competencia y la multiplicación de las estrategias para diferenciarse.

**Imagen 13: Proximidad llaollao y smöoy en la calle Játiva (Valencia)**



**Fuente: Google maps, 2017**



### 3.3 Análisis de la competencia directa

Se entiende por competencia directa “aquellos negocios que venden un producto igual o casi igual al nuestro y que lo venden en el mismo mercado en el que estamos nosotros, es decir, buscan a nuestros mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo”.

Se han detectado 6 negocios de yogurt helado en Valencia que representan la competencia más directa para llaollao:

- **Smöoy AuthenticFrozen Yogurt**: es una franquicia española que fabrica y vende yogurt helado. Es la más similar a llaollao que hay en el mercado, y por tanto, la que mayor competencia representa.

**Imagen 14: Smöoy Authentic Frozen Yogurt Valencia**



**Fuente: Web Smöoy, 2017**

La apariencia de sus locales es muy parecida: un color blanco inunda todo el local y sobre éste un tono fuerte cegador, en este caso el rosa.

La carta también es similar, ofrece productos con base de yogurt helado y distintas salsas y toppings para combinarlo. Además, también tiene una carta especial para invierno “Smöoyhot”.

En cuanto a la manera de fidelizar a los clientes, se comunica por redes sociales, cuenta con un blog y una aplicación móvil y además tiene una tarjeta de

fidelización “Smöoystar” con la que acumular puntos para canjearlos por productos.

Respecto a los precios, al igual que Ilaollao, están entre los 2 y 5 euros.

- **Yooglers Frozen Yogurt**: es una franquicia frozen yogurt, self-service, multisabor y customizable.

*Imagen 15: Yooglers Frozen Yogurt Valencia*



*Fuente: Web Yooglers, 2017*

La novedad más importante que presenta respecto a Ilaollao es el precio, el cual no va en función del tamaño de la tarrina si no del peso, siendo éste de 1.5 euros por cada 100 gramos.

La manera de servirlo es también particular, ya que uno mismo se sirve el helado poniéndose las cantidades que considere oportunas, lo que comúnmente se denomina “self-service”.

En cuanto a los sabores no tienen un único sabor de yogurt helado, si no que cuentan con 40 sabores para elegir y más de 40 toppings para combinarlo.

Respecto a la apariencia del establecimiento es distinta también, ya que no se limitan al color blanco con otro tono que contraste, si no que está decorado con varios colores cálidos (amarillo, verde, naranja, rosa...).

- **Mamma Luisa**: es una franquicia con obrador propio de helados artesanales, en el que también se incluye el frozen yogurt.

**Imagen 16: Mamma Luisa Valencia**



**Fuente: Web Mamma Luisa, 2017**

Esta franquicia, a diferencia de las anteriores, no se dedica casi en exclusiva al yogurt helado, si no que su producto estrella son los helados 100% artesanos, además de contar con granizados, horchata, batidos y polos para el verano, y para primavera e invierno tienen también chocolate caliente.

Además tienen también bollería, gofres y crepes dulces y salados.

La apariencia del local es similar a la de smöoy, con colores como el rosa y predominando el blanco.

El rango de precios es ligeramente superior a llaollao, entre 2 y 6 euros aproximadamente.

- **Yogurtlandia**: es una franquicia italiana con una línea de productos variados como el frozen yogurt, batidos, gofres, smoothies y crepes dulces y salados. Una peculiaridad que tiene respecto a las empresas nombradas anteriormente, es que su frozen yogurt está elaborado 100% con yogurt helado, no contiene leche y por tanto está enfocado también para personas intolerantes a la lactosa.

Además baja el nivel de colesterol en sangre y potencia el sistema inmunológico.

**Imagen 17: Yogurtlandia Valencia**



**Fuente: Web Yogurtlandia, 2017**

En cuanto a la apariencia de sus locales utiliza también colores blancos, rosa y tonos verdes, es decir, tonos que llaman la atención y atraen a los clientes. Finalmente, respecto a los precios rondan los 2.50 euros hasta 6 euros, depende del producto que se consuma.

- **Yogurtería Danone**: es una franquicia española de elaboración y venta de yogures (tanto yogures naturales como yogurt helado). Además de estos productos, su carta también se compone de batidos y otros productos relacionados con la bollería como los gofres, donuts o cruasanes. Esta franquicia tiene presencia en redes sociales como facebook, instagram o twitter, promocionándose por estos medios y también está presente en google y youtube. Además al igual que Ilaollao, cuenta con un blog para informar acerca de los movimientos de la empresa.



**Imagen 18: Yogurtería Danone Valencia**



**Fuente: Web Yogurtería Danone, 2017**

Respecto a la apariencia de sus locales, se compone sobre todo de colores azules y blancos, siguiendo la línea de la mayoría de franquicias de su competencia. Finalmente, respecto a los precios, son un poco más elevados que los de Ilaollao, ya que se sitúan entre los 2.95€ y los 6€ aproximadamente.

- **Topping's tu sana tentación**: es una yogurtería valenciana ubicada en el centro de Valencia. A diferencia de las empresas anteriores, no es una franquicia. Su especialidad es el yogurt helado, sin embargo también tienen smoothies y granizados para el verano y gofres, crepes, brownies y todo tipo de bollería para el invierno. Respecto a la apariencia de su local sigue la línea de colores blancos sobre una fuerte tonalidad morada. En cuanto a los precios son ligeramente inferiores a los de Ilaollao, entre los 2.50 y 3.50 euros aproximadamente.

*Imagen 19: Topping's tu sana tentación Valencia*



*Fuente: Web Topping's tu sana tentación, 2017*

### 3.4 Análisis DAFO-CAME

El DAFO es una herramienta cuyo objetivo es conocer la situación real en que se encuentra una organización, para poder planear una estrategia de futuro. Analiza tanto las características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

Una vez se ha realizado el diagnóstico de la organización con esta herramienta, se utiliza la matriz CAME para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO: Corrigiendo las Debilidades, Afrontando las Amenazas, Manteniendo las Fortalezas y Explotando las Oportunidades.

**Imagen 20: Matriz DAFO**



**Fuente: Elaboración propia, 2017**

A nivel interno, se pueden destacar como **debilidades** la falta de financiación bancaria, puesto que actualmente cada vez resulta más complicado que los bancos concedan préstamos. Sin embargo, la franquicia llaollao tiene como ventaja que no requiere de una elevada inversión inicial en comparación con otras franquicias. Además, como se ha comentado anteriormente en el análisis del macro-entorno, existen ayudas económicas para el emprendedor, lo cual facilita la apertura de un negocio de estas características.

Otra de las debilidades sería el miedo al fracaso, ya que estamos en un momento de crisis y aunque una franquicia tiene mayores garantías que un negocio montado por nuestra cuenta, no nos exime de que quiebre o tenga mucho menos éxito del esperado.

Finalmente, como tercera debilidad, destacaríamos la posible falta de motivación del personal, ya que la forma de trabajo puede resultar repetitiva y los trabajadores pueden perder motivación.

Por otro lado, en cuanto a las **fortalezas**, podríamos destacar la buena aceptación que tiene el producto. Al tratarse de una franquicia de éxito, ya sabemos de antemano que el producto es conocido por los clientes y además tiene una gran aceptación por parte de éstos.

Otra de las fortalezas sería la buena ubicación del negocio, ya que un requisito que se nos exige a la hora de montar una franquicia es que sea un lugar turístico y con un elevado tránsito peatonal, y el sitio escogido para la apertura del llaollao es el Paseo de l'Albereda, que como se ha nombrado anteriormente está cerca de la ciudad de las Artes y las Ciencias, el Corte Inglés y el centro comercial Aqua, lo cual nos asegura una gran afluencia de gente.

La siguiente fortaleza sería la innovación del producto y la variedad de combinaciones posibles que existen, concediendo al cliente un toque personalizado a la hora de escoger su helado llaollao.

Para terminar, la última fortaleza sería el precio del producto, ya que esta franquicia se caracteriza por tener un nivel de precios asequible a cualquier bolsillo. El precio de sus tarrinas oscila entre los 2 y 4 euros, y sus productos más caros no llegan a los 5 euros.

Además, han introducido dos productos muy económicos enfocados para los más pequeños, como el petitllao o la llaocookie, para poder adaptarse a todo tipo de clientes.

A nivel externo, se pueden destacar como **amenazas** el nivel de competencia, ya que cada vez hay más empresas que se dedican al sector del yogurt helado. Este hecho también está relacionado con las bajas barreras de entrada que existen para adentrarse en este sector, puesto que es un negocio que está en auge, es relativamente barato y no tiene unas condiciones demasiado específicas para abordarlo.

Otra de las amenazas sería el surgimiento de nuevos productos sustitutos. Llaollao cuenta con productos sustitutos como los helados tradicionales o los yogures, sin embargo, podrían salir al mercado nuevos productos similares a los yogures helados que tuvieran más éxito y fueran más saludables o más sabrosos.



Para terminar, destacaríamos también la elevada estacionalidad de este producto. Generalmente los helados se asocian solo al verano, sin embargo, el yogurt helado de llaollao tiene una textura cremosa y es menos frío que los helados convencionales, con lo cual apetece en cualquier época del año. Además, esta franquicia cuenta con otros productos como tortitas, tartas o brownies, para aquellos clientes que prefieran no tomar productos fríos en invierno.

Además, cabe destacar que el clima de la ciudad de Valencia es bastante cálido durante todo el año, favoreciendo el éxito de este tipo de negocios.

Finalmente, en cuanto a las **oportunidades**, recalcaríamos las nuevas tendencias saludables que han surgido. Cada vez es mayor la preocupación por la alimentación y la vida sana, y el yogurt helado de llaollao se adapta perfectamente a este requisito, ya que contiene solo 103 kcal por 100 gramos. Este hecho hace que no veamos el producto como un capricho que nos podamos permitir algún día puntual, si no como un sustituto del postre diario o de la merienda.

Otra de las oportunidades sería la renovación constante que hace esta empresa de los toppings, pudiendo introducir en el mercado alguno en concreto que cause especial éxito entre los clientes. Estas renovaciones en los ingredientes tan habituales, hacen que los consumidores se sigan sorprendiendo con los sabores y no tengan la hartura propia de consumir siempre el mismo producto.

La última oportunidad a la que vamos a hacer mención sería el uso acentuado de las redes sociales en la sociedad, siendo este hecho aprovechado por la empresa, ya que es su manera principal de promocionarse. Además, cuenta con un blog y una aplicación, en el que se informa de los acontecimientos principales de la empresa y en el que se permite la participación activa del cliente, por ejemplo, sometiendo a votación la introducción de un nuevo topping.

Con el objetivo de solucionar los aspectos negativos que se han encontrado y fomentar los aspectos positivos, la matriz CAME elaborada es la siguiente:

**Imagen 21: Matriz CAME**



**Fuente: Elaboración propia, 2017**

En cuanto a las debilidades, podríamos **corregir** la falta de financiación derivada de los bancos acudiendo a las subvenciones y ayudas que proporciona el gobierno para incentivar el emprendimiento, como las citadas en la Ley de Emprendedores o en el Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres, entre muchos otros.

Para corregir la falta de motivación del personal, se podrían diseñar estrategias recompensando la implicación en el trabajo o la productividad. “Algunos empleados se sienten atraídos por la posibilidad de un nuevo cargo, ascenso o ampliación de las responsabilidades de su trabajo, o incluso por la posibilidad de que sus esfuerzos se vean reconocidos públicamente por la dirección” dice Keynes. Con lo cual, además de recompensarles por sus logros habrá que reconocerles el trabajo bien hecho y así aumentaremos su motivación.

Para **afrontar** las amenazas, en concreto el elevado nivel de competencia debido a las bajas barreras de entrada en el sector, se intentará fidelizar al mayor número de clientes posibles, continuando haciendo uso de las redes sociales, el blog y la aplicación móvil y creando más incentivos para los clientes habituales, recompensándoles según la afluencia de visitas que tengan.

Con el fin de mermar el daño que pueda producir en la empresa la aparición de nuevos productos sustitutivos, es importante que llaollao recalque el factor saludable y de calidad de sus ingredientes, y se vaya renovando en función de las necesidades de los clientes, introduciendo productos nuevos cuando proceda (por ejemplo, café caliente para invierno, atajando así también la estacionalidad del producto).

Para **mantener** las fortalezas como la aceptación del producto y la innovación y variedad, es importante continuar innovando y reciclándose, intentando sorprender el máximo posible al cliente y cumpliendo sus expectativas.

También habría que seguir teniendo precios asequibles, ya que una subida muy brusca de precios podría dar lugar a que los clientes se vayan a la competencia, ya que cada vez las empresas de yogurt helado son más parecidas y ninguna de ellas tiene una gran ventaja competitiva respecto a las demás, con lo cual es más fácil la disminución de clientes.

Finalmente, y dado que la empresa llaollao corresponde a una red de franquicias, habrá que aprovechar los conocimientos y experiencia adquiridos por el franquiciador y aplicarlos a nuestra organización.

Por otro lado, para **explotar** las oportunidades, habría que mantener el contacto con la central franquiciadora y el sector, de tal manera que el franquiciador tenga un seguimiento de nuestra gestión y pueda resolernos toda clase de incidencias que podamos tener para ser más competitivos.

Y, para terminar, habría que aumentar el uso de las redes sociales, investigando las que vayan saliendo nuevas e incorporándonos a ellas, para acercarnos más al público joven y convertirnos en una reseña fundamental en sus planes de ocio.

## 4 PLAN DE MARKETING

Según la American Marketing Association (A.M.A. 2004), “el marketing es una función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los actores interesados (stakeholders)”.

Uno de los principales aspectos a trabajar dentro del marketing es el diseño de las **estrategias de marketing**. Estas estrategias definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de la empresa. Para ello, hay que identificar aquellos productos que tengan una mayor rentabilidad, **segmentar el mercado** y seleccionar al **público objetivo**, definir el posicionamiento de marca que se quiere conseguir en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el **marketing mix** (producto, precio, distribución y comunicación).

### 4.1 Segmentación y público objetivo

#### Segmentación

Para determinar cuál va a ser el público objetivo de la empresa hay que segmentar el mercado, esto es, dividirlo en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permitirá optimizar recursos y utilizar eficazmente los esfuerzos de marketing.

Existen diferentes variables para segmentar el mercado, agrupándose en variables geográficas, demográficas, socio-culturales y económicas.

- ❖ **Variable geográfica:** nuestra franquicia Ilaollao estará ubicada en Valencia, concretamente en el Paseo de l'Albereda.

Esta ciudad es la tercera más poblada de España, por debajo de Madrid y Barcelona, y tiene una densidad de población de 212 habitantes por km<sup>2</sup>.

Las características de esta urbe son muy favorables para un negocio como este, ya que tiene muy buen clima durante todo el año y atrae a un gran número de turistas.

- ❖ **Variable demográfica:** nuestra oferta irá orientada a un público de todas las edades y sexos, sin hacer distinciones en cuanto a la raza, religión, estado civil, profesión o nivel de estudios, ya que a todo el mundo le gustan los helados. Sin embargo, al ser las redes sociales la principal fuente de promoción, este producto tendrá especial acogida entre los más jóvenes.
  
- ❖ **Variable socio-cultural:** nuestro producto está dirigido a clientes con estilos de vida saludables, que se preocupen por su dieta alimenticia. Dentro de este grupo de personas y teniendo en cuenta la localización de nuestro establecimiento destacamos a:
  - Personas con problemas de salud como los celíacos.
  - Personas que deseen perder peso o mantener una dieta saludable.
  - Deportistas que transiten la zona del río para andar, correr o montar en bicicleta.
  - Visitantes del CC. Aqua y del Corte Inglés de la Avenida de Francia.
  - Turistas que recorran la Ciudad de las Artes y las Ciencias.
  - Resto de consumidores en general interesados por este producto.
  
- ❖ **Variable económica:** los productos Ilaollao son asequibles a cualquier bolsillo, ya que su precio oscila entre los 2 y 5 euros, con lo cual están enfocados para personas con un poder adquisitivo medio-bajo, aunque cabe decir que también acudirán clientes con mayor nivel económico. En definitiva, estará adaptado para todos los públicos.

### **Público objetivo**

Con los datos obtenidos a través de la segmentación, nuestro público objetivo serán las personas de cualquier edad y sexo, con un poder adquisitivo medio-bajo, con hábitos de vida saludables y preocupación por su aspecto físico y además con cierto dominio de las redes sociales.

## 4.2 Marketing mix

### 4.2.1. Producto

El producto es la variable más importante del marketing mix, ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa.

Existen dos visiones sobre el producto: la del productor y la del cliente-consumidor (Rivera, L.M. 2013):

- **Productor:** todo aquello ofrecido al cliente-consumidor.
- **Cliente-consumidor:** todo aquello que es percibido como valioso para satisfacer mis necesidades o deseos.

La visión del cliente-consumidor es la más amplia, y por tanto, es en la que hay que centrarse, ya que éste será el que tome la decisión final de compra. Con lo cual, a la hora de introducir un producto en el mercado, la empresa tiene que pensar en las necesidades que tiene el cliente y si el producto que está ofreciendo las está satisfaciendo. Esa es la misión principal del marketing.

Para entender mejor la definición del producto, es necesario ahondar en sus distintas dimensiones:

- **Producto esencial o fundamental:** es la promesa de satisfacción y los beneficios que encierra el producto. Es un elemento totalmente subjetivo.  
Los clientes que van a Llaollao buscan un producto de calidad, que tenga buen sabor y a la vez sea saludable y que lo puedan personalizar totalmente a su gusto.
- **Producto formal o real:** es el producto tangible y es el mismo para todos. Está compuesto por la calidad, diseño, envase y embalaje y la marca.  
Llaollao se esfuerza por ofrecer productos de **calidad**. El yogurt helado se produce en sus instalaciones, siendo uno de los alimentos más sanos y recomendables, gracias a sus bondades y a su alto valor nutricional. Está

elaborado con leche desnatada “llaomilk” y se combina con toppings de primera calidad.

El **diseño** de sus productos y de sus instalaciones es totalmente innovador. Su principal producto que es el yogurt helado consta únicamente de base de yogurt, toppings y salsas, dando un aspecto de sencillez, calidad y naturalidad.

Los **envases** que utiliza llaollao también se caracterizan por su simplicidad. Se trata de tarrinas blancas con el logotipo de la empresa y además biodegradables (tal y como se ha explicado anteriormente en el apartado 3.2 “Análisis del Macro-entorno PESTEL”), con la misión de cuidar el medio ambiente. Los platos que utilizan para servir otros productos como fondue o tortitas, también son biodegradables y las servilletas están hechas de material reciclado.

La empresa encargada del **packaging** de llaollao es Bang!Branding, una consultora global de marcas. Su andadura con llaollao comenzó en el año 2009 y han sido los responsables de parte del éxito de la empresa.

En cuando al diseño y al envase se han encargado de los siguientes aspectos:

- **Packaging corporativo:** diseño y adecuación de la marca sobre el soporte. Diseño de tarrinas.

*Imagen 22: Diseño de tarrinas llaollao*



*Fuente: Web Bang!Branding, 2017*

- **Carta de invierno:** diseño de carta de producto para la línea de producto de invierno de la marca.
- **Packaging:** desarrollo de línea de packaging corporativa de la marca de producto propio para franquiciados. Bolsas de producto y cajas.

*Imagen 23: Bolsa de producto Ilaollao*



*Fuente: Web Bang!Branding, 2017*

*Imagen 24: Caja de producto Ilaollao*



*Fuente: Web Bang!Branding, 2017*



En cuanto al **diseño** de sus instalaciones, Ilaollao opta por locales totalmente blancos y sobre ellos las letras verdes del logotipo. Este diseño aporta sensación de limpieza y luminosidad, además de contribuir a una imagen moderna del local.

Existen dos tipos de establecimientos según sus dimensiones:

- ✓ Local: desde 25m<sup>2</sup> hasta 150m<sup>2</sup>.

**Imagen 25: Diseño local Ilaollao**



**Fuente: Dossier futuro franquiciado Ilaollao, 2017**

- ✓ Kiosco/isla: desde 16m<sup>2</sup> hasta 30m<sup>2</sup>.

**Imagen 26: Diseño isla Ilaollao**



**Fuente: Dossier futuro franquiciado Ilaollao, 2017**

Haciendo referencia a la **marca**, Ilaollao utiliza su propio nombre en un logotipo verde sobre un fondo blanco, un distintivo sencillo y fácil de recordar.

En este caso también ha sido la empresa Bang!Branding la encargada de realizar el proyecto de construcción y posicionamiento de la marca, mediante el seguimiento y la vigilancia de la misma.

Cuando Ilaollao comenzó su andadura, el producto era totalmente innovador en nuestro país y no había competencia, sin embargo cuatro años después el número de empresas que apostaban por este producto aumentaba por momentos.

Para solucionar este problema, la empresa Bang!Branding propuso una serie de campañas como “Lidera tu sabor” y “Be topping” las cuales hicieron que se mantuviera su liderazgo y se asentara como una marca madura, coherente y con un público fidelizado.

- **Producto ampliado o aumentado:** es el producto formal más los servicios incorporados.

Alguno de los servicios que Ilaollao pone a disposición de sus clientes es, por ejemplo, el **take-away**. Con esta función abastece a un segmento de la población que no tiene tiempo para tomarse el helado en el local o le apetece más consumirlo tranquilamente en su casa. La empresa proporciona unas bolsas isotérmicas que conservan las propiedades del yogurt. Estas bolsas se presentan en formatos de 500 ml y 1.000 ml, al precio de 5€ y 8€ respectivamente.

Con este servicio el cliente únicamente paga el yogurt y Ilaollao les regala tres toppings.

Otro de los servicios que incluyó en el año 2012, en este caso temporalmente, fue un **servicio gratis para embarazadas**. Las interesadas debían rellenar un formulario y mandar una fotocopia de su cartilla de embarazada. La compañía inmediatamente les enviaba un carnet personalizado a su domicilio, con el que podían disfrutar de los helados de la marca de forma gratuita y sin colas.

Es decir, Ilaollao se centra en proporcionar servicios personalizados para el cliente, basados en la calidad y la satisfacción de sus necesidades.

### 4.2.2. Precio

La variable comercial con más influencia sobre las ventas de una empresa es el precio (RIVERA, L.M. (2013)). El precio es el valor monetario que el consumidor debe ofrecer a cambio de un bien o servicio valioso. Engloba además de las decisiones sobre fijación del precio base, las decisiones sobre estrategias, es decir, sobre márgenes, descuentos, diferenciación de precios, revisiones de precios y créditos a clientes.

La importancia del precio en la empresa es considerable, ya que al influir en la cantidad física de unidades vendidas, influye en los ingresos de la empresa y consecuentemente en su rentabilidad y sus beneficios. Además, puede utilizarse para posicionar un producto o a una empresa.

En el caso de Ilaollao, el franquiciado no tendrá ningún control en la fijación de precios del local, ya que se comprometerá a seguir instrucciones de la central franquiciadora. Se deberá adaptar además del precio, al catálogo de productos, promociones, cuidado de la marca, atención al público, etc. Sin embargo, cada local podrá influir en parte, estimulando la demanda de los productos que les proporcionen mayores beneficios, de este modo estará cumpliendo las directrices de la central y a la vez maximizando sus ventas.

El precio medio de los productos que vende Ilaollao está entre los 2€ y 4€, no superando ninguno de sus productos los 5€, lo cual lo convierte en un producto totalmente asequible.

El **catálogo de precios** de alguno de los productos de Ilaollao es el siguiente:

**Imagen 27: Catálogo precios Ilaollao**



**petitllao**



1€

**sensaciones plus**



3.70€

**sensaciones**



3.30€

**sanum™**



3.90€

**batido plus**



4.70€

**batido**



2.90€

*Fuente: Llaollaoweb.com, 2017*

### 4.2.3. Distribución

La distribución (RIVERA, L.M. (2010)) es la misión de la empresa encargada de añadir al producto las utilidades de **tiempo** (ofrecer el producto cuando se desea), **lugar** (ofrecer el producto donde se desea), **forma** (ofrecer el producto como se desea) y **posesión** (ofrecer la posesión del producto). Todo lo anterior debe hacerse con el coste de distribución lo más bajo posible.

La distribución tiene dos funciones básicas:

- **Funciones físicas:** incluyen el transporte (espacio) y el almacenamiento (tiempo).
- **Funciones comerciales:** están relacionadas con el intercambio del producto: canales, agentes, formas de venta, etc.

En cuanto a las **funciones físicas** que tiene que desempeñar el nuevo negocio que se va a inaugurar son muy limitadas, ya que al ser llaollao una franquicia, las decisiones sobre la selección de proveedores las tomará la central.

Este establecimiento tendrá que contar con una despensa o pequeño almacén para guardar los ingredientes que reciba de los proveedores centralizados (leche, yogurt y base), así como los toppings y salsas, un mostrador frío/calor con cámara de almacenamiento en positivo y una máquina heladora “carpigiani”.

*Imagen 28: Mostrador frío/calor llaollao*



*Fuente:Llaollaoweb.com, 2017*

*Imagen 29: Máquina heladora Ilaollao*



*Fuente: Llaollaoweb.com, 2017*

El proceso de distribución de Ilaollao es muy sencillo debido a que el elemento principal siempre es el mismo, el yogurt, y las innovaciones se introducen a través de los toppings o los ingredientes que elige cada cliente para su tarrina. Todo ello permite realizar compras centralizadas de los elementos básicos de la receta (leche desnatada y yogurt natural), con el consiguiente abaratamiento de los costes. Con lo cual, como el mismo Pedro Espinosa afirma, “esto nos permite ofrecer a 2.5 euros lo que otros tienen que vender a 4.5 euros” (Artículo El País Economía).

Hay un tercer ingrediente en la composición del yogurt helado, la base, cuya fórmula es secreta. Este componente aporta el sabor y la textura característicos del producto y se fabrica en la factoría que la firma tiene en Murcia.

Esa base, junto al resto de ingredientes, se distribuye a todos los comercios de la cadena. Una vez en el establecimiento, se mezclan y se vierten en la máquina heladora de donde el yogurt sale a petición del cliente.

Esta forma de producir en el mismo lugar y en el mismo momento en el que el cliente realiza el pedido, evita la necesidad de un transporte congelado y permite adaptar la producción de cada local a la demanda.

Haciendo referencia a las **funciones comerciales**, el canal de distribución del nuevo establecimiento que se va a fundar será largo. El punto de partida es la factoría que tiene la franquicia en Murcia. Desde este punto, habrá dos agentes comerciales para que el

producto llegue al consumidor final, por una parte los proveedores centralizados que transportarán los ingredientes hasta los locales de Ilaollao asignados, y el propio establecimiento, el cual será el encargado de servir el producto al consumidor.

Las formas de venta serán variadas: desde servirlo para ser consumido en el local o prepararlo para que el cliente se lo lleve a casa a través del servicio take-away.

#### 4.2.4. Comunicación

La comunicación es el conjunto de actividades que tratan de transmitir información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o a la empresa que lo fabrica o vende. Se realiza a través de distintos medios, personales e impersonales, y su objetivo último es estimular la demanda.

Como instrumento de marketing, la comunicación tiene como objetivo informar de la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface, así como recordar al público la marca. Además, debe persuadir al comprador potencial de los beneficios que reporta el producto ofertado.

Los instrumentos que utiliza Ilaollao para hacer efectiva la comunicación son:

- **Campañas publicitarias:** la compañía ha lanzado diversas campañas publicitarias de éxito en televisión. La última hace dos años, quería transmitir la idea de que es posible transformar lo rutinario en algo divertido y lo cotidiano en especial, entendiendo a Ilaollao como una experiencia en sí misma. Esta campaña creada por la consultora global de marcas Bang!Branding, tenía como objetivo la potenciación y el desarrollo de identidad visual y verbal. Contaba con eslóganes como “be natural” y “be original”.



**Imagen 30: Concepto creativo de campaña Ilaollao**



**Fuente: Web Bang!Branding, 2017**

- **Soportes exteriores:** es un recurso muy utilizado por la marca para publicitarse. Estos soportes incluyen vallas publicitarias o carteles en marquesinas en puntos estratégicos para captar la atención del público.  
Este tipo de publicidad también será usada para promocionar el nuevo negocio que se va a implantar en Valencia, concretamente se instalarán vallas publicitarias por la zona de la ciudad de las Artes y las Ciencias para atraer a los turistas, así como se colocarán carteles con la ubicación del nuevo local en el CC. Aqua y el Saler, el Corte Inglés y la avenida Serrería, por ser los lugares más transitados de la zona.  
También se repartirán flyers promocionales por las inmediaciones.
- **Redes sociales:** esta marca tiene gran presencia en las redes sociales, movilizándolo especialmente al público más joven y activo en estos medios. Mediante facebook, pinterest, youtube, instagram o twitter se encargan de difundir las últimas novedades de la empresa. Al tener estas plataformas tanta repercusión, se aseguran de que sus productos se conviertan en algo “viral” y sean vistos por la mayor cantidad de gente posible.



- **Ferias de franquicias:** Ilaollao acude regularmente a las principales ferias de franquicias, tanto nacionales como internacionales. En estos eventos se da a conocer de primera mano cómo se gestiona la compañía y las posibilidades que ofrece como forma de autoempleo, con el objetivo de que el número de franquiciados aumente.
- **Promoción de ventas:** Ilaollao a través de su página web, blog y app, informa a los consumidores de descuentos, sorteos y concursos con el objetivo de incentivar las ventas.

Algunos de los últimos concursos publicados en su blog han sido, por ejemplo, “Concurso Ilaollao primavera” consistente en diseñar una flor cuya plantilla es facilitada por Ilaollao, subirla a las redes sociales y en función de la cantidad de votos ganar un fin de semana en un entorno rural.

Otro de los concursos ha sido “¡El selfie del padre!” basado en acudir al establecimiento el día del padre y hacerse una foto padre-hijo subiéndola a la plataforma de la marca “EasyPromos”. La foto más votada se llevaba 2 Ipodsshuffle.

Por otro lado, en cuanto a los descuentos, Ilaollao mediante su app informa de todas las ofertas relacionadas con sus productos, normalmente regalan toppings gratis en días puntuales o utilizan la conocida estrategia 2x1, convirtiéndose en un reclamo entre sus más fieles seguidores.

En el nuevo local también se emplearán este tipo de descuentos, sobre todo en los primeros días de funcionamiento, con el objetivo de condicionar a la gente para que lo visite y conozca, y así pueda repetir más a menudo su experiencia de compra.

## 5. PLAN DE OPERACIONES Y PROCESOS

### 5.1 Localización del local

La localización del local es una de las decisiones más importantes que se deben tomar a la hora de iniciar un negocio, de ello dependerá en parte que la empresa prospere o fracase, por ello hay que tener especial cuidado a la hora de elegir el emplazamiento.

En el caso de la franquicia Ilaollao, es un requisito indispensable por parte de la central que esté ubicado en un lugar con alto flujo de gente.

Además de esto, hay que procurar que el local esté ubicado en una zona en el que sea visible al público y dónde el nivel de competencia directa no sea demasiado elevado.

Por todos estos motivos, el punto concreto donde se va a abrir el nuevo Ilaollao es el paseo de l'Albereda, ya que es una zona con mucha afluencia de gente y además está llena de negocios de restauración alrededor, prácticamente ninguno de ellos relacionado con el producto que oferta esta franquicia.

Para elegir el local comercial se ha visitado la zona examinando los locales disponibles puestos en alquiler o a la venta y se han buscado anuncios por internet, especialmente en la web milanuncios.com.

El local seleccionado cumple perfectamente las características que se exigen en la central. Está ubicado en el paseo de l'Albereda número 54. Consta de 59 m<sup>2</sup> útiles con una gran terraza exterior. Los techos tienen una altura de 5 metros (con posibilidad de hacer altillo), cuenta con una gran fachada con dos cierres, tiene orientación sur, es muy luminoso y tiene salida de humos.

**Imagen 31: Ubicación del futuro Ilaollao Paseo d'Albereda**



**Fuente: Web milanuncios.com, 2017**

Una vez situado el local, es importante analizar los establecimientos que se ubican alrededor, para ver si representan o no competencia para Ilaollao.

**Imagen 32: Establecimientos que rodean el futuro Ilaollao**



**Fuente: Googlemaps.com, 2016**

Estos establecimientos han sido representados por números, detallando a continuación a qué tipo de establecimiento se refiere cada número.

- 1- Tigran Gastrobar (Restaurante mediterráneo).
- 2- Restaurante Vertical (Restaurante de alta cocina).
- 3- Luna Rossa (Pizzería artesanal).
- 4- Centro comercial Aqua (Con restaurantes como Mc Donald's, Taco Bell, la cervecería 100 montaditos, Foster's Hollywood, Lizarran, Lemongrass, La Tagliatella, VIPS y Tommy Mel's. Y cafeterías como Häagen-Dazs y Jamaica coffee shop).
- 5- El Corte Inglés (Con su cafetería propia y la franquicia de yogurt helado Yogurtlandia).
- 6- Beirut Restaurante Ciencias (Restaurante libanés).
- 7- 48 Gastro Club (Local de bocados y copas).
- 8- Frank Beer (Pub con cerveza artesanal).
- 9- Burger King (Restaurante de comida rápida).
- 10- Sorsi e Morsi (Restaurante italiano).
- 11- TGB- The Good Burger (Hamburguesería).
- 12- Saona (Restaurante mediterráneo).
- 13- Mamma Luisa (Heladería artesanal y frozen yogurt).

En los 13 establecimientos destacados hay restaurantes, cafeterías y heladerías. Los restaurantes en general no representan competencia para Ilaollao, ya que están enfocados para horarios de comidas y cenas y no para meriendas, desayunos o postres. Únicamente podrían representar competencia los restaurantes de comida rápida Mc Donald's y Burger King, por tener también variedad de helados en su carta de entre 1 y 3 euros y estar enfocados mayoritariamente para un público joven.

En cuanto a las cafeterías Häagen-Dazs, Jamaica coffee shop y la cafetería del Corte Inglés tampoco representarían competencia, pues están enfocadas a un público que está

dispuesto a pagar unos niveles de precios más elevados y no buscan productos saludables si no productos sofisticados y con buen sabor, independientemente de sus valores nutricionales.

Únicamente hay dos negocios en un radio de 1 km que pueden representar una elevada competencia directa por ofertar también yogurt helado: la heladería Mamma Luisa ubicada en la avenida Baleares y la heladería Yogurtlandia, situada en el interior del Corte Inglés de la avenida de Francia.

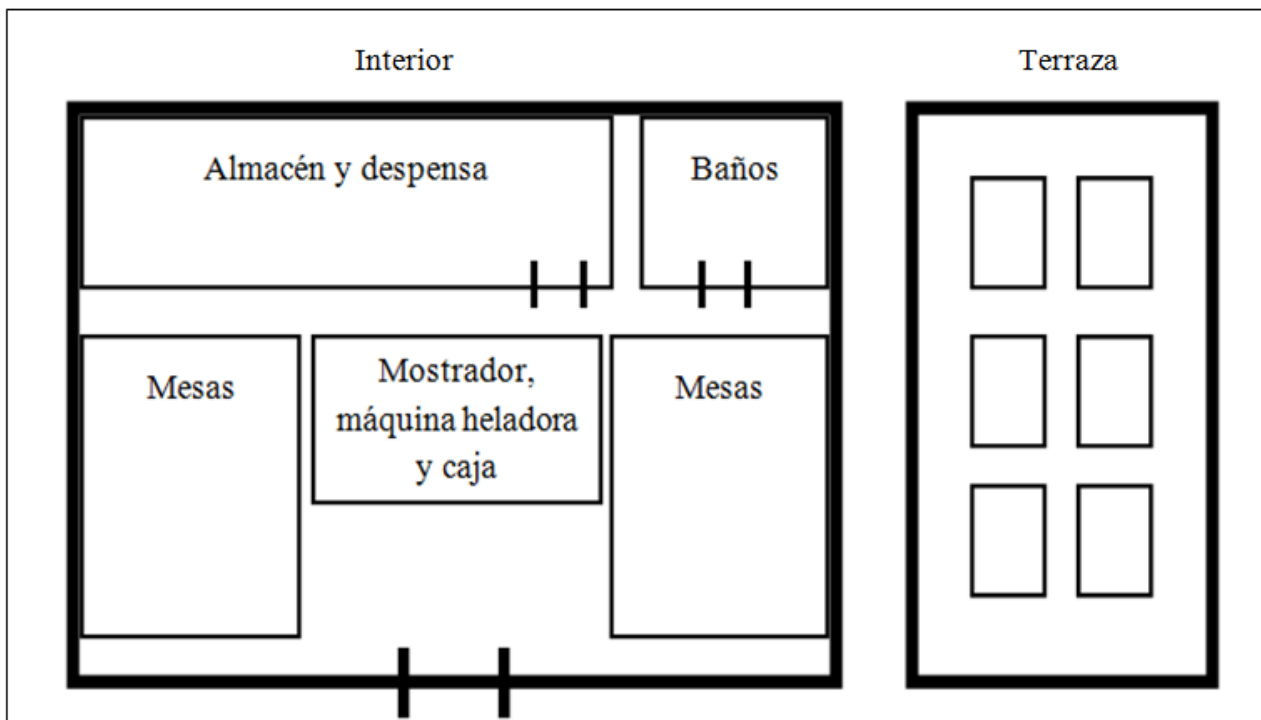
Un punto débil de estas heladerías respecto a Ilaollao es que tienen un rango de precios ligeramente superior. Además Mamma Luisa está más enfocada a los helados tradicionales que al yogurt helado, ofreciendo menos variedad de toppings y salsas. Y la heladería Yogurtlandia al encontrarse dentro del Corte Inglés en un entorno cerrado, puede resultar menos visible y atractiva para los clientes que Ilaollao, al ubicarse este último en medio de una gran avenida y contar con una terraza al aire libre.

## **5.2 Distribución en planta**

La distribución en planta es un concepto relacionado con la disposición de las máquinas, los departamentos, las estaciones de trabajo, las áreas de almacenamiento, los pasillos y los espacios comunes dentro de una instalación productiva propuesta o ya existente. La finalidad fundamental de la distribución en planta consiste en organizar estos elementos de manera que se asegure la fluidez del flujo de trabajo, materiales, personas e información a través del sistema productivo.

Para elaborar la distribución en planta del nuevo local Ilaollao, la central franquiciadora junto con una empresa de decoración, elaborarán los planos de distribución y el proyecto de decoración, sin embargo, después de visitar los diferentes establecimientos de la franquicia de Valencia y observar con detenimiento la página web de la compañía, se puede realizar una aproximación bastante realista de cómo será la disposición de los distintos elementos.

**Imagen 33: Distribución en planta local y terraza Ilaollao paseo d'Albereda**



**Fuente: Elaboración propia**

Como se puede observar en la imagen, el local va a ser dividido en cuatro partes: la terraza, la zona de trabajo, el área de mesas y los baños.

- **Terraza:** en esta zona se podrán degustar los productos Ilaollao tanto en invierno como en verano. En la parte superior se instalará un toldo motorizado que servirá para resguardarse del sol en los meses más calurosos y de la lluvia y el viento en los meses más fríos. Aunque hay que destacar que Valencia es una ciudad con un clima cálido durante todos los meses del año.
- **Zona de trabajo:** este área estará compuesta por el mostrador frío/calor donde estarán expuestos los toppings y salsas; la máquina heladora que se ubicará detrás del mostrador; la caja registradora y el ordenador en los cuales los empleados marcarán los pedidos realizados y cobrarán a los clientes y en la parte posterior, habrá un almacén y despensa donde los empleados guardarán los diversos ingredientes suministrados por los proveedores.
- **Área de mesas:** este espacio estará destinado a que los clientes puedan tomar los productos en un ambiente más resguardado y luminoso.

Habrán mesas tanto a la derecha como a la izquierda del mostrador, dejando paso en medio por si se forman colas extensas a la hora de solicitar los productos deseados.

- **Baños:** se ubicarán al final del local a la derecha, en un emplazamiento visible pero lo más lejos posible del área donde se consuman los productos.

En esta distribución sólo se han descrito aquellos elementos que son fundamentales para el establecimiento, pero una vez se realice el proyecto de decoración habrá que añadir más componentes que diferenciarán y personalizarán el local.

En resumen, lo que se pretende hacer en el nuevo establecimiento llaollao es crear una experiencia única para el cliente, el cual ha de sentirse cómodo en un ambiente relajado y distendido. Para que esto ocurra, tendrá mucho que ver los colores que utiliza la compañía para decorar sus locales, que aportarán tranquilidad, amplitud y luminosidad.

### 5.3 Proveedores

Llaollao se caracteriza por ser una empresa que fabrica ella misma su producto principal, el yogurt helado. Cuenta con una planta de fabricación en Murcia, en la cual en plena campaña se llegan a producir 10.000 litros de yogurt al día.

En cuanto a la leche, procede de vacas gallegas y es desnatada, teniendo esta franquicia su propia marca “liao milk”.

El tercer ingrediente que es la base secreta, también se elabora en la fábrica de Murcia.

Todos estos ingredientes que conforman el frozen yogurt, son transportados hasta Madrid, y desde allí, una multinacional logística los distribuye a toda España y al extranjero.

La selección de proveedores y los acuerdos de negociación con los mismos serán decisiones que tomará la central, así como también el precio de los productos y el surtido de la carta, estando estas determinaciones fuera del control de los franquiciados.

No obstante, cada local de la franquicia deberá hacerse cargo de realizar los pedidos, así como de la recepción de los ingredientes y el pago de los mismos, por ello es importante que cada establecimiento conozca las condiciones acordadas entre la central y los proveedores en relación a estos aspectos, para que los productos lleguen en el tiempo esperado para ser servidos al cliente.

Por todo ello, los procesos que ha de tener en cuenta el nuevo establecimiento Ilaollao son los siguientes ([www.franquicias.es](http://www.franquicias.es)):

- ❖ Saber **cuándo se compra**: la central franquiciadora aportará un manual para las compras y la operatividad para realizar las mismas.
  
- ❖ Determinar las **necesidades de producto**: todos los franquiciados deberán tener un stock mínimo de seguridad en sus almacenes que nunca se deberá romper, ya que de ello dependerá el que el local se quede sin algún producto concreto y, por tanto, se deje insatisfecha o desatendida una necesidad o requerimiento de uno de los clientes.  
El stock mínimo que se deberá tener en el almacén lo indicará la central.
  
- ❖ **Emisión de pedidos**: el franquiciado deberá realizar los pedidos de productos basándose en los manuales que le aporte la central franquiciadora. Normalmente se sealarán en función de la evolución de sus ventas, y en base a las previsiones realizadas, en función de experiencias de años anteriores o de semanas anteriores.
  
- ❖ **Recepción del pedido**: en el nuevo local habrá dos tipos de productos a recibir: por una parte los ingredientes que conforman el yogurt helado, los cuales serán distribuidos por la multinacional logística que se ha comentado anteriormente y, por otro lado, los proveedores seleccionados por la central suministrarán al establecimiento todos los toppings y salsas necesarios para poder combinar el yogurt helado, así como en los meses de invierno proporcionarán también las tartas, brownies, y los ingredientes para elaborar las tortitas, gofres y crepes.  
El franquiciado, una vez recibidas las mercancías del pedido, deberá comprobar lo siguiente:



- 1) Que el total de bultos depositados por el transportista coincide con lo reseñado en la carta de porte.
- 2) Que el número de referencia que figura en el albarán, coincide con el número de referencia de envío que figura en las pegatinas de los bultos.
- 3) Que las cajas estén en perfecto estado, cerradas y precintadas.
- 4) Si la entrega es correcta, el franquiciado de la tienda deberá firmar el conforme. En él se indicará la fecha y hora de entrega, se firmarán y sellarán las copias y se entregará una de ellas al transportista.
- 5) En el caso de detectarse alguna anomalía, sería necesario reflejarla en la carta de porte y que ambas copias de dicha carta fuesen firmadas tanto por el transportista como por el franquiciado.

Además, habría que comunicar la incidencia a la central franquiciadora, vía fax, e-mail o telefónicamente, con el fin de que ésta pueda tramitar la incidencia y se la transmita al proveedor oportuno, para solventarla lo antes posible y que el franquiciado no se vea perjudicado por dicha situación.

❖ **Almacenaje del producto:** una vez finalizada la recepción de los productos, se procederá a su almacenaje. Es importante recalcar que desde el momento que se entrega la mercancía al franquiciado por parte de la multinacional logística o de los proveedores correspondientes, ésta pasa a ser propiedad del franquiciado, y por ello deberán responsabilizarse de la misma controlándola correctamente y almacenándola en los lugares adecuados.

❖ **Control de inventario:** saber qué productos hay en el almacén básico para poder determinar las necesidades de esos productos que existen, de manera que se pueda ofrecer al cliente el mejor servicio y no perder clientes por no tener suficiente producto en el almacén en un momento dado.

Es esencial llevar un control de las mercancías que entran en el almacén y de las que se venden, ya que si esto no fuera así, se podría incurrir en descuadres de inventario, es decir, con exceso de productos que no son los más demandados y con escasez de aquellos que tienen una demanda superior.

Por todo ello, la central aconseja que estos controles han de elaborarse periódicamente para poder comprobar que el inventario existente es el que realmente tiene registrado en el sistema informático en el control de inventario.

## 5.4 Funcionamiento

Para determinar cómo va a ser el funcionamiento del nuevo local Ilaollao, habrá que estudiar detenidamente cuáles serán los procesos a seguir a la hora de elaborar el producto final y poder prestar un servicio de calidad para los clientes.

El yogurt helado es un tipo de producto que no requiere de una elaboración muy compleja. Además, teniendo en cuenta que quien se encarga de elaborarlo es la planta de fabricación que la central tiene en Murcia, los franquiciados únicamente se ocuparán de mezclar estos ingredientes en la máquina heladora durante el tiempo que haya sido estipulado por la central.

Una vez elaborado el producto principal, los trabajadores se encargarán de servirlo en tarrinas acompañado de los ingredientes que el cliente elija en cada momento.

Por otra parte, en cuanto al resto de productos que se exponen en la carta de invierno, como las tortitas, gofres, tartas, brownies y crepes, el proceso es distinto.

Las tortitas, gofres y crepes están fabricados con una masa especial suministrada por los proveedores, lo que varía es el modo de preparación. Estos tres productos se elaborarán en el momento a petición de los clientes. De este modo se asegurarán de que se consuman en condiciones óptimas para los mismos.

En cuanto a las tartas y brownies de oreo, se proveerá a los distintos locales de unidades enteras, de tal forma que la manera de servirlo a los clientes sólo incluya cortar la porción y añadirle la salsa y el yogurt helado correspondiente.

Lo más importante a la hora de servir los productos, además del proceso de elaboración, será el **modo de presentación**.

Será primordial formar a los trabajadores para que éstos sirvan el producto final con una presentación cuidadosa y limpia, que muestre los conceptos de producto de calidad y saludable a los consumidores.

**Imagen 34: Empleados de Llaollao sirviendo el producto**



**Fuente: Llaollaoweb.com, 2017**

Además de esto, será fundamental mantener una **imagen higiénica del local**, cuidando cada detalle para que los ingredientes expuestos en los mostradores estén en perfecto estado y sean apetecibles para ser consumidos al momento.

Otro de los valores añadidos que deberá tener el local será proporcionar un **buen trato al cliente**. La manera en que el cliente se sienta tratado influirá en las ventas. Si éste se siente bien tratado lo más probable es que visite el establecimiento con mayor frecuencia.

Por ello, en el nuevo local y con el apoyo de la central, con experiencia previa en la contratación y selección del personal, se formará a los trabajadores para que proporcionen un trato cercano al cliente, aconsejándole sobre cualquier duda que pudiera tener y dando un servicio lo más eficiente posible, de este modo se asegurará la satisfacción a todos los consumidores.

Además, el nuevo establecimiento contará con una **hoja de reclamaciones** en la que los clientes podrán hacer constar todas sus quejas o sugerencias, lo cual ayudará a mejorar el servicio que se les presta y aumentará su confianza en la marca.

## 6 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 6.1 Misión, visión y valores

La **misión** es el término que hace referencia a la razón de ser de la empresa, es decir, al motivo de por y para qué existe en el mundo.

Este concepto está relacionado con la historia de la organización, la idea de negocio que tienen sus dueños o administradores, los recursos con los que cuenta y las razones por las que son especiales para los clientes.

Elaborar una misión adecuada a la realidad ayuda a gestionar la estrategia correcta para la organización en todo momento. Las empresas tienen que ser flexibles y adaptarse a las necesidades del mercado, pero teniendo en cuenta quiénes son y de dónde vienen.

**La misión de la franquicia Ilaollao** tanto a nivel de la cadena como del nuevo negocio que se va a inaugurar en Valencia, es producir y comercializar yogurt helado, intentando satisfacer las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas, brindándoles un excelente servicio y ofreciéndoles un producto con grandes beneficios para la salud, sabroso e innovador, el cual puedan personalizar a su gusto con diversas combinaciones de toppings y salsas.

En cuanto a la **visión**, define las metas que la empresa pretende conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

Para elaborar la visión de una empresa, se podría dar respuesta a algunas de las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?

En este caso, se van a establecer dos visiones: una para la central y otra para el nuevo establecimiento Ilaollao.

La **visión de la central** sería incrementar de manera ordenada la red de tiendas en España y a nivel internacional y así poder consolidar la marca. Además Ilaollao tiene

como objetivo el aumento sostenido de las ventas y el desarrollo personal y profesional de sus empleados.

Por otro lado, la **visión del nuevo local** sería ser reconocido como el mejor establecimiento para tomar un yogurt helado cremoso y saludable, que genera empleos mediante la comercialización de productos de excelente calidad, servicios y precios justos, intentando aumentar cada año la rentabilidad y sostenibilidad y actuando siempre bajo la honestidad, integridad y transparencia.

Finalmente, haciendo referencia a los **valores corporativos**, éstos se definen como los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de una empresa y les permite crear unas pautas de comportamiento.

Los valores detallan la personalidad de una empresa y por tanto no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad.

No es recomendable plasmar más de 6-7 valores, de lo contrario la empresa puede perder credibilidad.

Para formular los valores corporativos puede resultar de ayuda responder a las siguientes preguntas: ¿cómo somos?, ¿en qué creemos?

Los **valores corporativos que definen a la franquicia Ilaollao** y por tanto al nuevo establecimiento son:

- Integridad
- Sostenibilidad
- Transparencia
- Elaboración de productos de primera calidad
- Orientación al cliente

Es muy importante que estos tres conceptos (misión, visión y valores corporativos) sean materializados en la nueva franquicia, de este modo se actuará acorde al modelo de negocio que propone la central y será más sencillo conseguir el éxito esperado.

## 6.2 Forma jurídica, inscripción en la Seguridad Social y obligaciones fiscales

En el proceso de creación de una empresa, es fundamental escoger una **forma jurídica** que se adapte al tipo de negocio que se va a instaurar.

Para elegir la más adecuada, se ha consultado la página web [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org). Según distintos criterios como la responsabilidad (limitada), el número de socios (uno) y el capital social (sin mínimo legal), se ha optado por seleccionar como tipo de empresa **Emprendedor de Responsabilidad Limitada**.

Algunas de las principales características de esta forma jurídica son las siguientes:

- El emprendedor responde personalmente de todas las obligaciones que contraiga la empresa, excluyéndose de las mismas la vivienda habitual (siempre que el valor de la misma no supere los 300.000€. Esta valoración se realiza conforme a la base imponible del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en el momento de la inscripción en el Registro Mercantil).
- Control total de la empresa por parte del propietario, que dirige su gestión.
- La personalidad jurídica de la empresa es la misma que la de su titular (empresario).
- La aportación de capital a la empresa, tanto en cantidad como en calidad, no tiene más límite que la voluntad del empresario.
- El emprendedor inscrito deberá hacer constar en toda su documentación, con expresión de los datos registrales, su condición de “Emprendedor de Responsabilidad Limitada” o mediante la adición a su nombre, apellidos y datos de identificación fiscal de las siglas “ERL”.

Otra de las razones para decantarse por esta forma jurídica son los escasos trámites en el proceso de constitución con respecto al resto de tipos de empresas.

**Tabla 11: Comparación procesos de constitución sociedades**

Proceso constitución sociedades en general	Proceso constitución Emprendedor de Responsabilidad Limitada
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación negativa nombre de la sociedad.</li> <li>• Número de identificación fiscal.</li> <li>• Escritura pública.</li> <li>• Escritura de constitución presentada a inscripción en el Registro Mercantil Provincial.</li> <li>• Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.</li> <li>• Inscripción de la empresa en el Registro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta notarial.</li> <li>• Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.</li> <li>• Inscripción de la empresa en el Registro.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia a partir de la web [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org), 2017**

Como se puede observar en la tabla, el proceso de constitución de la forma jurídica “Emprendedor de Responsabilidad Limitada” es mucho más sencillo que el resto y además se adapta perfectamente al tipo de negocio que se quiere abrir: una franquicia llao.

La **obligación fiscal** que se deriva de este tipo de empresa es elaborar el **Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)**: rendimiento por actividades económicas. Es decir, se tributará por tipos más elevados cuanto mayor sea el volumen de renta. Además, se tendrá la obligación de elaborar y depositar anualmente en el Registro Mercantil las cuentas anuales de la actividad.

En el caso de que se tribute por el régimen de **estimación objetiva**, se dará cumplimiento a las obligaciones contables y de depósito mediante el cumplimiento de los deberes formales establecidos en su régimen fiscal y mediante el depósito de un modelo estandarizado de doble propósito, fiscal y mercantil.

Una vez elegida la forma jurídica, el siguiente paso es realizar una serie de trámites para poner en marcha la empresa:

- En primer lugar, dado que van a realizarse actividades u operaciones empresariales o profesionales, habrá que inscribirse en el **Centro de Empresarios, Profesionales y Retenedores**. Este censo forma parte del Censo de Obligados Tributarios.
- Al ostentar la titularidad de un establecimiento abierto al público, habrá que darse de alta en el **Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA)**.
- Será obligatoria también la **legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales**.
- Además, para realizar todos estos trámites, se necesitará la obtención de un **certificado electrónico**.
- El siguiente paso consistirá en obtener en el ayuntamiento de Valencia las **licencias de actividades e instalaciones y obras y la licencia de funcionamiento**.
- Otro de los trámites a realizar relacionado con el área de urbanismo, en concreto en la sección de planeamiento y licencias, será la **solicitud de licencia para la ocupación de la vía pública con terraza** por periodo completo.
- Seguidamente, como van a contratarse trabajadores para ejercer la actividad de la empresa, el empresario deberá solicitar su **inscripción como empresario en la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS)**, antes de la contratación de los trabajadores.
- Posteriormente, se deberá **solicitar el número de afiliación (NAF)** de los trabajadores en el caso de que no estén afiliados.
- Luego, el empresario comunicará el **alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social** que corresponda.
- Más tarde, se realizará la **legalización o alta de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena**. Este trámite se llevará a cabo en un plazo no superior a 10 días desde la firma del contrato.
- Posteriormente, una vez constituida la sociedad o decidida la iniciación de la actividad por parte del empresario, se procederá a la **comunicación de apertura del centro de trabajo**, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral.



- Finalmente, la empresa deberá exponer en su centro de trabajo, en un lugar visible, el **calendario laboral**.

### 6.3 Organigrama y descripción de los puestos de trabajo

Cualquier empresa que se dedique a la venta directa, ha de tener un buen equipo de trabajo que sepa transmitir los valores de la misma a los clientes. El personal de una organización es un elemento clave que va a estar presente en los distintos procesos de trabajo y del que va a depender en parte el éxito o fracaso de ésta. Por ello, es fundamental realizar una correcta selección del personal y posteriormente proporcionar una formación adecuada al tipo de trabajo que se va a desempeñar.

En el caso de Ilaollao, al ser una franquicia, la central se ocupará de proporcionar una formación al empresario y al empleado, tanto en el trato con el cliente, como en el desempeño de funciones administrativas y en la elaboración y presentación de los productos.

El perfil que han de cumplir los candidatos para trabajar en la franquicia es:

- Ser entusiastas
- Gran capacidad de trabajo
- Amabilidad y buen trato con el cliente

La empresa, a cambio, se compromete a que sus empleados aprendan a gestionar cajas, cerrar cuentas, hacer yogurt helado, tratar con el cliente, trabajar en equipo y formar parte de las distintas dinámicas de grupo.

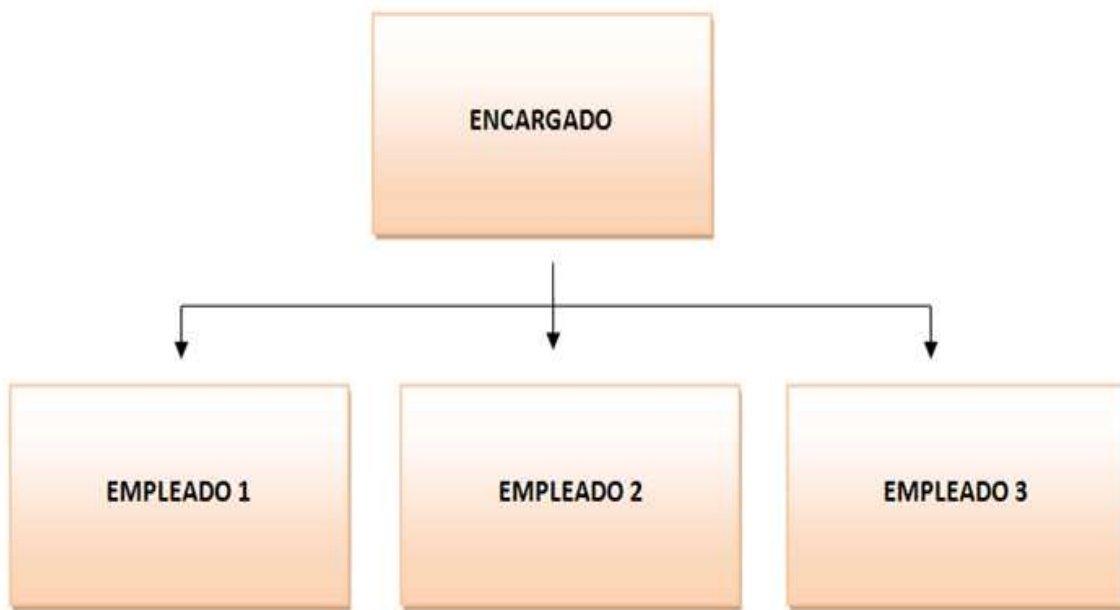
Una vez la central ha seleccionado a los trabajadores para el nuevo local de Ilaollao, es importante definir los distintos puestos de trabajo y las funciones que se va a realizar en cada uno de ellos.

Para este fin se va a elaborar un **organigrama** para cada turno de trabajo, el cual se define como una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa,

en la que se indica de forma esquemática la posición de las áreas que lo integran, sus líneas de autoridad y relaciones del personal.

Es importante tener en cuenta que ningún organigrama puede ser fijo o invariable. Es decir, un organigrama es una especie de fotografía de la estructura de una organización en un momento determinado. Con el paso del tiempo, toda la estructura y las relaciones existentes experimentan cambios, los cuales deben ser reflejados con actualizaciones del organigrama.

***Imagen 35: Organigrama del establecimiento***



***Fuente: Elaboración propia***

Habrán dos puestos de trabajo distintos: el encargado y los empleados.

- Las funciones del **encargado** consistirán en planificar y organizar las actividades de la heladería, asignando tareas al personal y delegando responsabilidades. También supervisará y vigilará el rendimiento de los empleados.

Además, deberá garantizar que se mantienen las existencias adecuadas de toppings, salsas y el resto de ingredientes, y que el mantenimiento de éstos se gestiona de forma eficiente.

Asimismo, se asegurará del cumplimiento de los mínimos de calidad, servicio al cliente, salud y seguridad.

Otra de las funciones que deberá cumplir será colaborar con la central para proporcionar información sobre cualquier aspecto que necesiten conocer o para organizar promociones especiales o concursos determinados.

Finalmente, tendrá un trato directo con el cliente encargándose de gestionar las posibles quejas o reclamaciones procedentes de la venta de los productos o el servicio ofrecido.

- Los **empleados** se ocuparán de atender a los clientes sirviéndoles los productos que demanden en la barra, ya que no habrá servicio de mesas.

Una vez servido el pedido, se dirigirán a la caja y facturarán el producto.

Otra de las tareas que desempeñarán será mantener el establecimiento limpio, recogiendo y limpiando las mesas a medida que los clientes vayan abandonando el local.

Además, se ocuparán de recibir a los proveedores cuando traigan los pedidos y posteriormente guardarán los ingredientes en el almacén, asegurándose de que los productos suministrados corresponden con el pedido realizado.

Haciendo referencia a las **necesidades de personal** del nuevo local, se contará con una plantilla de seis empleados junto con el encargado.

La distribución que seguirán los trabajadores a lo largo del día irá en función de la carga de trabajo, ya que en Ilaollao habrá más afluencia de gente para las meriendas que para los desayunos y las horas de comida y cena.

El horario de apertura del local será de 10:00 a 23:00, sin embargo los trabajadores tendrán que estar una hora antes de abrir para acondicionar el local

y se quedarán media hora después de cerrar para limpiar a fondo y prepararlo todo para el día siguiente.

Con lo cual la distribución de los trabajadores a lo largo del día quedará del siguiente modo:

**Tabla 12: Plantilla nuevo local Ilaollao Paseo de l'Albereda**

Hrs.	Nº empl	Encargado	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4	Empleado 5	Empleado 6
9 a 10	2							
10 a 11	2							
11 a 12	2							
12 a 13	3							
13 a 14	4							
14 a 15	4							
15 a 16	4							
16 a 17	3							
17 a 18	4							
18 a 19	4							
19 a 20	4							
20 a 21	4							
21 a 22	2							
22 a 23	2							
23-23:30	2							

**Fuente: Elaboración propia**

Como se ha comentado anteriormente, la hora punta en la que el local va a recibir más clientela es en las meriendas. En los desayunos también habrá afluencia pero mucho menor, ya que la gente suele optar por hornos o cafeterías, que además de tener café y bollería abren desde más temprano.

En cuanto a las horas de comidas y cenas será cuando menos clientes acudan, pues al ser una franquicia de helados no está preparada para cubrir esas necesidades, sin embargo, llaollao puede ser una alternativa a la hora de tomar postres, por lo que después de comer o cenar también será visitado por los clientes.

Con todas estas especificaciones horarias se ha elaborado una tabla en la que se muestra que la empresa cuenta con cuatro trabajadores a jornada completa: dos por la mañana en el primer turno de 9:00 a 16:00 y dos por la tarde en el segundo turno de 16:00 a 23:30. Además, en cada uno de los turnos habrá un empleado de apoyo a media jornada que ayudará en todas las tareas en las horas donde haya más concurrencia de gente: uno de ellos estará de 12:00 a 16:00 y el otro de 17:00 a 21:00.

Todos estos turnos serán rotativos e irán variando entre los empleados cada semana, de modo que aquellos empleados que realicen una semana horario de mañanas a la siguiente entrarán de tardes y viceversa.

El encargado tendrá un horario fijo todas las semanas de 13:00 a 21:00, ya que en este periodo de tiempo es cuando más clientes entran al establecimiento y, por lo tanto, cuando hay mayor cantidad de tareas que asignar.

Además, al haber más clientes, será más probable que tenga que solucionar incidencias como quejas o reclamaciones, por ello su horario no variará.

Haciendo referencia al **tipo de contrato** aplicado a los trabajadores que van a ser contratados, y después de consultar la página [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org), se ha optado por el modelo de **contrato indefinido de apoyo a los emprendedores**, el cual puede ser a jornada completa o parcial.

El período de prueba tiene una duración de un año, sin embargo, este período no podría establecerse en el caso de que el trabajador hubiese realizado las mismas funciones anteriormente en la empresa bajo otra modalidad de contrato.

Los incentivos para los empresarios que realicen este tipo de contrato son numerosos:

- **Fiscales:** si la empresa contrata a un primer trabajador menor de 30 años, ésta tendrá derecho a una deducción fiscal de 3.000 euros.  
Además, si contrata a un desempleado perceptor de prestación contributiva, la empresa tendrá derecho a una deducción fiscal del 50% del menor de los siguientes importes:
  - 1) El importe de la prestación por desempleo que el trabajador tuviera pendiente de percibir en el momento de la contratación.
  - 2) El importe correspondiente a 12 mensualidades de prestación por desempleo que tienen reconocida.
- **Bonificaciones:** la empresa tendrá derecho a bonificaciones en la cuota empresarial a la Seguridad Social durante 3 años, para trabajadores inscritos en la Oficina de Empleo.

Tanto los incentivos fiscales como las bonificaciones, en el caso de que el contrato sea a jornada parcial, se disfrutarán de manera proporcional a la jornada de trabajo pactada en el contrato.

## 7 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

El **análisis económico-financiero** se ocupa de traducir en términos económicos todas las planificaciones que se han realizado en los apartados anteriores.

Este punto es de vital importancia, ya que analiza la **viabilidad del negocio** (mediante el estudio de la rentabilidad, liquidez y solvencia), y por tanto si es o no conveniente materializarlo en un proyecto real.

### 7.1 Plan de inversión

La **inversión inicial** de una empresa está compuesta por todos los bienes y derechos que el empresario ha de adquirir para poner en marcha un negocio.

En el caso de la nueva franquicia Ilaollao, hace referencia a elementos del **inmovilizado material** (maquinaria, mobiliario...), **inmovilizado inmaterial** (patente, sistema informático...) e **inmovilizado financiero** (fianzas).

Dado que el nuevo negocio pertenece a una red de franquicias, será más sencillo realizar los trámites de constitución de la sociedad, ya que se obtendrá gran ayuda por parte de la central.

Ésta se encargará de facilitar las licencias pertinentes así como de subcontratar a la empresa de interiorismo “**El Ático interiorismo**” para que reforme el local y lo deje listo para ejercer la actividad.

Con ayuda del dossier informativo para futuros franquiciados, se van a establecer todos los gastos iniciales que tiene que asumir el franquiciado para emprender el nuevo negocio.

**Tabla 13: Inversión inicial nuevo local Ilaollao**

<b>GASTOS INICIALES</b>	
• Canon de entrada:	9.000€
• Máquina heladora CARPIGANI:	17.400€
• Mostrador frío/calor (con cámara de almacenamiento en positivo):	12.000€
• Mobiliario (con elementos de decoración):	10.400€
• Maquinaria de office:	4.000€
• Aplicación informática:	3.000€
• Obra civil:	30.000€
• Otros:	2.100€
• Fianza local:	1.000€
<b>TOTAL GASTOS INICIALES: 88.900€</b>	

**Fuente: Elaboración propia a partir del dossier informativo futuro franquiciado Ilaollao, 2017**

Como se puede observar en la tabla, el total de gastos iniciales a los que se tiene que hacer frente es de 88.900 euros.

Prácticamente todos los gastos forman parte de un presupuesto proporcionado por la central, a excepción de la obra civil, el cual se ha obtenido poniéndose en contacto con la empresa “El Ático Interiorismo”.

Dicha empresa ha visitado el local comercial que se va a alquilar para ver las condiciones en las que se encuentra y cuáles son las reformas a realizar.

**Imagen 36: Local comercial en alquiler para el nuevo Ilaollao**



**Fuente: Milanuncios.com, 2017**



Analizando la apariencia del local, han concluido que se necesitan diversas obras para acondicionarlo: poner la escayola, lucir las paredes, colocar el suelo y pintar.

Por todo ello, han estimado un coste de obra civil de 30.000 euros.

En cuanto al gasto de la fianza del local es de 1.000 euros y el gasto del alquiler del local asciende a 700 euros al mes, cantidad que se abonará transcurridos 30 días del inicio de la actividad.

## 7.2 Plan de financiación

Haciendo referencia a la obtención de fondos para financiar el proyecto, existen dos tipologías de fuentes de financiación: **fuentes de financiación externas** (préstamos de entidades bancarias) y **fuentes de financiación internas** (aportación realizada por el emprendedor).


Dado que los gastos iniciales ascienden a 88.900 euros, se ha decidido aportar el 50% y los 44.450 euros restantes se solicitarán a una entidad bancaria.

Se ha optado por estos porcentajes debido a que el franquiciador Pedro Espinosa en una entrevista para la revista “Generación Fénix” afirma: “lo que recomendaría es que los empresarios no inviertan todo el dinero disponible, si una persona tiene 10 debe invertir 5, ya que emprender un negocio conlleva sus riesgos”.

Las opciones de financiación externa son las siguientes:

- Solicitar un **préstamo para autónomos en Bankia**, con unas condiciones muy ventajosas: sin cobrar comisiones, a devolver hasta en 60 meses, con un interés del 6% y un TAE de 6.16%.


**Imagen 37: Condiciones préstamo autónomos Bankia**

	Préstamo Autónomos	
	TAE: 6,16%	Interés: 6%
	Plazo mínimo: 12 meses	Importe mínimo: 10.000 €
	Plazo máximo: 60 meses	Importe máximo: Consultar

**Fuente: Bankia.es, 2017**

- Pedir un **préstamo de negocios para autónomos en ING DIRECT**, con las siguientes condiciones: sin comisiones (salvo una comisión de apertura del 0.50%), a devolver hasta en 60 meses, con un interés del 6.95% y un TAE de 7.40%.

**Imagen 38: Condiciones préstamo negocios ING DIRECT**

	Préstamo Negocios (Autónomos)	
	TAE: 7,40%	Interés: 6,95%
	Plazo mínimo: Consultar	Importe mínimo: 3.000 €
	Plazo máximo: 60 meses	Importe máximo: 60.000 €

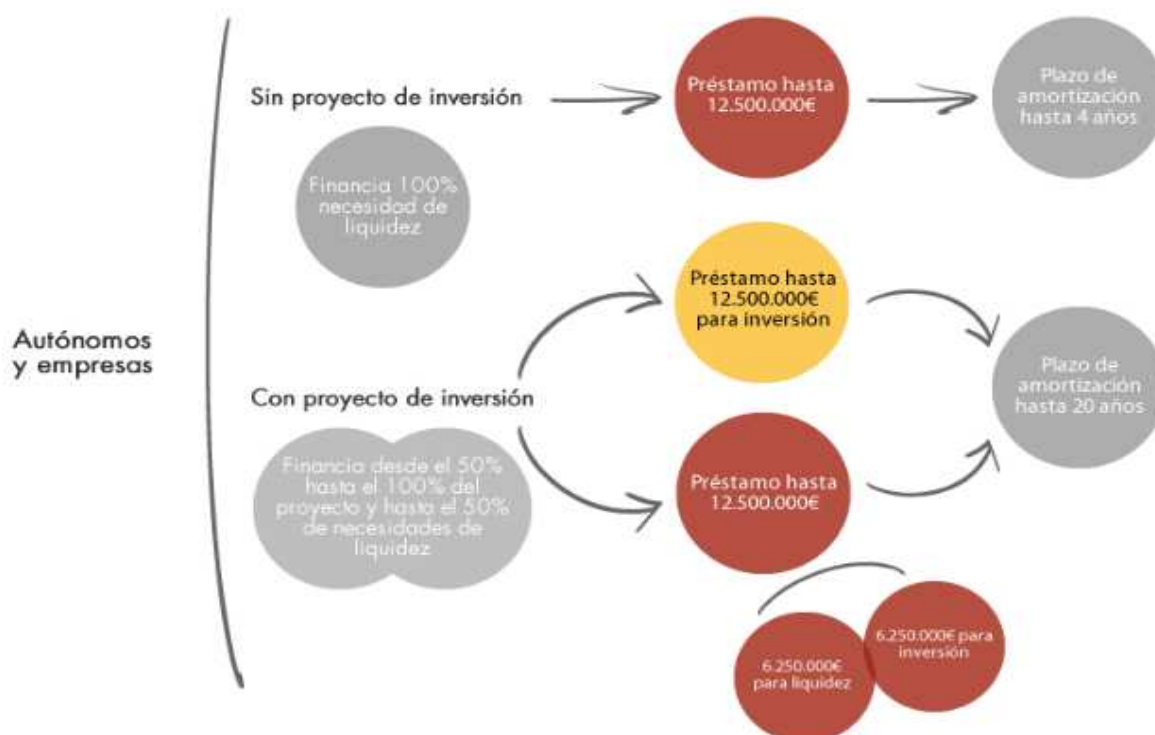
**Fuente: Ingdirect.es, 2017**

- Solicitar un **préstamo en CatalunyaCaixa mediante líneas de mediación o líneas ICO**. Estas líneas de financiación consisten en que el ICO establece la dotación económica y la concede a través de determinadas entidades de crédito, además de determinar las principales condiciones financieras de las líneas de financiación.

Por su parte, estas entidades asumen el riesgo de impago, se encargan del análisis y viabilidad de la operación, determinan las garantías a exigir y deciden sobre la concesión o no de la financiación.

El tipo de préstamo en concreto que va a solicitarse es la **Línea ICO para empresas y emprendedores**.

**Imagen 39: Esquema funcionamiento Línea ICO empresas y emprendedores**



**Fuente: Ico.es, 2017**

Esta financiación está orientada a autónomos, empresas y entidades públicas y privadas, tanto españolas como extranjeras, que realizan inversiones productivas en territorio nacional y/o necesitan liquidez.

El importe máximo financiable son 12.500.000 euros, el plazo de amortización es de hasta 20 años con 2 años de carencia.

El tipo de interés es del 2.85% y la TAE del 2.91%.

**Imagen 40: Condiciones Línea ICO para empresas y emprendedores CatalunyaCaixa**



Línea ICO para empresas y emprendedores  
TAE: 2,91%  
Plazo mínimo: 12 meses  
Plazo máximo: 240 meses

Interés: 2,85%  
Importe mínimo: Consultar  
Importe máximo: 12.500.000 €

**Fuente: Catalunyacaixa.com, 2017**

Tras analizar las distintas opciones de financiación, se ha optado por escoger el **préstamo en CatalunyaCaixa mediante línea ICO para empresas y emprendedores**, ya que el interés y la TAE son los más reducidos y no hay comisiones.

Dado que el contrato de franquicia tiene una duración de 5 años y el capital a financiar no es muy elevado, se ha estipulado que el plazo de devolución será de 5 años mediante cuotas mensuales.

A continuación se muestra el cuadro del préstamo mediante el método francés para el primer año:

**Tabla 14: Cuadro de amortización préstamo método francés**

<b>Meses</b>	<b>Intereses</b>	<b>Amortización</b>	<b>Pago total</b>	<b>Saldo pendiente</b>
<b>0</b>				44.450,00
<b>1</b>	105,57	690,18	795,75	43.759,82
<b>2</b>	103,93	691,82	795,75	43.068,00
<b>3</b>	102,29	693,46	795,75	42.374,54
<b>4</b>	100,64	695,11	795,75	41.679,43
<b>5</b>	98,99	696,76	795,75	40.982,67
<b>6</b>	97,33	698,41	795,75	40.284,25
<b>7</b>	95,68	700,07	795,75	39.584,18
<b>8</b>	94,01	701,74	795,75	38.882,44
<b>9</b>	92,35	703,40	795,75	38.179,04
<b>10</b>	90,68	705,07	795,75	37.473,97
<b>11</b>	89,00	706,75	795,75	36.767,22
<b>12</b>	87,32	708,43	795,75	36.058,79

**Fuente: Elaboración propia, 2017**

Como se puede observar en la tabla anterior, la **cuota** que habrá que pagar mensualmente a la entidad de crédito es de **795,75 euros**.

Por otra parte, y haciendo referencia a las **fuentes de financiación internas**, se aportará un total de 44.450 euros por parte del emprendedor, haciendo frente por tanto al 50% de la deuda.

### 7.3 Balance de situación previsional

El **balance de situación** (Plan General Contable), es un documento que forma parte de las cuentas anuales y representa la **imagen fiel y real de una empresa** en un momento determinado. Suele decirse que es como una “**fotografía**” que muestra la situación de la empresa en un día concreto, a diferencia de la cuenta de resultados que muestra lo que ha sucedido en el año.

El balance de situación refleja datos acerca de los derechos y posesiones de la empresa (**activos**), así como sus deudas y obligaciones (**pasivos**). Además, también lo conforma el **patrimonio neto**, que son los fondos propios o fuentes de financiación no exigibles: capital social, reservas y beneficios acumulados.

En el plan de inversión se han detallado los activos que va a poseer la empresa, y en el plan de financiación los pasivos en los que se va a incurrir para financiar estos activos.

Con el balance de situación previsional, se va a proceder a agrupar estos activos, pasivos y patrimonio neto, para ver la situación de la nueva franquicia Ilaollao a lo largo de los tres primeros años.

**Tabla 15: Balance de situación previsional (activo)**

<b>ACTIVO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>61.599,50</b>	<b>49.727,93</b>	<b>37.856,36</b>
<b>I) Inmovilizado intangible</b>	<b>9.401,16</b>	<b>7.322,98</b>	<b>5.244,79</b>
Canon de entrada	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Aplicación informática	2.479,34	2.479,34	2.479,34
Amort. Acum. Inmovi. Intangible	-2.078,18	-4.156,36	-6.234,55
<b>II) Inmovilizado material</b>	<b>51.198,35</b>	<b>41.404,96</b>	<b>31.611,57</b>
Máquina heladora CARPIGANI + Mostrador frío/calor	24.297,52	24.297,52	24.297,52
Maquinaria office	3.305,79	3.305,79	3.305,79
Mobiliario+decoración	8.595,04	8.595,04	8.595,04
Obra civil	24.793,39	24.793,39	24.793,39
Amortización acumulada	-9.793,39	-19.586,78	-29.380,17
<b>III) Inversiones financieras a l/p</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>
Fianza local	1.000,00	1.000,00	1.000,00
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>46.241,01</b>	<b>56.013,90</b>	<b>72.123,37</b>
<b>III) Deudores comerciales y otras ctas a cobrar</b>	<b>4.411,31</b>	<b>4.443,29</b>	<b>4.540,19</b>
HP deudora por IVA	4.411,31	4.443,29	4.540,19
<b>V) Inversiones financieras a corto plazo</b>	<b>41.000,00</b>	<b>50.580,00</b>	<b>66.587,00</b>
<b>VII) Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>829,70</b>	<b>990,61</b>	<b>996,17</b>
Bancos y caja	829,70	990,61	996,17
<b>TOTAL</b>	<b>107.840,51</b>	<b>105.741,83</b>	<b>109.979,73</b>

**Fuente: Elaboración propia, 2017**

**Tabla 16: Balance de situación previsional (PN y Pasivo)**

<b>PATRIMONIO NETO+PASIVO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>46.715,02</b>	<b>44.792,96</b>	<b>47.781,86</b>
A-1) Fondos propios	44.450,00	44.450,00	44.450,00
I) Capital	44.450,00	44.450,00	44.450,00
Capital social	44.450,00	44.450,00	44.450,00
IV) Resultado ejercicios anteriores		2.265,02	342,96
Reservas	-	2.265,02	342,96
VII) Resultado del ejercicio	2.265,02	-1.922,05	2.988,89
Resultado del ejercicio	2.265,02	-1.922,05	2.988,89
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>27.425,29</b>	<b>18.542,49</b>	<b>9.403,19</b>
II) Deudas a largo plazo	27.425,29	18.542,49	9.403,19
Deudas con entidades de crédito	27.425,29	18.542,49	9.403,19
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>33.700,21</b>	<b>42.406,97</b>	<b>52.795,37</b>
II) Deudas a corto plazo	8.633,51	8.882,80	9.139,29
Deudas con entidades de crédito	8.633,51	8.882,80	9.139,29
VI) Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	25.066,70	33.524,17	43.656,07
HP acreedora por IVA	15.263,98	15.416,62	15.879,12
HP acreedora por retenciones practicadas	4.416,00	8.832,00	13.248,00
HP acreedora por impuesto de sociedades	970,72	443,55	1.280,95
Organismos de la Seguridad Social acreedores	4.416,00	8.832,00	13.248,00
<b>TOTAL</b>	<b>107.840,51</b>	<b>105.742,42</b>	<b>109.980,41</b>

**Fuente: Elaboración propia, 2017**

Una vez elaborado el balance de situación previsional, se van a especificar algunas cuestiones:

- En el activo corriente, las **amortizaciones del inmovilizado** intangible y material están representadas en el “cálculo de los gastos” del apartado 7.4 “Cuenta de pérdidas y ganancias previsional”.
- Las **inversiones financieras a corto plazo** corresponden a un **depósito a plazo**, el cual se ha creado con el fin de que en los meses que haya un exceso de

tesorería se pueda invertir ese dinero y sacarlo en aquellos meses que se deba hacer frente a determinados pagos. De esta forma se obtienen ingresos financieros con el exceso de tesorería que no se va a utilizar. Este depósito está representado en el presupuesto de tesorería del apartado 7.4 “Cuenta de pérdidas y ganancias previsional”, en concreto dentro del punto de “Presupuestos mensuales de tesorería”.

- En cuanto al valor de las cuentas **Bancos y caja**, éste se ha extraído de los flujos de efectivo que se han obtenido con el presupuesto mensual de tesorería.
- En el Patrimonio Neto, el **resultado del ejercicio** de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional se ha imputado a reservas.
- En el Pasivo se ha utilizado el cuadro de amortización del préstamo bancario, el cual se ha periodificado de la cuenta de **deudas a largo plazo con entidades de crédito** a la **cuenta de deudas a corto plazo con entidades de crédito**, por la cantidad de deuda que termina en el siguiente ejercicio económico.
- Por último, cabe añadir que para simplificar los cálculos, se estima que los **cobros y pagos se harán al contado**.

Analizando el balance de situación previsional se observa una evolución primero negativa y posteriormente positiva.

Del año 2018 al 2019 la evolución es negativa debido al deterioro del inmovilizado que se refleja a través de las amortizaciones, al resultado negativo del ejercicio y al pago de impuestos y seguridad social a la Hacienda Pública.

En cambio, del 2019 al 2020 es positiva ya que aunque el activo no corriente siga disminuyendo a causa de las amortizaciones, el activo corriente aumenta por las inversiones financieras a corto plazo. Además, el resultado del ejercicio es positivo, las deudas a largo plazo con entidades de crédito disminuyen y las deudas a corto plazo aumentan poco significativamente. Sin embargo, las deudas con la Hacienda Pública continúan aumentando.



En cuanto a los gastos, la mayoría son fijos excepto el coste de ventas que aumenta en proporción al nivel de ventas, sin embargo, representa una cantidad mucho menor que los ingresos.

## 7.4 Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

La **cuenta de pérdidas y ganancias** es un documento que forma parte de las cuentas anuales de una empresa. Recoge el **resultado del ejercicio**, formado por los ingresos y gastos del mismo, excepto cuando proceda su imputación directa al Patrimonio Neto, de acuerdo con lo previsto en las normas de registro y valoración (Plan General Contable).

Este documento a diferencia del balance de situación que mostraba la imagen de la empresa en un momento determinado, muestra los **ingresos y gastos de la empresa a lo largo de todo el ejercicio económico**.

Para realizar la cuenta de pérdidas y ganancias previsional de la empresa Ilaollao, previamente se realizarán todos los cálculos necesarios para estimar los ingresos y gastos en los que va a incurrir la franquicia.

### ➤ Cálculo de los ingresos

Para calcular los ingresos que va a tener la empresa, se ha tenido en cuenta que al tratarse de una franquicia de yogurt helado las ventas no van a ser las mismas a lo largo de todo el año, por ello se ha decidido dividirlo en dos temporadas:

- De marzo a octubre: primera temporada.
- De noviembre a febrero: segunda temporada.

En la primera temporada las ventas serán superiores, puesto que en verano la demanda de helados se dispara. Sin embargo, en la segunda temporada el decremento de las ventas no será muy grande, ya que Ilaollao cuenta con una carta de productos calientes para los meses de invierno la cual se ocupa de mermar esta estacionalidad.

Además, como el negocio está ubicado en la ciudad de Valencia, y ésta se caracteriza por tener un clima cálido en todos los meses del año, las ventas no se ven prácticamente perjudicadas.

**Tabla 17: Previsión ingresos Ilaollao en los meses de marzo a octubre**

INGRESOS MESES DE MARZO A OCTUBRE						
Producto	Demanda / día entre semana (ud.)	Demanda/ día fin de semana (ud.)	Precio (€)	Ing/día entre semana (€)	Ing/día fin de semana (€)	Ingresos mensuales (€)
Tarrinas:						
Pequeña	20	40	2.90€	58€	116€	6.160+4.480= <b>10.640€</b>
Mediana	45	90	3.20€	144€	288€	
Grande	20	40	3.90€	78€	156€	
Petitllao	25	50	1€	25€	50€	550+400= <b>950€</b>
Sensaciones plus	20	40	3.70€	74€	148€	1.628+1.184= <b>2.812€</b>
Sensaciones	25	50	3.30€	82.5€	165€	1.815+1.320= <b>3.135€</b>
Sanum	20	40	3.90€	78€	156€	1.716+1.248= <b>2.964€</b>
Batido plus	15	30	4.70€	70.5€	141€	1.551+1.128= <b>2.679€</b>
Batido	20	40	2.90€	58€	116€	1.276+928= <b>2.204€</b>
Gofre	10	20	3.20€	32€	64€	704+512= <b>1.216€</b>
Fondue	10	20	3€	30€	60€	660+480= <b>1.140€</b>
Tortitas	10	20	3.10€	31€	62€	682+496= <b>1.178€</b>
Brownie	10	20	3.50€	35€	70€	770+560= <b>1.330€</b>
Crepe	10	20	3.50€	35€	70€	770+560= <b>1.330€</b>
<b>Ingresos /mes</b>						<b>31.578€</b>
<b>Ingresos / 8 meses</b>						<b>252.624€</b>

**Fuente: Elaboración propia, 2017**

Como se observa en la tabla anterior, el cálculo de los ingresos se ha basado en realizar una previsión de los productos que van a ser vendidos cada día. Se ha valorado que las ventas no serán iguales los días entre semana y los fines de semana, por ello las

cantidades vendidas los fines de semana representarán el doble de las ventas entre semana.

Para calcular los ingresos mensuales se ha estimado que todos los meses tienen 30 días para simplificar los cálculos, con lo que habrá 22 días de lunes a viernes y 8 días de sábado y domingo.

Los ingresos al mes serán de 31.578 euros, y los ocho meses que dura la primera temporada se recaudarán unos ingresos totales de 252.624€.

**Tabla 18: Previsión ingresos Ilaollao en los meses de marzo a octubre**

INGRESOS MESES DE NOVIEMBRE A FEBRERO						
Producto	Demanda / día entre semana (ud.)	Demanda/ día fin de semana (ud.)	Precio (€)	Ing/día entre semana (€)	Ing/día fin de semana (€)	Ingresos mensuales (€)
Tarrinas:						
Pequeña	10	20	2.90€	29€	58€	2.904+2.240= <b>5.144€</b>
Mediana	20	45	3.20€	64€	144€	
Grande	10	20	3.90€	39€	78€	
Petitllao	15	25	1€	15€	25€	330+200= <b>530€</b>
Sensaciones plus	10	20	3.70€	37€	74€	814+592= <b>1.406€</b>
Sensaciones	15	25	3.30€	49.5€	82.5€	1.089+660= <b>1.749€</b>
Sanum	10	20	3.90€	39€	78€	858+624= <b>1.482€</b>
Batido plus	7	15	4.70€	32.9€	70.5€	723.8+564= <b>1.287.8€</b>
Batido	10	20	2.90€	29€	58€	638+464= <b>1.102€</b>
Gofre	25	50	3.20€	80€	160€	1.760+1.280= <b>3.040€</b>
Fondue	25	50	3€	75€	150€	1.650+1.200= <b>2.850€</b>
Tortitas	25	50	3.10€	77.5€	155€	1.705+1.240= <b>2.945€</b>
Brownie	25	50	3.50€	87.5€	175€	1.925+1.400= <b>3.325€</b>
Crepe	25	50	3.50€	87.5€	175€	1.925+1.400= <b>3.325€</b>
<b>Ingresos /mes</b>						<b>28.185.8€</b>
<b>Ingresos / 4 meses</b>						<b>112.743.2€</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017

En los meses de noviembre a febrero se observa una disminución en las ventas de helados, sin embargo los productos enfocados para el invierno ven aumentada su demanda más del doble que en verano.

Los ingresos al mes en esta temporada ascienden a **28.185,8€**, 3.392,2€ menos que en la primera temporada.

El total de **ingresos en estos cuatro meses de noviembre a febrero asciende a 112.743,2€**.

Sumando los ingresos de la primera temporada con los de la segunda temporada, se obtienen los **ingresos anuales** que tendrá Ilaollao en su primer año de funcionamiento:  $252.624 + 112.743,2 = \underline{\underline{365.367,2€}}$ .

Estos ingresos se prevé que tendrán una evolución ascendente con el paso de los años. Se tendrán en cuenta los primeros 5 años que es la duración del contrato de franquicia. En el segundo año se considerará un aumento de las ventas del 1%, en el tercero del 3%, en el cuarto del 3.5% y en el quinto año del 4%.

### ➤ Cálculo de los gastos

Además de la inversión inicial, Ilaollao va a incurrir en una serie de gastos relacionados con el funcionamiento habitual de cualquier empresa.

Estos gastos van a dividirse en fijos y variables y van a ser desarrollados individualmente, ya que algunos de ellos dependen del nivel de ventas y otros se han estimado mediante previsiones.

## Coste de ventas

El coste de ventas representa el precio pagado a los proveedores para que suministren las materias primas necesarias para elaborar el yogurt helado, así como los productos semi-elaborados y los productos listos para vender.

Este coste está directamente relacionado con las ventas, con lo cual se trata de un **coste variable**.

El **coste de ventas** que va a asumir la empresa llaollao es del **40% del valor de las ventas**, lo cual significa que de los beneficios que han generado las ventas hay que restarle ese 40% para pagar a los proveedores, y con el 60% restante habrá que asumir el resto de costes fijos y además generar beneficios.

## Costes de personal

En cuando al personal de la empresa, se ha estipulado la contratación de cuatro trabajadores a jornada completa y dos a media jornada, además de un encargado a jornada completa.

Para calcular los costes de personal en los que se va a incurrir, habrá que tener en cuenta además del salario, la seguridad social a cargo de la empresa y la retención en concepto de IRPF que va a realizarse a los trabajadores.

El **salario mensual bruto** que se va a asignar a cada uno de los empleados dependerá de la cantidad de horas que realicen y de la categoría que ocupen: **1.700 euros** para el **encargado**, **1.500 euros** para los **empleados** que trabajan **8 horas** y **750 euros** para los que trabajan **4 horas**.

De estos salarios se deducirá la seguridad social a cargo de la empresa, la cual representa un 24% del salario, y la retención del IRPF, que representa un 12% y se corresponderá con un pago que la empresa deberá hacer a la Administración trimestralmente.

**Tabla 19: Salario personal Ilaollao**

<b>SALARIO PERSONAL</b>			
<b>Concepto</b>	<b>4 empleados 8 h</b>	<b>2 empleados 4 h</b>	<b>1 encargado</b>
<b>Salario mensual bruto total</b>	6.000	1.500	1.700
<b>Seguridad social mensual total</b>	1.440	360	408
<b>Retenciones IRPF mensuales totales</b>	720	180	204
<b>Salario mensual neto total</b>	3.840	960	1.088
<b>Total salario anual neto</b>	46.080	11.520	13.056
<b>Total seguridad social anual</b>	17.280	4.320	4.896
<b>Total IRPF anual</b>	8.640	2.160	2.448
<b>Importe total anual</b>	72.000	18.000	20.400
	<b>TOTAL</b>		<b>110.400</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2017*

### Costes generales

Los costes generales que la empresa va a afrontar para su funcionamiento habitual serán los siguientes:

- **Alquiler del local:** el alquiler del local donde se va a desarrollar la franquicia Ilaollao supone un importe de **700 euros al mes**, ascendiendo a **8.400 euros al año**, cifra bastante económica teniendo en cuenta sus dimensiones, ya que tiene 59 m<sup>2</sup> y además cuenta con una gran terraza exterior. Por otra parte su situación es privilegiada, ya que está ubicado en una zona con alto tránsito peatonal y elevado valor cultural, al encontrarse frente a la Ciudad de las Artes y las Ciencias.
- **Suministros:** en cuanto a los gastos de agua, luz y gas, necesarios para el desarrollo de la actividad, y teniendo en cuenta la utilización de los mismos para la elaboración de los productos y las dimensiones del local, éstos ascenderán aproximadamente a **800 euros al mes, 9.600 euros anuales**.
- **Servicios externos:** una vez la franquicia entra en funcionamiento se contratará a una persona para que lleve la **gestión de las redes sociales**, ya que en este sector es muy importante la presencia en dichas redes para movilizar al público joven e

informarles acerca de todas las promociones y concursos. Dicha partida supondría un coste de **250 euros al mes, 3.000 euros al año.**

- **Materiales:** en esta partida se incluyen algunos materiales como las tarrinas para servir el yogurt helado, vasos de plástico para los batidos, cubiertos, platos, servilletas, manteles, etc.

Además, habrá que adquirir las cartas donde aparecen reflejados los productos que se ofertan.

Por otra parte, se contratará a un publicista que elabore cartelería para promocionar el nuevo local.

Todo esto, supondrá un coste aproximado de **300 euros al mes, alcanzando los 3.600 euros anuales.**

- **Seguros:** se contratará un seguro que proteja al franquiciado de posibles desperfectos que pudieran ocasionarse: incendios, rotura de la maquinaria o del mobiliario, etc.

Este seguro ascenderá a **160 euros mensuales, en total 1.920 euros anuales.**

- **Mantenimiento:** será necesario asumir un coste de mantenimiento que habrá que realizar para que todos los elementos del inmovilizado se encuentren en las condiciones óptimas para desarrollar correctamente su tarea.

Este coste ascenderá a **120 euros mensuales, un total de 1.440 euros al año.**

**Tabla 20: Costes generales Ilaollao**

<b>COSTES GENERALES</b>	<b>MENSUALES</b>	<b>ANUALES</b>
• Alquiler del local	700	8.400
• Suministros	800	9.600
• Servicios externos	250	3.000
• Materiales	300	3.600
• Seguros	160	1.920
• Mantenimiento	120	1.440
<b>TOTAL</b>	<b>2.330</b>	<b>27.960</b>

**Fuente: Elaboración propia, 2017**

## Amortizaciones

Haciendo referencia a las amortizaciones, las cuales representan el desgaste de los elementos del inmovilizado de la empresa, se han calculado teniendo en cuenta los **límites fiscales máximos de amortización permitidos**, ya que no se conocen más datos acerca de la maquinaria y el mobiliario de Ilaollao (valor residual, vida útil, etc). Además, al valor de los elementos del inmovilizado se le ha deducido el IVA (21%), obteniendo por tanto los valores netos.

Dichas amortizaciones irán incluidas en el balance de situación previsional, así como en la cuenta de pérdidas y ganancias previsional.

**Tabla 21: Amortizaciones inmovilizado Ilaollao**

Inmovilizado intangible	Importe	Coef. Máx	Nº Años	Amort. Anual
Canon de entrada	9.000	0,14	7	1.260
Aplicación informática	2.479	0,33	6	818,18
<b>TOTAL</b>	<b>11.479</b>			<b>2.078,18</b>
Inmovilizado material	Importe	Coef. Máx	Nº Años	Amort. Anual
Maquinaria	24.298	0,15	7	3.644,63
Mobiliario	8.595	0,10	10	859,50
Obra civil	24.793	0,18	6	4.462,81
Equipo informático	3.306	0,25	4	826,45
<b>TOTAL</b>	<b>60.992</b>			<b>9.793,39</b>
<b>TOTAL AMORTIZACIONES</b>				<b>11.871,57</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2017*

Como se observa en la tabla anterior, se han calculado separadamente las amortizaciones del inmovilizado intangible y del inmovilizado material. Ascendiendo las del **inmovilizado intangible** a **2.078,18 euros/anuales** y las del **inmovilizado material** a **9.793,39 euros/anuales**, por ello el total de amortizaciones asciende a **11.871,57 euros/anuales**.



## Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

Una vez calculados los ingresos y gastos, se va a elaborar la cuenta de pérdidas y ganancias previsional para los cinco años que tiene de duración el contrato de la franquicia.

**Tabla 22: Cuenta de pérdidas y ganancias previsional**

CONCEPTO/AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	301.956,36	304.975,93	314.125,21	325.119,59	338.124,37
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>301.956,36</b>	<b>304.975,93</b>	<b>314.125,21</b>	<b>325.119,59</b>	<b>338.124,37</b>
Coste de ventas	132.860,80	134.189,41	138.215,09	143.052,62	148.774,72
Gastos de personal	97.888,00	102.304,00	102.304,00	102.304,00	102.304,00
Seguridad social	30.912,00	35.328,00	35.328,00	35.328,00	35.328,00
Gastos generales:	24.842,98	23.107,35	23.107,35	23.107,35	23.107,35
Alquiler local	6.942,15	6.942,15	6.942,15	6.942,15	6.942,15
Suministros	7.933,88	7.933,73	7.933,73	7.933,73	7.933,73
Servicios externos	2.479,34	2.479,34	2.479,34	2.479,34	2.479,34
Materiales	2.975,21	2.975,27	2.975,27	2.975,27	2.975,27
Seguros	1.586,78	1.586,78	1.586,78	1.586,78	1.586,78
Mantenimiento	1.190,08	1.190,08	1.190,08	1.190,08	1.190,08
Otros gastos	1.735,54	-	-	-	-
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>286.503,78</b>	<b>294.928,76</b>	<b>298.954,44</b>	<b>303.791,97</b>	<b>309.514,07</b>
EBITDA	15.452,59	10.047,17	15.170,77	21.327,62	28.610,30
Amortización	11.871,57	11.871,57	11.871,57	11.871,57	11.871,57
BAII	3.581,02	-1.824,40	3.299,20	9.456,05	16.738,73
Intereses	1.157,78	915,48	666,19	409,69	145,79
Ingresos financieros	812,50	1.261,38	1.636,83	2.196,53	2.936,76
BAI	3.235,74	-1.478,50	4.269,84	11.242,89	19.529,70
Impuestos	970,72	443,55	1.280,95	3.372,87	5.858,91
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>2.265,02</b>	<b>-1.922,05</b>	<b>2.988,89</b>	<b>7.870,02</b>	<b>13.670,79</b>

*Fuente: Elaboración propia, 2017*

Aunque las distintas partidas de la cuenta de pérdidas y ganancias previsional se han ido desarrollando a lo largo del trabajo, se va a realizar un pequeño resumen de cada uno de los elementos:

- En primer lugar se han calculado los ingresos anuales estableciendo una previsión de unidades vendidas diarias. Se ha estimado que en el segundo, tercero, cuarto y quinto año las ventas aumentarán un 1%, 3%, 3.5% y 4% respectivamente.

Posteriormente, se ha establecido el coste de ventas, los gastos de personal y los gastos generales.

De la diferencia entre los ingresos y los gastos se ha obtenido el **EBITDA** (Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization), el cual representa la capacidad potencial de la empresa de generar tesorería en sus actividades de explotación, sin tener en cuenta las amortizaciones y el deterioro.

- Posteriormente, se han restado del EBITDA las amortizaciones y se ha obtenido el **BAII** (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos), o lo que es lo mismo, el resultado de explotación.

Las amortizaciones no representan un gasto para la empresa, pero sí un desgaste del inmovilizado.

- El siguiente paso ha sido obtener el **BAI** (Beneficio Antes de Impuestos). Para ello, en primer lugar se han restado del BAII los intereses calculados en el cuadro de amortización del préstamo bancario que se ha realizado en CatalunyaCaixa. Estos intereses se han obtenido sumando cada año las cuotas de los 12 meses correspondientes.

Y, en segundo lugar, se han sumado los ingresos financieros obtenidos como consecuencia de la apertura del depósito a plazo.

- Finalmente, se ha obtenido el **Resultado del Ejercicio** restándole al BAI los impuestos, los cuales se han estimado en un 30%.

Dicho resultado ha sido de **2.265,02€** en el año **2018**, **-1.922,05€** en el **2019**, **2.988,89€** en el **2020**, **7.870,02€** en el **2021** y **13.670,79€** en el **2022**.

## Presupuestos mensuales de tesorería

Una vez conocida la inversión inicial a la que se tiene que hacer frente y los cobros y pagos que va a tener la empresa (que para simplificar los cálculos se va a suponer que son al contado), se va a elaborar una tabla resumen con los flujos de tesorería mensuales que va a tener la empresa durante los 5 primeros años de funcionamiento.

Estos flujos de tesorería servirán para completar el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias previsional.

A la vista de los resultados que se observan a continuación con cada una de las tablas de los presupuestos mensuales de tesorería, se pueden obtener una serie de conclusiones:

En el **primer año** de funcionamiento la empresa hace frente a la totalidad de gastos iniciales mediante el préstamo y el desembolso de la cantidad restante. En este periodo de tiempo ya se empieza a generar beneficios alcanzando un resultado del ejercicio positivo. A lo largo de los meses se obtiene una elevada cantidad de tesorería, por lo que se decide abrir un depósito a plazo que genere unos ingresos financieros con ese dinero y además del que se pueda hacer uso en los meses de mayores pagos. A final de año el **flujo de caja** es de **41.829,70€**, con un **saldo de tesorería acumulado de 830€**.

En el **segundo año** las ventas incrementan, sin embargo, los pagos aumentan en mayor medida. Esto se debe a los gastos de personal y al pago de la seguridad social y de impuestos como el de sociedades o el IVA. En este año se obtiene un resultado del ejercicio negativo, sin embargo, se cuenta con efectivo suficiente como para hacer frente a la totalidad de los pagos generando un **flujo de caja de 9.741,41€** y un **saldo de tesorería acumulado de 991€**.

Finalmente, en el **tercer año** la empresa comienza a mejorar su situación. En este año y en los dos posteriores las ventas crecen en mayor medida que los pagos, obteniendo unos resultados del ejercicio positivos y superiores en el tiempo. Concretamente, el **flujo de caja del tercer año asciende a 16.012,57€ con un acumulado de 996€**; el del **cuarto año es de 21.965,44€ cuyo acumulado es de 997€** y en **último año el flujo de caja es de 27.976,78€ con un acumulado de 979€**.

Tabla 23: Presupuesto mensual de tesorería año 1 – Elaboración propia

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 01															
		Inicio	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
<b>COBROS</b>															
Préstamo		44.450	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44.450
Capital desemb.		44.450	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44.450
Ventas			28.186	28.186	31.578	31.578	31.578	31.578	31.578	31.578	31.578	31.578	28.186	28.186	365.367
IVA soportado						18.105			4.658			4.658			27.421
<b>TOTAL COBROS</b>		<b>88.900</b>	<b>28.186</b>	<b>28.186</b>	<b>31.578</b>	<b>49.683</b>	<b>31.578</b>	<b>31.578</b>	<b>36.236</b>	<b>31.578</b>	<b>31.578</b>	<b>36.236</b>	<b>28.186</b>	<b>28.186</b>	<b>481.688</b>
<b>PAGOS</b>															
Compras			11.274	11.274	12.631	12.631	12.631	12.631	12.631	12.631	12.631	12.631	11.274	11.274	146.147
Canon entrada		9.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.000
Aplicación informática		3.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.000
Maquinaria		29.400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29.400
Mobiliario		10.400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.400
Obra civil		30.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30.000
Equipo informático		4.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.000
Otros		2.100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.100
Fianza local		1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.000
Personal			5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	82.432
Alquiler local			700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400
Suministros			800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Servicios externos			250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Materiales			300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Seguros			160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1.920
Mantenimiento			120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440
Seguridad Social			0	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	26.496
IRPF			0	0	0	3.312	0	0	4.416	0	0	3.312	0	0	11.040
IVA repercutido			0	0	0	15.264	0	0	16.441	0	0	16.441	0	0	48.147
Impuesto de Sociedades															0
Gastos financieros			106	104	102	101	99	97	96	94	92	91	89	87	1.158
Dev. Préstamo			690	692	693	695	697	698	700	702	703	705	707	708	8.391
<b>Inversiones financieras</b>			<b>7.000</b>	<b>6.000</b>	<b>8.000</b>	<b>7.000</b>	<b>8.000</b>	<b>2.000</b>	<b>-11.000</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>-7.000</b>	<b>5.000</b>	<b>0</b>	<b>41.000</b>
<b>Ingresos financieros</b>			<b>0</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>53</b>	<b>70</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>68</b>	<b>88</b>	<b>108</b>	<b>90</b>	<b>103</b>	<b>813</b>
Depósito a plazo			7.000	6.000	8.000	7.000	8.000	2.000	-11.000	8.000	8.000	-7.000	5.000	0	41.000
Capital aportado			7.000	6.000	8.000	7.000	8.000	2.000	0	8.000	8.000	0	5.000	0	
Capital dispuesto			0	0	0	0	0	0	11.000	0	0	7.000	0	0	
Interés depósito a plazo	3%		0	18	33	53	70	90	95	68	88	108	90	103	
<b>TOTAL PAGOS</b>		<b>88.900</b>	<b>20.288</b>	<b>22.496</b>	<b>23.853</b>	<b>42.429</b>	<b>23.853</b>	<b>29.741</b>	<b>46.918</b>	<b>23.853</b>	<b>23.853</b>	<b>43.606</b>	<b>22.496</b>	<b>28.384</b>	<b>440.671</b>
<b>SALDO TESORERÍA</b>		<b>0</b>	<b>898</b>	<b>-293</b>	<b>-242</b>	<b>306</b>	<b>-205</b>	<b>-73</b>	<b>413</b>	<b>-207</b>	<b>-187</b>	<b>-263</b>	<b>780</b>	<b>-96</b>	
<b>SALDO TESORERÍA ACUMULADO</b>		<b>0</b>	<b>898</b>	<b>605</b>	<b>363</b>	<b>669</b>	<b>464</b>	<b>391</b>	<b>804</b>	<b>596</b>	<b>409</b>	<b>146</b>	<b>925</b>	<b>830</b>	<b>41.829,70</b>

Tabla 24: Presupuesto mensual de tesorería año 2 - Elaboración propia

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 02														
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
<b>COBROS</b>														
Ventas		28.468	28.468	31.894	31.894	31.894	31.894	31.894	31.894	31.894	31.894	28.468	28.468	369.021
IVA soportado		4.411			4.443			4.692			4.692			18.240
<b>TOTAL COBROS</b>		<b>32.879</b>	<b>28.468</b>	<b>31.894</b>	<b>36.337</b>	<b>31.894</b>	<b>31.894</b>	<b>36.586</b>	<b>31.894</b>	<b>31.894</b>	<b>36.586</b>	<b>28.468</b>	<b>28.468</b>	<b>387.260</b>
<b>PAGOS</b>														
Compras		11.387	11.387	12.758	12.758	12.758	12.758	12.758	12.758	12.758	12.758	11.387	11.387	147.608
Personal		5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	82.432
Alquiler local		700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400
Suministros		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Servicios externos		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Materiales		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Seguros		160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1.920
Mantenimiento		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440
Seguridad Social		4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	30.912
IRPF		4.416	0	0	3.312	0	0	4.416	0	0	3.312	0	0	15.456
IVA repercutido		15.264	0	0	15.417	0	0	16.606	0	0	16.606	0	0	63.892
Impuesto de Sociedades								971						971
Gastos financieros		86	84	82	81	79	77	75	74	72	70	69	67	915
Dev. Préstamo		710	712	713	715	717	719	720	722	724	725	727	729	8.634
Inversiones financieras		-11.600	5.900	8.000	-6.300	8.000	2.200	-11.500	8.000	8.000	-7.150	5.950	80	9.580
Ingresos financieros		103	74	88	108	93	113	118	89	109	129	111	126	1.261
Depósito a plazo		-11.600	5.900	8.000	-6.300	8.000	2.200	-11.500	8.000	8.000	-7.150	5.950	80	9.580
Capital aportado		0	5.900	8.000	0	8.000	2.200	0	8.000	8.000	0	5.950	80	
Capital dispuesto		11.600	0	0	6.300	0	0	11.500	0	0	7.150	0	0	
Interés depósito a plazo	3%	103	74	88	108	93	113	118	89	109	129	111	126	
<b>TOTAL PAGOS</b>		<b>44.497</b>	<b>22.609</b>	<b>23.979</b>	<b>42.708</b>	<b>23.979</b>	<b>29.867</b>	<b>48.180</b>	<b>23.979</b>	<b>23.979</b>	<b>43.897</b>	<b>22.609</b>	<b>28.497</b>	<b>378.780</b>
<b>SALDO TESORERÍA</b>		<b>85</b>	<b>32</b>	<b>3</b>	<b>37</b>	<b>7</b>	<b>-61</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>-32</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	
<b>SALDO TESORERÍA ACUMULADO</b>		<b>914</b>	<b>947</b>	<b>949</b>	<b>987</b>	<b>994</b>	<b>933</b>	<b>957</b>	<b>961</b>	<b>985</b>	<b>953</b>	<b>974</b>	<b>991</b>	<b>9.741,41</b>

Tabla 21: Presupuesto mensual de tesorería año 3 - Elaboración propia

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 03														
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
<b>COBROS</b>														
Ventas		29.322	29.322	32.851	32.851	32.851	32.851	32.851	32.851	32.851	32.851	29.322	29.322	380.091
IVA soportado		4.443			4.540			4.797			4.797			18.577
<b>TOTAL COBROS</b>		<b>33.765</b>	<b>29.322</b>	<b>32.851</b>	<b>37.391</b>	<b>32.851</b>	<b>32.851</b>	<b>37.647</b>	<b>32.851</b>	<b>32.851</b>	<b>37.647</b>	<b>29.322</b>	<b>29.322</b>	<b>398.669</b>
<b>PAGOS</b>														
Compras		11.729	11.729	13.140	13.140	13.140	13.140	13.140	13.140	13.140	13.140	11.729	11.729	152.037
Personal		5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	82.432
Alquiler local		700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400
Suministros		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Servicios externos		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Materiales		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Seguros		160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1.920
Mantenimiento		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440
Seguridad Social		4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	30.912
IRPF		4.416	0	0	3.312	0	0	4.416	0	0	3.312	0	0	15.456
IVA repercutido		15.417	0	0	15.879	0	0	17.104	0	0	17.104	0	0	65.504
Impuesto de Sociedades								444						444
Gastos financieros		65	63	62	60	58	56	55	53	51	49	48	46	666
Dev. Préstamo		731	732	734	736	738	739	741	743	745	746	748	750	8.883
<b>Inversiones financieras</b>		<b>-11.100</b>	<b>6.465</b>	<b>8.600</b>	<b>-6.000</b>	<b>8.600</b>	<b>2.730</b>	<b>-10.740</b>	<b>8.612</b>	<b>8.635</b>	<b>-6.965</b>	<b>6.520</b>	<b>650</b>	<b>16.007</b>
<b>Ingresos financieros</b>		<b>126</b>	<b>99</b>	<b>115</b>	<b>136</b>	<b>121</b>	<b>143</b>	<b>150</b>	<b>123</b>	<b>144</b>	<b>166</b>	<b>149</b>	<b>165</b>	<b>1.637</b>
Depósito a plazo		-11.100	6.465	8.600	-6.000	8.600	2.730	-10.740	8.612	8.635	-6.965	6.520	650	16.007
Capital aportado		0	6.465	8.600	0	8.600	2.730	0	8.612	8.635	0	6.520	650	
Capital dispuesto		11.100	0	0	6.000	0	0	10.740	0	0	6.965	0	0	
Interés depósito a plazo	3%	126	99	115	136	121	143	150	123	144	166	149	165	
<b>TOTAL PAGOS</b>		<b>44.991</b>	<b>22.950</b>	<b>24.362</b>	<b>43.553</b>	<b>24.362</b>	<b>30.250</b>	<b>48.534</b>	<b>24.362</b>	<b>24.362</b>	<b>44.778</b>	<b>22.950</b>	<b>28.838</b>	<b>384.293</b>
<b>SALDO TESORERÍA</b>		<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>-26</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>	
<b>SALDO TESORERÍA ACUMULADO</b>		<b>991</b>	<b>996</b>	<b>999</b>	<b>973</b>	<b>983</b>	<b>997</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>998</b>	<b>998</b>	<b>998</b>	<b>996</b>	<b>16.012,57</b>

Tabla 25: Presupuesto mensual de tesorería año 4 – Elaboración propia

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 04														
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
<b>COBROS</b>														
Ventas		30.348	30.348	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000	34.000	30.348	30.348	393.395
IVA soportado		4.540			4.657			4.922			4.922			19.041
<b>TOTAL COBROS</b>		<b>34.888</b>	<b>30.348</b>	<b>34.000</b>	<b>38.657</b>	<b>34.000</b>	<b>34.000</b>	<b>38.923</b>	<b>34.000</b>	<b>34.000</b>	<b>38.923</b>	<b>30.348</b>	<b>30.348</b>	<b>412.436</b>
<b>PAGOS</b>														
Compras		12.139	12.139	13.600	13.600	13.600	13.600	13.600	13.600	13.600	13.600	12.139	12.139	157.358
Personal		5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	82.432
Alquiler local		700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400
Suministros		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Servicios externos		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Materiales		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Seguros		160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1.920
Mantenimiento		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440
Seguridad Social		4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	30.912
IRPF		4.416	0	0	3.312	0	0	4.416	0	0	3.312	0	0	15.456
IVA repercutido		15.879	0	0	16.435	0	0	17.703	0	0	17.703	0	0	67.719
Impuesto de Sociedades								1.281						1.281
Gastos financieros		44	42	40	39	37	35	33	31	30	28	26	24	410
Dev. Préstamo		752	753	755	757	759	761	762	764	766	768	770	772	9.139
Inversiones financieras		-10.813	7.130	9.332	-5.730	9.345	3.480	-11.310	9.349	9.375	-6.695	7.186	1.316	21.965
Ingresos financieros		166	139	157	181	166	190	198	170	193	217	200	218	2.197
Depósito a plazo		-10.813	7.130	9.332	-5.730	9.345	3.480	-11.310	9.349	9.375	-6.695	7.186	1.316	21.965
Capital aportado		0	7.130	9.332	0	9.345	3.480	0	9.349	9.375	0	7.186	1.316	
Capital dispuesto		10.813	0	0	5.730	0	0	11.310	0	0	6.695	0	0	
Interés depósito a plazo	3%	166	139	157	181	166	190	198	170	193	217	200	218	
<b>TOTAL PAGOS</b>		<b>45.864</b>	<b>23.361</b>	<b>24.822</b>	<b>44.569</b>	<b>24.822</b>	<b>30.710</b>	<b>50.430</b>	<b>24.822</b>	<b>24.822</b>	<b>45.837</b>	<b>23.361</b>	<b>29.249</b>	<b>392.667</b>
<b>SALDO TESORERÍA</b>		<b>4</b>	<b>-4</b>	<b>4</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>SALDO TESORERÍA ACUMULADO</b>		<b>1.000</b>	<b>996</b>	<b>1.000</b>	<b>999</b>	<b>998</b>	<b>999</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>	<b>996</b>	<b>994</b>	<b>996</b>	<b>997</b>	<b>21.965,44</b>

Tabla 26: Presupuesto mensual de tesorería año 5 – Elaboración propia

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 05														
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
<b>COBROS</b>														
Ventas		31.562	31.562	35.360	35.360	35.360	35.360	35.360	35.360	35.360	35.360	31.562	31.562	409.130
IVA soportado		4.657			4.794			5.071			5.071			19.592
<b>TOTAL COBROS</b>		<b>36.219</b>	<b>31.562</b>	<b>35.360</b>	<b>40.155</b>	<b>35.360</b>	<b>35.360</b>	<b>40.431</b>	<b>35.360</b>	<b>35.360</b>	<b>40.431</b>	<b>31.562</b>	<b>31.562</b>	<b>428.723</b>
<b>PAGOS</b>														
Compras		12.625	12.625	14.144	14.144	14.144	14.144	14.144	14.144	14.144	14.144	12.625	12.625	163.652
Personal		5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	82.432
Alquiler local		700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400
Suministros		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Servicios externos		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Materiales		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Seguros		160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1.920
Mantenimiento		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.440
Seguridad Social		4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	30.912
IRPF		4.416	0	0	3.312	0	0	4.416	0	0	3.312	0	0	15.456
IVA repercutido		16.435	0	0	17.092	0	0	18.411	0	0	18.411	0	0	70.349
Impuesto de Sociedades								3.373						3.373
Gastos financieros		22	20	19	17	15	13	11	9	8	6	4	2	146
Dev. Préstamo		773	775	777	779	781	783	785	786	788	790	792	794	9.403
<b>Inversiones financieras</b>		<b>-10.460</b>	<b>7.905</b>	<b>10.210</b>	<b>-5.377</b>	<b>10.221</b>	<b>4.360</b>	<b>-13.080</b>	<b>10.230</b>	<b>10.250</b>	<b>-6.380</b>	<b>8.000</b>	<b>2.115</b>	<b>27.994</b>
<b>Ingresos financieros</b>		<b>221</b>	<b>195</b>	<b>215</b>	<b>241</b>	<b>227</b>	<b>253</b>	<b>264</b>	<b>231</b>	<b>256</b>	<b>282</b>	<b>266</b>	<b>286</b>	<b>2.937</b>
Depósito a plazo		-10.460	7.905	10.210	-5.377	10.221	4.360	-13.080	10.230	10.250	-6.380	8.000	2.115	27.994
Capital aportado		0	7.905	10.210	0	10.221	4.360	0	10.230	10.250	0	8.000	2.115	
Capital dispuesto		10.460	0	0	5.377	0	0	13.080	0	0	6.380	0	0	
Interés depósito a plazo	3%	221	195	215	241	227	253	264	231	256	282	266	286	
<b>TOTAL PAGOS</b>		<b>46.905</b>	<b>23.846</b>	<b>25.366</b>	<b>45.770</b>	<b>25.366</b>	<b>31.254</b>	<b>53.774</b>	<b>25.366</b>	<b>25.366</b>	<b>47.089</b>	<b>23.846</b>	<b>29.734</b>	<b>403.683</b>
<b>SALDO TESORERÍA</b>		<b>-5</b>	<b>6</b>	<b>-1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>-5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>-19</b>	<b>-2</b>	
<b>SALDO TESORERÍA ACUMULADO</b>		<b>991</b>	<b>997</b>	<b>996</b>	<b>998</b>	<b>999</b>	<b>998</b>	<b>999</b>	<b>994</b>	<b>995</b>	<b>999</b>	<b>981</b>	<b>979</b>	<b>27.976,78</b>



## 7.5 Análisis de la inversión

Para analizar la inversión de la empresa Ilaollao, se van a utilizar dos herramientas: VAN y TIR.

- **Valor Actual Neto (VAN):** es una **medida de rentabilidad absoluta** que refleja el aumento de valor que tiene la empresa cuando la inversión se lleva a cabo, siendo la inversión en este caso la creación de la propia franquicia Ilaollao. Esta herramienta calcula el valor actual de una serie de flujos de caja futuros que se han originado a causa de realizar la inversión. Estos flujos de caja se definen como la diferencia entre las salidas y entradas de efectivo que experimenta la empresa en un periodo determinado.

Para calcular el VAN se descuenta al momento actual, a través de una tasa, los flujos de caja futuros del proyecto, restando previamente la inversión inicial necesaria para llevar a cabo dicho proyecto.

Este **valor** será **aceptable** cuando el **VAN sea superior a 0**, lo cual significará que la empresa está incrementando su valor y por tanto la inversión ha sido rentable.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

- **Tasa Interna de Rendimiento (TIR):** es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, para un proyecto de inversión dado.

Esta herramienta proporciona una **medida de la rentabilidad relativa** que ofrece el proyecto y se utiliza como criterio para aceptarlo o rechazarlo.

El **valor** será **aceptable** cuando **sea superior a cero y al coste de capital**, y por lo tanto, en ese caso se llevará a cabo la inversión.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} - I = 0$$

Los **parámetros de la inversión** para la empresa Ilaollao son los siguientes:

- **Inversión inicial:** son los gastos iniciales a los que se tiene que hacer frente para crear la empresa (adquisición de elementos de inmovilizado material, intangible, gastos de constitución, etc).
- **Flujos de caja:** diferencia entre los cobros y los pagos que tiene la empresa en el desarrollo de su actividad a lo largo de un periodo determinado. Para hallar el VAN, se emplearán los flujos de caja netos “Anexos 2-6”.
- **Duración temporal:** se refiere a la vida útil de la inversión. Como el contrato de franquicia es de 5 años, la vida útil será también de 5 años.

**Tabla 27: VAN v TIR**

<b>Años</b>	<b>Flujos de caja</b>
2018	30.977,03€
2019	9.620,84€
2020	15.647,06€
2021	21.526,12€
2022	27.457,12€

<b>Coste de capital</b>	5%
<b>Inversión inicial</b>	88.900€

<b>VAN</b>	2.067,80€
<b>TIR</b>	5,8320%

**Fuente: Elaboración propia, 2017**

A través de los datos que se han obtenido en la tabla, se puede concluir que la rentabilidad de la inversión es aceptable, puesto que se obtiene un **VAN positivo y superior a cero**, lo cual significa que la empresa está aumentando su valor en 2.067,80€, y por tanto se consigue una maximización del beneficio para el empresario.

En el caso de la **TIR**, el valor también es **positivo y superior al coste de capital**.

Por todo ello, sería aconsejable llevar a cabo la inversión.

## 8. CONCLUSIONES

Una vez se han desarrollado todos los apartados que componen el plan de empresa para la apertura de una franquicia Ilaollao en Valencia, se va a organizar toda la información extraída y analizada para obtener conclusiones acerca de la viabilidad de este proyecto.

El **tipo de empresa** que se ha escogido es una franquicia. Aunque este modelo de negocio tenga algunas restricciones en cuanto a la toma de decisiones por parte del empresario, se ha optado por él debido al apoyo que se recibe de la central y de las ventajas añadidas al vender un producto que ya cuenta con la aceptación del público.

De entre todas las franquicias se ha elegido Ilaollao por el fuerte crecimiento que ha experimentado desde su creación, convirtiéndose en la marca líder del frozen yogurt. Además, el frozen yogurt es un producto que se encuentra en auge tanto por su sabor como por sus beneficios nutricionales, al ser altamente saludable.

La **zona** en la que se va a ubicar el negocio marcará el éxito o el fracaso del mismo. Se ha decidido emplazarlo en Valencia por ser una ciudad de costa que recibe gran cantidad de turistas y cuenta con un clima cálido en todas las épocas del año.

Dentro de la ciudad de Valencia se situará en el paseo de l'Albereda, por encontrarse frente a la Ciudad de las Artes y las Ciencias y al lado del Centro Comercial Aqua y el Corte Inglés, espacios con alto tránsito peatonal. De esta manera se cumplirá con uno de los requisitos que exige la central.

Realizando un **análisis del entorno que rodea a la empresa** y haciendo referencia al **macro-entorno**, éste se ha analizado mediante la **herramienta PESTEL**, gracias a la cual se puede concluir que **políticamente** existen diversas ayudas para la creación de negocios, destacando la ley de emprendedores que impulsa la financiación, la compensación de deudas y facilita el crédito a los emprendedores. **Económicamente**, España es un país marcado por el desempleo, sin embargo en estos últimos años se está empezando a progresar y las perspectivas de futuro son positivas. **Socialmente**, en la Comunidad Valenciana la tasa de crecimiento de la población ha sido positiva en este último año, así como la presencia de turistas internacionales, lo cual es un dato positivo para la puesta en marcha de un negocio en Valencia. Además, la población cada vez

está adquiriendo más conciencia por la salud y por los productos y hábitos de vida saludables. **Tecnológicamente**, cada vez es mayor la utilización por parte de las empresas de las redes sociales para llegar al público y estar en contacto directo con los consumidores, convirtiéndose esta herramienta en un método muy efectivo de promoción. **Ambientalmente**, se exige a las empresas que adopten códigos de comportamiento respetuosos con el medio ambiente.

En cuanto al **micro-entorno**, y a través del modelo de las **5 fuerzas de Porter**, se puede concluir que el **poder de negociación de los clientes es alto** debido a la elevada competencia directa del sector y al bajo coste de cambio que existe, en cambio, el de los **proveedores es bajo** debido a que la central fabrica directamente todos sus productos, a excepción de las materias primas básicas las cuales son suministradas por los proveedores.

Llaollao cuenta con una **amenaza constante de entrada de nuevos competidores**, ya que el sector del yogurt helado está en auge y este tipo de franquicias tiene una inversión inicial relativamente asequible y bajas barreras de entrada, por tanto la rivalidad entre competidores está asegurada, tanto en los negocios venideros como en las empresas competidoras que están ya asentadas.

Haciendo referencia al **plan de marketing** que se ha elaborado y **segmentando previamente la población** según diversas variables, se ha establecido que el **público objetivo** está compuesto por todas aquellas personas de cualquier edad y sexo, con un poder adquisitivo medio-bajo, con hábitos de vida saludables y preocupación por su aspecto físico y además con cierto dominio de las redes sociales.

Analizando las diferentes variables del **marketing mix** de la empresa, se concluye que Llaollao cuenta con un **producto** de calidad y saludable con un diseño totalmente innovador caracterizado por la calidez y luminosidad de sus colores y la simplicidad y modernidad de sus diseños. El **precio medio** de todos sus productos no supera los 5 euros, lo cual lo convierte en un producto totalmente asequible para todos los públicos. El proceso de **distribución** que sigue es muy sencillo debido a que el elemento principal siempre es el mismo, el yogurt, permitiendo hacer compras centralizadas de los elementos básicos y así abaratando los costes. La mayoría de los componentes son fabricados en la factoría que la empresa tiene en Murcia y son distribuidos al resto de establecimientos de la cadena. En cuanto a la variable **comunicación**, la compañía ha

utilizado diversos instrumentos para promocionarse como las campañas publicitarias, ferias de franquicias y promociones de ventas expuestas en su página web y su aplicación móvil llaollao.club. Además, en el nuevo establecimiento también han sido utilizados soportes exteriores (vallas publicitarias y carteles), y sobre todo, se ha fomentado el conocimiento de la marca a través de las redes sociales.

En cuanto al **plan de operaciones y procesos** y haciendo referencia a la **distribución en planta** de la empresa, ésta se ha realizado siguiendo las directrices de la empresa “El Ático Interiorismo”. Esta distribución se divide en cuatro partes: una terraza exterior, la zona de trabajo en la que se encuentra el mostrador, la máquina heladora, la caja registradora, así como un almacén y despensa; las mesas para que los clientes consuman sus productos y los baños. Los **proveedores** de las materias primas serán seleccionados por la central, por lo que la nueva empresa únicamente tendrá que hacerse cargo de realizar los pedidos, recibir los ingredientes y efectuar el pago de los mismos, almacenar los productos y efectuar controles de inventario. Los **procesos** que se van a seguir a la hora de elaborar el producto final consisten en mezclar los ingredientes proporcionados por los proveedores en la máquina heladora durante un tiempo estipulado y servir el producto acompañado de los toppings elegidos por los clientes, cuidando en todo momento el modo de presentación, aportando una imagen higiénica y cuidadosa y proporcionando un trato excelente al cliente.

La **forma jurídica** escogida es la de **Emprendedor de Responsabilidad Limitada** con un único socio ya que el proceso de constitución es más sencillo que el del resto de tipos de empresas y se adapta perfectamente a las condiciones de esta franquicia.

El equipo que forma parte del **personal de la empresa** está integrado por cuatro trabajadores a tiempo completo, dos a tiempo parcial y un encargado, los cuales ejercerán las funciones que se les asignen.

El **tipo de contrato** aplicado a los trabajadores es el modelo de contrato indefinido de apoyo a los emprendedores, ya que tiene numerosos incentivos fiscales y bonificaciones que benefician al empresario.

Finalmente, mediante el **análisis económico-financiero**, se ha establecido la **inversión inicial** de la empresa en **88.900 euros**. Dicha cantidad ha sido fijada con ayuda del

dossier informativo del futuro franquiciado de Ilaollao y con un presupuesto facilitado por la empresa de decoración “El Ático Interiorismo”.

Para hacer frente a dicha inversión inicial, se ha decidido pedir un **préstamo a la entidad CatalunyaCaixa mediante una línea ICO** para empresas y emprendedores. Con este préstamo se hará frente a la mitad de los gastos iniciales, y el resto será aportado por el empresario.

En cuanto a las **ventas**, se ha realizado una previsión de las unidades vendidas según los meses del año y los días de la semana. Éstas **aumentarán en el segundo año un 1%, en el tercero un 3%, en el cuarto un 3.5% y en el quinto un 4%**.

Las **compras** representarán un **40% del valor de las ventas** y aumentarán en función de las mismas.

Mediante el **balance de situación previsional, la cuenta de pérdidas y ganancias previsional, los presupuestos mensuales de tesorería y el VAN y TIR**, se concluye que la empresa genera beneficios en los 5 años de funcionamiento, excepto en el segundo año que tiene un resultado del ejercicio negativo a causa de un mayor crecimiento de los pagos (especialmente de impuestos) respecto a las ventas, sin embargo cuenta con efectivo suficiente para hacer frente a los mismos. Por otro lado, la apertura de un **depósito a plazo** ha sido algo muy **beneficioso para la sociedad**, ya que se ha invertido parte de la tesorería y se han obtenido unos ingresos financieros notables. Por otra parte, los valores del **VAN y TIR arrojan resultados positivos** y aconsejan que se lleve a cabo la inversión. Con lo cual, el balance general es bueno.

# BIBLIOGRAFÍA

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Plan General de Contabilidad y de Pymes 2008. 2ª Edición. Editorial: Pirámide. ISBN: 978-84-368-2177-2

RIVERA, L.M. (2010) Decisiones en marketing. Cliente y empresa. Ed. Servicio Publicaciones UPV N°575

RIBES GINER, G. (2011) Los recursos humanos en la empresa. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 978842341650

MATEOS RONCO, A. (2005). Contabilidad General y Analítica. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia

JULIÁ, J.F. Y SERVER, R.J. (2002). Contabilidad financiera. Introducción a la contabilidad. Valencia: Servicio Publicaciones UPV

Fundación Cajas de Ahorros (FUNCAS)

Apuntes Dirección Comercial, FADE UPV

Apuntes Análisis y Consolidación Contable, FADE UPV

Apuntes Contabilidad General y Analítica, FADE UPV

## CONSULTAS ELECTRÓNICAS

Informe Boletín de Investigación de Constanza, Business & ProtocolSchool-  
<http://www.constanza.org/wp-content/uploads/2016/09/Bolet%C3%ADn-de-Investigaci%C3%B3n-VIII-2016-Gasto-en-helados.pdf> (Consulta 2 de febrero).

Reglamentación técnico-sanitaria para la elaboración, distribución y comercio de helados y mezclas envasadas para congelar (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado): mediante el **Real Decreto 618/1998, de 17 de abril** (Consulta 10 de febrero).

Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado) (Consulta 1 de marzo).

Instituto Nacional de Estadística  
[http://www.ine.es/dyns/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](http://www.ine.es/dyns/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595) (Consulta 3 de marzo).



Instituto Nacional de Estadística-  
[http://www.ine.es/CDINEbase/consultar.do?mes=&operacion=Contabilidad+Nacional+Trimestral+de+Espa%F1a&id\\_oper=Ir&L=0](http://www.ine.es/CDINEbase/consultar.do?mes=&operacion=Contabilidad+Nacional+Trimestral+de+Espa%F1a&id_oper=Ir&L=0) (Consulta 4 de abril).

Informe de la franquicia de restauración y hostelería 2015-  
<http://tormofranquicias.es/hosteleria-y-restauracion-franquicia-2015/> (Consulta 15 de abril).

Artículo diario el país sobre el yogurt helado-  
[http://economia.elpais.com/economia/2015/09/03/actualidad/1441302735\\_794142.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/09/03/actualidad/1441302735_794142.html)  
(Consulta 20 de abril).

Artículo diario el país sobre el yogurt helado sin fecha de caducidad-  
[http://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/07/12/empresas/1373650024\\_997942.html](http://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/07/12/empresas/1373650024_997942.html)  
(Consulta 2 de mayo).

**Ley 2/2012, de 14 de junio**, de la Generalitat, de Medidas Urgentes de Apoyo a la iniciativa Empresarial y los Emprendedores, Microempresas y Pequeñas y Medianas Empresas de la Comunitat Valenciana (2012/5886) (Consulta 1 de junio).

Federación Europea de la Franquicia (1991). Código Deontológico Europeo de la Franquicia (Consulta 10 de junio).

## ANEXOS

**Anexo 1: Cuadro de amortización préstamo CatalunyaCaixa**

Meses	Intereses	Amortización	Pago total	Saldo pendiente
0				44.450,00
1	105,57	690,18	795,75	43.759,82
2	103,93	691,82	795,75	43.068,00
3	102,29	693,46	795,75	42.374,54
4	100,64	695,11	795,75	41.679,43
5	98,99	696,76	795,75	40.982,67
6	97,33	698,41	795,75	40.284,25
7	95,68	700,07	795,75	39.584,18
8	94,01	701,74	795,75	38.882,44
9	92,35	703,40	795,75	38.179,04
10	90,68	705,07	795,75	37.473,97
11	89,00	706,75	795,75	36.767,22
12	87,32	708,43	795,75	36.058,79
13	85,64	710,11	795,75	35.348,68
14	83,95	711,80	795,75	34.636,89
15	82,26	713,49	795,75	33.923,40
16	80,57	715,18	795,75	33.208,22
17	78,87	716,88	795,75	32.491,34
18	77,17	718,58	795,75	31.772,76
19	75,46	720,29	795,75	31.052,47
20	73,75	722,00	795,75	30.330,47
21	72,03	723,71	795,75	29.606,76
22	70,32	725,43	795,75	28.881,32
23	68,59	727,16	795,75	28.154,17
24	66,87	728,88	795,75	27.425,29
25	65,14	730,61	795,75	26.694,67
26	63,40	732,35	795,75	25.962,32
27	61,66	734,09	795,75	25.228,24
28	59,92	735,83	795,75	24.492,40
29	58,17	737,58	795,75	23.754,82
30	56,42	739,33	795,75	23.015,49
31	54,66	741,09	795,75	22.274,41
32	52,90	742,85	795,75	21.531,56
33	51,14	744,61	795,75	20.786,95
34	49,37	746,38	795,75	20.040,57
35	47,60	748,15	795,75	19.292,42
36	45,82	749,93	795,75	18.542,49
37	44,04	751,71	795,75	17.790,78
38	42,25	753,50	795,75	17.037,28

39	40,46	755,29	795,75	16.281,99
40	38,67	757,08	795,75	15.524,92
41	36,87	758,88	795,75	14.766,04
42	35,07	760,68	795,75	14.005,36
43	33,26	762,49	795,75	13.242,87
44	31,45	764,30	795,75	12.478,58
45	29,64	766,11	795,75	11.712,46
46	27,82	767,93	795,75	10.944,53
47	25,99	769,76	795,75	10.174,78
48	24,17	771,58	795,75	9.403,19
49	22,33	773,42	795,75	8.629,78
50	20,50	775,25	795,75	7.854,52
51	18,65	777,09	795,75	7.077,43
52	16,81	778,94	795,75	6.298,49
53	14,96	780,79	795,75	5.517,70
54	13,10	782,64	795,75	4.735,05
55	11,25	784,50	795,75	3.950,55
56	9,38	786,37	795,75	3.164,19
57	7,51	788,23	795,75	2.375,95
58	5,64	790,11	795,75	1.585,85
59	3,77	791,98	795,75	793,86
60	1,89	793,86	795,75	0,00

**Fuente: Elaboración propia, 2017**

**Anexo 2: Presupuesto mensual de tesorería sin IVA año 1– Elaboración propia**

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 01	Sin IVA													Total neto
	Inicio	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
<b>COBROS</b>														
Préstamo	44.450													44.450
Capital desemb.	44.450													44.450
Ventas		23.294	23.294	26.098	26.098	26.098	26.098	26.098	26.098	26.098	26.098	23.294	23.294	301.956
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>88.900</b>	<b>23.294</b>	<b>23.294</b>	<b>26.098</b>	<b>26.098</b>	<b>26.098</b>	<b>26.098</b>	<b>26.098</b>	<b>26.098</b>	<b>26.098</b>	<b>26.098</b>	<b>23.294</b>	<b>23.294</b>	<b>390.856</b>
<b>PAGOS</b>														
Compras		10.249	10.249	11.483	11.483	11.483	11.483	11.483	11.483	11.483	11.483	10.249	10.249	132.861
Canon entrada	9.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.000
Aplicación informática	2.479	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.479
Maquinaria	24.298	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24.298
Mobiliario	8.595	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.595
Obra civil	24.793	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24.793
Equipo informático	3.306	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.306
Otros	1.736	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.736
Fianza local	1.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.000
Personal		5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	82.432
Alquiler local		579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	6.942
Suministros		661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	7.934
Servicios externos		207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	2.479
Materiales		248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	2.975
Seguros		132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	1.587
Mantenimiento		99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1.190
Seguridad Social		0	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	26.496
IRPF		0	0	0	3.312	0	0	4.416	0	0	3.312	0	0	11.040
Impuesto de Sociedades														0
Gastos financieros		106	104	102	101	99	97	96	94	92	91	89	87	1.158
Dev. Préstamo		690	692	693	695	697	698	700	702	703	705	707	708	8.391
Inversiones financieras		7.000	6.000	8.000	7.000	8.000	2.000	-11.000	8.000	8.000	-7.000	5.000	0	41000
Ingresos financieros		0	18	33	53	70	90	95	68	88	108	90	103	813
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>75.207</b>	<b>18.859</b>	<b>21.067</b>	<b>22.300</b>	<b>25.612</b>	<b>22.300</b>	<b>28.188</b>	<b>28.924</b>	<b>22.300</b>	<b>22.300</b>	<b>25.612</b>	<b>21.067</b>	<b>26.955</b>	<b>360.692</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>														<b>30.977,03</b>

**Anexo 3: Presupuesto mensual de tesorería sin IVA año 2 – Elaboración propia**

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 02	Sin IVA													Total neto
	Ene.	Feb.	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Agost	Sept	Oct	Nov	Dic		
<b>COBROS</b>														
Ventas	23.527	23.527	26.358	26.358	26.358	26.358	26.358	26.358	26.358	26.358	23.527	23.527	304.976	
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>23.527</b>	<b>23.527</b>	<b>26.358</b>	<b>26.358</b>	<b>26.358</b>	<b>26.358</b>	<b>26.358</b>	<b>26.358</b>	<b>26.358</b>	<b>26.358</b>	<b>23.527</b>	<b>23.527</b>	<b>304.976</b>	
<b>PAGOS</b>														
Compras	10.352	10.352	11.598	11.598	11.598	11.598	11.598	11.598	11.598	11.598	10.352	10.352	134.189	
Personal	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	82.432	
Alquiler local	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	6.942	
Suministros	661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	7.934	
Servicios externos	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	2.479	
Materiales	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	2.975	
Seguros	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	1.587	
Mantenimiento	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1.190	
Seguridad Social	4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	30.912	
IRPF	4.416	0	0	3.312	0	0	4.416	0	0	3.312	0	0	15.456	
Impuesto de Sociedades							971						971	
Gastos financieros	86	84	82	81	79	77	75	74	72	70	69	67	915	
Dev. Préstamo	710	712	713	715	717	719	720	722	724	725	727	729	8.634	
Inversiones financieras	-11.600	5.900	8.000	-6.300	8.000	2.200	-11.500	8.000	8.000	-7.150	5.950	80	9580	
Ingresos financieros	103	74	88	108	93	113	118	89	109	129	111	126	1261	
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>27.793</b>	<b>21.169</b>	<b>22.415</b>	<b>25.727</b>	<b>22.415</b>	<b>28.303</b>	<b>30.010</b>	<b>22.415</b>	<b>22.415</b>	<b>25.727</b>	<b>21.169</b>	<b>27.057</b>	<b>296.616</b>	
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>													<b>9.620,84</b>	

**Anexo 4: Presupuesto mensual de tesorería sin IVA año 3 – Elaboración propia**

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 03	Sin IVA													Total neto
	Ene.	Feb.	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Agost	Sept	Oct	Nov	Dic		
<b>COBROS</b>														
Ventas	24.233	24.233	27.149	27.149	27.149	27.149	27.149	27.149	27.149	27.149	24.233	24.233	314.125	
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>24.233</b>	<b>24.233</b>	<b>27.149</b>	<b>27.149</b>	<b>27.149</b>	<b>27.149</b>	<b>27.149</b>	<b>27.149</b>	<b>27.149</b>	<b>27.149</b>	<b>24.233</b>	<b>24.233</b>	<b>314.125</b>	
<b>PAGOS</b>														
Compras	10.662	10.662	11.946	11.946	11.946	11.946	11.946	11.946	11.946	11.946	10.662	10.662	138.215	
Personal	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	82.432	
Alquiler local	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	6.942	
Suministros	661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	7.934	
Servicios externos	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	2.479	
Materiales	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	2.975	
Seguros	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	1.587	
Mantenimiento	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1.190	
Seguridad Social	4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	30.912	
IRPF	4.416	0	0	3.312	0	0	4.416	0	0	3.312	0	0	15.456	
Impuesto de Sociedades							444						444	
Gastos financieros	65	63	62	60	58	56	55	53	51	49	48	46	666	
Dev. Préstamo	731	732	734	736	738	739	741	743	745	746	748	750	8.883	
Inversiones financieras	-11.100	6.465	8.600	-6.000	8.600	2.730	-10.740	8.612	8.635	-6.965	6.520	650	16.007	
Ingresos financieros	126	99	115	136	121	143	150	123	144	166	149	165	1.637	
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>28.104</b>	<b>21.480</b>	<b>22.763</b>	<b>26.075</b>	<b>22.763</b>	<b>28.651</b>	<b>29.831</b>	<b>22.763</b>	<b>22.763</b>	<b>26.075</b>	<b>21.480</b>	<b>27.368</b>	<b>300.115</b>	
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>													<b>15.647,06</b>	

**Anexo 5: Presupuesto mensual de tesorería sin IVA año 4 – Elaboración propia**

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 04		Sin IVA												
		Enero	Febrero	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Agost	Sept	Oct	Nov	Dic	Total neto
<b>COBROS</b>														
Ventas		25.081	25.081	28.099	28.099	28.099	28.099	28.099	28.099	28.099	28.099	25.081	25.081	325.120
<b>TOTAL COBROS</b>		<b>25.081</b>	<b>25.081</b>	<b>28.099</b>	<b>28.099</b>	<b>28.099</b>	<b>28.099</b>	<b>28.099</b>	<b>28.099</b>	<b>28.099</b>	<b>28.099</b>	<b>25.081</b>	<b>25.081</b>	<b>325.120</b>
<b>PAGOS</b>														
Compras		11.036	11.036	12.364	12.364	12.364	12.364	12.364	12.364	12.364	12.364	11.036	11.036	143.053
Personal		5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	82.432
Alquiler local		579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	6.942
Suministros		661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	7.934
Servicios externos		207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	2.479
Materiales		248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	2.975
Seguros		132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	1.587
Mantenimiento		99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1.190
Seguridad Social		4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	30.912
IRPF		4.416	0	0	3.312	0	0	4.416	0	0	3.312	0	0	15.456
Impuesto de Sociedades								1.281						1.281
Gastos financieros		44	42	40	39	37	35	33	31	30	28	26	24	410
Dev. Préstamo		752	753	755	757	759	761	762	764	766	768	770	772	9.139
Inversiones financieras		-10.813	7.130	9.332	-5.730	9.345	3.480	-11.310	9.349	9.375	-6.695	7.186	1.316	21.965
Ingresos financieros		166	139	157	181	166	190	198	170	193	217	200	218	2.197
<b>TOTAL PAGOS</b>		<b>28.477</b>	<b>21.853</b>	<b>23.181</b>	<b>26.493</b>	<b>23.181</b>	<b>29.069</b>	<b>31.086</b>	<b>23.181</b>	<b>23.181</b>	<b>26.493</b>	<b>21.853</b>	<b>27.741</b>	<b>305.790</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>														<b>21.526,12</b>

**Anexo 6: Presupuesto mensual de tesorería sin IVA año 5 – Elaboración propia**

PRESUPUESTO DE TESORERÍA 05	Sin IVA													Total neto
	Enero	Febrero	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Agost	Sept	Oct	Nov	Dic		
<b>COBROS</b>														
Ventas	26.084	26.084	29.223	29.223	29.223	29.223	29.223	29.223	29.223	29.223	26.084	26.084	338.124	
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>26.084</b>	<b>26.084</b>	<b>29.223</b>	<b>29.223</b>	<b>29.223</b>	<b>29.223</b>	<b>29.223</b>	<b>29.223</b>	<b>29.223</b>	<b>29.223</b>	<b>26.084</b>	<b>26.084</b>	<b>338.124</b>	
<b>PAGOS</b>														
Compras	11.477	11.477	12.858	12.858	12.858	12.858	12.858	12.858	12.858	12.858	11.477	11.477	148.775	
Personal	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	11.776	82.432	
Alquiler local	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	579	6.942	
Suministros	661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	661	7.934	
Servicios externos	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	2.479	
Materiales	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	2.975	
Seguros	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	1.587	
Mantenimiento	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1.190	
Seguridad Social	4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	4.416	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	30.912	
IRPF	4.416	0	0	3.312	0	0	4.416	0	0	3.312	0	0	15.456	
Impuesto de Sociedades							3.373						3.373	
Gastos financieros	22	20	19	17	15	13	11	9	8	6	4	2	146	
Dev. Préstamo	773	775	777	779	781	783	785	786	788	790	792	794	9.403	
Inversiones financieras	-10.460	7.905	10.210	-5.377	10.221	4.360	-13.080	10.230	10.250	-6.380	8.000	2.115	27994	
Ingresos financieros	221	195	215	241	227	253	264	231	256	282	266	286	2937	
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>28.918</b>	<b>22.294</b>	<b>23.676</b>	<b>26.988</b>	<b>23.676</b>	<b>29.564</b>	<b>33.673</b>	<b>23.676</b>	<b>23.676</b>	<b>26.988</b>	<b>22.294</b>	<b>28.182</b>	<b>313.604</b>	
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>													<b>27.457,12</b>	