

CASO PRÁCTICO DE ANÁLISIS DE ENTORNO EMPRESARIAL

El caso sobre Análisis del Entorno Empresarial se analiza el entorno genérico y específico de ICE Wave una franquicia de helados que ha tenido una rápida expansión. Para analizar el entorno se aplica la Matriz DAFO en las diferentes áreas: producción, marketing, finanzas, recursos humanos, etc. Asimismo el [Caso de Análisis del Entorno Empresarial](#) plantea cuestiones como la creación de empresas a través del sistema de franquicias y fórmulas de financiación para nuevo negocios.

ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL

La franquicia de helados Ice Wave (www.icewaveshow.com) se crea en Palma de Mallorca por iniciativa de Tomeu Riutord, un emprendedor de 32 años que previamente había creado con su hermano una agencia de marketing digital. Tomeu, licenciado en Farmacia y MBA (Master Business Administration), era también futbolista profesional y había jugado en equipos de España, República Checa y Corea del Sur. Durante sus viajes por Asia (en concreto en Tailandia) tuvo la oportunidad de probar un tipo de helado “frito” muy consumido allí que se elabora con una plancha que mantiene la base del helado a -30º. Este tipo de helado, de origen norteamericano, se conoce como helado enrollado (*ice cream roll*). A Tomeu le pareció una idea que podría tener éxito en el mercado español. Se puso manos a la obra y diseño y registró en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) un modelo de plancha para elaborar los helados; precisamente el nombre de la marca *Ice wave* procede del sistema de elaboración del helado sobre la plancha, que se asimila a una ola que envuelve a la masa de helado. El registro del modelo protege a la empresa frente a posibles competidores de este tipo de helado.

Desde la primera apertura, Ice Wave tuvo un crecimiento muy importante hasta alcanzar las treinta tiendas en España. No obstante, se estima que la apertura de tiendas en el mercado puede llegar hasta las 80 tiendas, con las que cubrir los principales núcleos urbanos. Para la implantación de las tiendas, la empresa utiliza los distintos modelos de expansión de franquicias: tiendas propias, franquicias individuales y máster franquicia. El sistema de franquicias tiene como ventaja principal que permite una rápida expansión sin requerir excesivos recursos financieros, si bien su principal inconveniente es que el franquiciador disminuye su control sobre las tiendas gestionadas por los franquiciados.

Primera tienda en Palma de Mallorca atendida por los hermanos Riutord



Los establecimientos de Ice Wave se orientan sobre todo al *Take Away* (“comida para llevar”), es decir, el consumo se realiza fuera del establecimiento. Sólo dos de las tiendas tienen sillas y mesas. El resto son tiendas de reducido tamaño (entre 8 y 40 m²) que se ubican en locales de mucho tránsito y centros comerciales de las grandes ciudades. El horario de las tiendas es flexible según la zona: abren entre las 11:00 am y las 12:00 pm, y en verano pueden cerrar de madrugada. También el personal que atiende es variable durante las horas de apertura, pudiendo ser desde una persona (en los horarios de menos afluencia) hasta 3 o 4 en los de mayor venta (normalmente entre las 19:00 y las 21:00). El tiempo medio para la elaboración de cada helado está en torno a 1,3 minutos. Es curioso resaltar que como técnica de venta en la medida que hay pocos clientes en la heladería, los empleados ralentizan el tiempo para elaborar el helado, con la finalidad de que se forme una cola que es un reclamo muy efectivo para conseguir nuevos clientes.

El helado que comercializa Ice Wave puede considerarse un producto innovador ya que incluye una nueva experiencia para el cliente: se elabora en su presencia. En las heladerías de Ice Wave se venden tres tipos de productos que completan una gama de helados con otros productos calientes (crepes) para que el consumo se mantenga durante todo el año, no sólo en verano. En el siguiente cuadro se ofrece una descripción de los productos y el porcentaje de facturación que representan.

Gama de productos de Ice Wave y porcentaje de facturación

65%	Helados: base de helado frito que se combina con 12 tipos de mixing y 10 tipos de topping. Se sirven en 3 tamaños.
30%	Volcano: crepe caliente que se combina con los mismos tipos de mixing y topping que los helados, y se sirve enrollada en forma de cono o volcán. Se sirve en 2 tamaños.

5%	<p>Productos complementarios: para los clientes que no quieran o no puedan tomar helado.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Granizado (con 2 mixings). -Smoothy (granizado con base de helado). -Fruta: vaso que contiene varios trozos de fruta a elegir.
----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Por lo que se refiere al volumen de negocio, la empresa ha tenido un crecimiento espectacular desde los 200.000 euros en el primer año de actividad a una previsión cercana a los cuatro millones el quinto año de actividad. Para financiar esta expansión se ha acudido en dos ocasiones a una ampliación de capital vía *crowdfunding* a través de la plataforma Crowcube (www.crowcube.com). Si bien la mayoría del capital está en manos de Tomeu Riutord y su hermano, se ha producido una pérdida de independencia financiera al abrir la propiedad del negocio a cientos de socios a través del *crowdfunding*.

La empresa obtiene sus ingresos mediante diferentes vías:

- Tiendas propias: el margen neto del negocio se sitúa en el 25%, sobre una facturación media por tienda de unos 10.000 € mensuales.
- Franquicias individuales:
 - Canon de entrada: 50.000€ (incluye el canon, más todos los costes de puesta en marcha del negocio, es decir, se entrega la tienda llave en mano). El margen neto es de 20.000€.
 - Royalty por ventas: 2% de las ventas mensuales y un 1% por publicidad. El margen neto es de aproximadamente 400€ por tienda.
 - Venta de suministros (no alimentación): aproximadamente 300€ mensuales por tienda.
- Máster franquicia: el canon y los royalties son negociables en función del tamaño del mercado que Ice Wave concede en exclusiva al Master.

Las oficinas centrales de la empresa están en Palma de Mallorca lo cual complica de alguna manera la gestión con los franquiciados que se reparten por toda la península. La estructura organizativa incluye un Presidente (Bartomeu Riutord) y un Vicepresidente (Tomeu Riutord) que son ejecutivos, un director general y varios managers por áreas (finanzas, operaciones, marketing, recursos humanos y jurídico). En total la plantilla (sin incluir los empleados de las tiendas) alcanza las 50 personas en las oficinas centrales. Puede considerarse que existe una sobredimensión de la plantilla que, no obstante, está preparada para absorber la gestión de un número mucho mayor de tiendas tanto en España como el exterior.

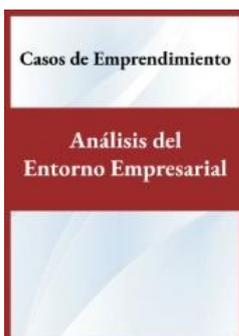
Helados más vendidos de Ice Wave: Perfect Wave y Volcano



Por lo que se refiere a los costes del negocio los tres más significativos son: los alquileres de las tiendas, los salarios del personal que trabaja en las tiendas y el abastecimiento de productos para la elaboración de helados (lácteos, frutas, envases, etc.). En los últimos años se ha producido una subida significativa en los precios de alquiler de los locales comerciales que necesita Ice Wave, lo cual es una dificultad para abrir nuevos puntos de venta (tanto tiendas propias, como franquicias); los cambios en la normativa laboral y, en concreto, las previsible subidas en el Salario Mínimo Interprofesional, también añaden un coste a la gestión de las tiendas; por el contrario, el abastecimiento a través de proveedores de productos lácteos, frutas, envases, etc., no supone ningún problema para Ice Wave ya que existen en España numerosos proveedores muy competitivos.

En cuanto a la política de comunicación, Ice Wave, centra casi todos sus recursos en el marketing digital. Como expertos en esta área (el primer negocio de los hermanos Riutord fue una agencia de marketing digital), han comprobado que el mejor instrumento para dar a conocer su producto es sobre todo las campañas en redes sociales, que generan un incremento directo de ventas en los segmentos y zonas donde se realizan.

El sector del helado puede considerarse un sector maduro, si bien sometido a continuos cambios en el gusto de los consumidores. Destaca la tendencia al consumo de productos saludables, sin aditivos, entre los que cabe situar a los helados de Ice Wave. Un aspecto negativo es que, en España, a diferencia de otros países, la venta de helados es estacional con un consumo muy superior en primavera-verano que en otoño-invierno.



Esta es una muestra de 4 páginas del Caso de Análisis del Entorno Empresarial.

Para obtener más información sobre el Caso, clic en:

[**Caso de Análisis del Entorno Empresarial**](#)

[El espíritu emprendedor](#)

[Perfil del emprendedor de éxito](#)

[La idea de negocio](#)

[El modelo de negocio](#)

[Análisis del entorno empresarial](#)

[Elección de la forma jurídica](#)

[Comunicación de la idea de negocio](#)

[Las cuentas anuales en las Pymes](#)

[Fiscalidad en las Pymes](#)

[El Plan de Empresa: estructura y contenido](#)

[Pack 10 Casos Prácticos de Emprendimiento](#)

Solicitud de Licencias de Uso de los Casos de Emprendimiento

Los centros de formación, institutos, universidades, escuelas de negocio, etc. que deseen solicitar licencias de uso de los Casos, pueden solicitarlo por mail (info@startuplegal.es) o en el teléfono 915782667.

El coste unitario de cada licencia está en función de las licencias que se soliciten de acuerdo a la siguiente escala:

- 1 – 10: 2,00€ / licencia
- 11 – 25: 1,20€ / licencia
- 26 – 50: 0,80€ / licencia
- 50 – 100: 0,60€ / licencia
- > 100: 0,50€ / licencia

Compra online
www.startuplegal.es
info@startuplegal.es

CONTRATOS MERCANTILES

- Contrato de Compraventa Mercantil
- Contrato de Distribución Comercial
- Contrato de Agente Comercial
- Contrato de Comisión Ventas
- Contrato de Prestación Servicios
- Contrato de Consultoría Empresas
- Contrato de Suministro de Productos
- Contrato de Fabricación de Productos
- Contrato de Franquicia Individual
- Contrato de Máster Franquicia
- Contrato de Alianza Estratégica

CONTRATOS TECNOLÓGICOS

- Contrato de Licencia de Patente
- Contrato de Licencia de Marca
- Contrato de Transferencia de Tecnología
- Contrato de Know How
- Contrato de Licencia de Software
- Contrato de Distribución de Software
- Contrato de Desarrollo de Software
- Contrato de Desarrollo de Página Web
- Contrato de Investigación y Desarrollo
- Contrato de Compraventa de Dominio .com
- Contrato de Compraventa de Dominio .es

CONTRATOS LABORABLES

- Contrato de Alta Dirección
- Contrato de Trabajo Indefinido
- Contrato de Trabajo Temporal
- Contrato de Trabajador Autónomo

CONTRATOS DE CONFIDENCIALIDAD

- Confidencialidad entre Empresas
- Confidencialidad de Producto o Idea
- Confidencialidad para Empleados
- Confidencialidad para Consultores

CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS

- Sociedad Anónima
- Sociedad Limitada
- Sociedad Limitada Unipersonal
- Sociedad Limitada Profesional
- Unión Temporal de Empresas (UTE)
- Agrupación de Interés Económico (AIE)
- Fundación de Ámbito Estatal

DOCUMENTOS PARA EMPRESAS

- Pacto de Socios para Crear Empresa
- Pacto de Socios con Inversor
- Plan de Negocio para Inversores
- Propuesta de Negocio para Inversores
- Memorándum de Entendimiento
- Cartas de Intenciones para Empresas
- Poderes Mercantiles para Empresas

CONTRATOS EN INGLÉS

- Export Contract
- Import Contract
- Distribution Contract
- Agency Contract
- Service Provider Contract
- Strategic Alliance Contract

DOCUMENTOS EN INGLÉS

- Shareholders Agreement
- Investors Agreement
- Business Plan for Investors
- Business Proposal for Investors

Compra online
www.startuplegal.es
info@startuplegal.es