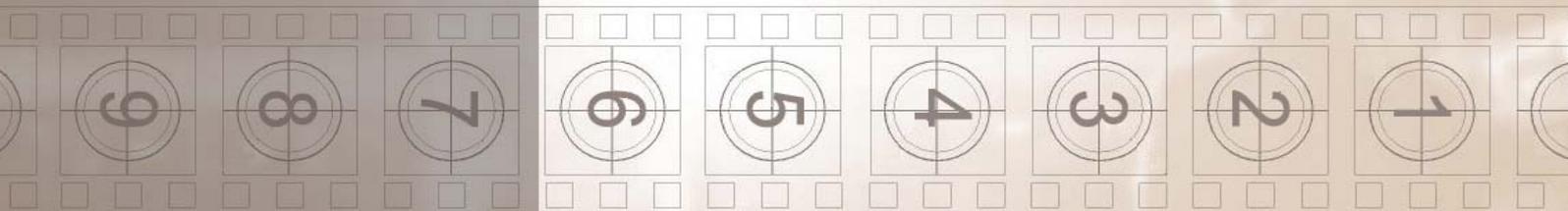




# Be a Star



**GRUPO DE PROYECTO:**

Enrique Ariza  
Montse de la Llana  
Belén Herrero  
Ignacio Mazuecos  
Emilio Mérida  
Rubén Pérez

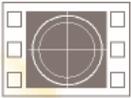
**TUTOR:**

Rafael Terol

1. Introducción.....	5
1.1. Información general .....	5
1.1.1. Antecedentes.....	6
1.1.2. Nombre propuesto. ....	6
1.2. Descripción general de BAS.....	7
1.2.1. Misión. ....	7
1.2.2. Finalidad. ....	7
1.2.3. Definición de líneas de negocio. ....	7
1.2.4. Clientes.....	8
1.3. Objetivos Estratégicos .....	9
2. Análisis externo. ....	10
2.1. Entorno. ....	10
2.1.1. Macroeconómico. ....	10
2.1.2. Demográfico. ....	12
2.1.3. Sector ocio. ....	13
2.1.3.1. Viajes. ....	20
2.1.3.2. Turismo rural y activo. ....	24
2.1.3.3. Promoción y distribución. ....	28
2.1.4. Sector formación audiovisual. ....	30
2.1.5. Sector formación outdoor-empresas. ....	33
2.1.5.1 Estacionalidad del Sector. ....	33
2.1.5.2. Empresas a las que nos dirigimos. ....	33
2.1.5.3. Público Objetivo ....	34
2.1.5.4. Volumen de Negocio ....	35
2.1.6. Cine. ....	35
2.1.7. Telecomunicaciones y nuevas tecnologías. ....	41
2.2. Competencia.....	46
2.2.1. Ocio.....	46
2.2.2. Escuelas de formación.....	48
2.2.3. Outdoor-empresas. Película corporativa. ....	49
3. Análisis Interno. ....	52
3.1. Localización y emplazamiento.....	52
3.2. Instalaciones. ....	54
3.3. Capacidades financieras. ....	57
3.3.1. Recursos financieros.....	57
3.4. Organización Jurídica.....	59
3.4.1. Forma Jurídica. ....	59
3.4.2. Propiedad Intelectual. ....	61
3.4.3. Marcas y Patentes. ....	64
4. DAFO.....	67

5. Plan de Marketing.....	68
5.1. Descripción de servicios. ....	69
5.2. Análisis interno. ....	70
5.2.1. Público objetivo. ....	70
5.3. Análisis externo. ....	71
5.4. Sector.....	73
5.5. Objetivos.....	73
5.6. Posicionamiento y claves del éxito.....	74
5.7. Competencia y barreras de entrada.....	75
5.8. Producto y posicionamiento.....	76
5.8.1. Línea de negocio: ocio de fin de semana. ....	76
5.8.2. Plaza.....	76
5.8.3. Precio.....	76
5.8.4. Promoción y comunicación. ....	77
5.8.4.1. Estrategia de Rumor. ....	77
5.8.4.2. Publicidad. ....	78
5.8.4.3. Red de ventas. ....	79
5.8.4.4. RRPP y lobbying. ....	79
5.8.4.5. Venta en la Tienda Be a Star.....	81
5.8.4.6. Product Place.....	81
5.8.4.7. Publicity. ....	82
5.8.4.8. Promociones especiales ....	82
5.8.4.9. Satisfacción del cliente. ....	82
5.8.4.10. Ventaja competitiva sostenida. ....	83
5.8.4.11. Propuesta única comunicación (USP). ....	84
5.8.5. Línea de negocio: alquiler de las instalaciones para prácticas y formación. ....	84
5.8.6. Línea de negocio: película corporativa de empresa y/o formación de outdoors-empresa. ....	85
5.9. Servicios futuros. ....	86
5.9.1. Elaboración de películas a la carta. ....	86
5.9.2. Soporte al rodaje de cortos, películas y series de televisión. ....	86
5.9.3. Alquiler instalaciones para formación a estudiantes de interpretación.....	86
5.9.4. Desarrollo programas franquicias. ....	87
5.10. Control de resultados. ....	88
5.10.1. Introducción.....	88
5.10.2. Mecanismos de Control.....	88
6. Plan de operaciones. ....	92
6.1. Proceso de negocio.....	92
6.1.1. Ocio.....	94
6.1.2. Planes de Formación.....	101

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6.1.3. Línea de Negocio La Película de Empresa y/o Outdoor Training. ....	103
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6.2. Proceso de Soporte. ....	105
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6.2.1 Soporte administrativo. ....	105
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6.2.1.1. Ocio. ....	105
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6.2.1.2. Soporte de Formación. ....	106
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6.2.1.3. Soporte a La Película de la Empresa. ....	107
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6.2.2. Estrategia de compras. ....	108
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6.3. Medición del éxito. ....	110
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6.4. Inventario. ....	111
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6.5. Determinación de costes operativos. ....	112
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. Plan de Recursos Humanos. ....	114
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.1. Organigrama. ....	114
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.2. Plantilla y contratación. ....	115
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.2.1. Modalidades de contratación. ....	115
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.2.2. Previsión de plantilla. ....	115
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.2.3. Fuentes de reclutamiento. ....	116
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.2.4. Descripción de puestos de trabajo. ....	116
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.3. Sistemas de retribución. ....	118
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.4. Formación y desarrollo. ....	119
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. Calendario y Plan de Acción. ....	120
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Plan financiero. ....	123
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9.1 Introducción. ....	123
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9.2 Premisas. ....	123
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9.3 Estados financieros provisionales. ....	124
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9.3.1 Plan de inversiones. ....	124
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9.3.2 Cuenta de resultados provisional. ....	125
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9.3.3 Presupuesto de tesorería. ....	128
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9.3.4 Balance provisional. ....	129
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9.4 Ratios. ....	131
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9.5 Punto de equilibrio. ....	132
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. Plan de contingencias. ....	133
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b><u>ANEXO</u></b>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estatutos de "Be a Star". ....	135



## **1. INTRODUCCIÓN.**

### **1.1. INFORMACIÓN GENERAL.**

Be a Star es una empresa de ocio que convierte a sus clientes en estrellas de cine durante un fin de semana.

Para ello cuenta con unas instalaciones acogedoras y con unos estudios de grabación que situados en la sierra de Madrid, junto a diversos hoteles y servicios de recreo y restauración, conforman un entorno muy agradable en plena naturaleza.

Nuestros clientes eligen entre un amplio catálogo de géneros cinematográficos (ciencia-ficción, edad media, serie negra, antigua roma, western, infantil, etc.) y, tras recibir su guión y practicar su papel, ruedan como actores una vez vestidos y maquillados según la temática elegida y con la ayuda de nuestro equipo de animadores.

Los rodajes tienen una duración estándar de dos días y, a su fin, se visionan las películas en una sala de proyección y se entrega un DVD o USB a cada cliente, que contiene su película y un extra con las “tomas falsas”.

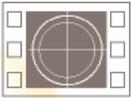
Be a Star quiere situarse como pionera en el empleo de tecnologías de filmación y producción audiovisual, que permitan estandarizar los rodajes y prediseñar las películas a rodar.

Por otra parte, y dado que una de las carencias detectadas en el sector audiovisual español es la escasez de centros de formación que permitan a los futuros profesionales del sector practicar con equipos de grabación modernos, se ha diseñado una segunda línea de negocio que consiste en alquilar las instalaciones a los centros de formación de mayor prestigio dentro de este sector.

Esta segunda línea de negocio se considera compatible con la primera, pues no se solapa en el tiempo con ella (ocio de fin de semana y vacaciones frente a formación reglada en días laborables), logrando obtener un mayor partido de nuestras instalaciones.

Aquí habría que mencionar la línea de negocio de empresas.

Aprovechando la experiencia de estas dos líneas de negocio, surge una tercera vía dedicada exclusivamente a empresas. Dado el auge de la formación outdoor para empresas y la búsqueda de nuevas maneras de incentivar y motivar a los empleados, Be a Star propone a las empresas de su perímetro en particular y de España en general, la formación y el aprendizaje a través de las experiencias cinematográficas. Competencias como la improvisación, las presentaciones, el trabajo en equipo, la negociación, etc, pueden ser fácilmente desarrolladas a través de la experiencia que Be a Star propone. Del mismo modo, desde un punto de vista de motivación, proponemos que las empresas desarrollen una



película corporativa que pueda servir de experiencia para unir a sus empleados e incrementar su imagen de empresa comprometida e innovadora de cara a sus trabajadores.

#### **1.1.1. Antecedentes.**

La idea de este proyecto surge de la constatación del auge de los negocios que ofrecen experiencias únicas relacionadas con el ocio a sus clientes, y de la falta de instalaciones bien equipadas para que los alumnos de producción audiovisual puedan realizar prácticas.

Se detecta también la posibilidad de explotar unos estudios de grabación infrautilizados en la actualidad, situados en el complejo turístico de Los Ángeles de San Rafael, bien comunicados con Madrid capital, y rodeados de locales de ocio (bares, restaurantes, discotecas), alojamiento (hoteles y casas rurales), en un entorno paisajístico muy agradable.

En el estudio previo de mercado no se ha encontrado ninguna empresa que presente unas características similares o que ofrezca un producto similar al nuestro.

Habría que poner si existe algo parecido para empresas.

#### **1.1.2. Nombre propuesto.**

El nombre propuesto es **BE A STAR**.

Este nombre refleja la misión de la empresa y se asocia fácilmente en la mente del público, de forma subconsciente e inmediata, al universo del cine y a toda la imagería asociada al mismo (estrellato, glamur, éxito, reconocimiento, popularidad, etc.).

NOTA: Por abreviar, en el resto del documento nos referiremos habitualmente a Be a Star por la abreviatura BAS.



## **1.2. DESCRIPCION GENERAL DE BAS**

### **1.2.1. Misión.**

Be a Star quiere convertirse en la principal referencia como empresa de ocio activo asociada al mundo del cine.

También quiere ser referencia en el mundo de la formación asociada al cine.

### **1.2.2. Finalidad.**

Be a Star ofrece a sus clientes la posibilidad de ser actores de cine y participar en el rodaje de su propia película. Brinda la posibilidad de participar en una experiencia única y, por una vez, estar el otro lado de la pantalla y ser tú mismo el protagonista.

Por otra parte, Be a Star, ofrece en alquiler, sus instalaciones y equipos a las escuelas de formación del sector audiovisual para que sus alumnos realicen prácticas.

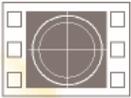
### **1.2.3. Definición de líneas de negocio.**

Una parte de los ingresos procede del importe a cobrar a nuestros clientes por participar como actores durante dos días en la elaboración de una película de cine. Se ha calculado que es posible atender a una media de 6 personas por estudio y película (se dispone de 7 estudios de grabación entre interiores y exteriores) que a lo largo del año se pueden ofrecer un total de 87 sesiones de grabación (fines de semana y sesiones complementarias de lunes-miércoles y jueves-viernes, los meses de verano) a un total estimado de 2.349 personas para el primer año, estimando una ocupación del 75%.

La segunda línea de negocio corresponde al alquiler de nuestras instalaciones y equipos a las escuelas de formación del sector audiovisual. Este alquiler se producirá los días laborables de todos los meses del año que coinciden con los cursos académicos normales (enero a mayo y octubre a diciembre) exceptuando las semanas con marcado carácter festivo (Navidades y Semana Santa) y los días festivos y puentes.

De esta forma se consigue a lo largo de cada ejercicio una combinación de ingresos variables (ocio/empresas) y fijos (acuerdos con escuelas de formación).

La tercera línea de negocio ofrecer a las empresas la posibilidad de que sus empleados acudan a las instalaciones de Be a Star a participar en el rodaje de la película corporativa de la empresa, para fomentar el sentimiento de pertenencia a la empresa y para conseguir aumentar su grado de identificación con los valores y la misión de la misma. Estos rodajes se pueden aprovechar también para realizar actividades de formación outdoor a los empleados.



#### 1.2.4. Clientes.

Be a Star se dirige a todas aquellas personas que les gusta el cine y el ocio activo participativo. En una primera segmentación de nuestros futuros clientes consideramos que los perfiles que mejor encajan con nuestro negocio son:

- ▣ Adultos entre veinte y treinta y cinco años. Dinámicos. Poder adquisitivo medio-alto. En busca de experiencias nuevas.
- ▣ Adultos mayores de cincuenta años y jubilados. Tiempo libre. Inquietudes culturales. Gusto por actividades en grupo. Poder adquisitivo medio-alto.
- ▣ Padres con niños entre cuatro y doce años. Búsqueda de actividades familiares. Poder adquisitivo medio-alto.
- ▣ Empresas que quieran formar, premiar o incentivar a sus trabajadores.

En la línea de negocio dedicada al soporte a la formación nuestros futuros clientes son las empresas de formación con bajo, limitado u obsoleto soporte técnico, tanto universidades, probable cliente principal, como academias pequeñas o grandes que tengan instalaciones reducidas o limitadas.

- ▣ Universidades
- ▣ Academias de cine
- ▣ Escuelas de formación audiovisual
- ▣ Escuelas de interpretación



### **1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

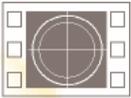
Los objetivos estratégicos de BAS son principalmente:

- **Objetivo1.** Crear un nuevo mercado de ocio activo y creativo que nazca como alternativa para grupos de personas o individuos de veinte años en adelante, de clase media-alta, con gusto por el cine, la cultura, las nuevas tecnologías y con ganas de experimentar nuevas sensaciones. Siendo un referente en el mercado en cuanto a calidad, creando un servicio que perdure en la mente del cliente como una experiencia a repetir.
- **Objetivo2.** Conseguir en cinco años una cuota del 35% del total de horas impartidas de prácticas por las universidades así como una ocupación del 90% del total de las infraestructuras en la oferta en el sector de ocio y Película de la Empresa, alcanzando una cifra de negocios considerando las tres divisiones de productos de aproximadamente 3.000.000 de euros.

Además de estos objetivos estratégicos fijados, una vez conseguidos, se establece un objetivo a largo plazo:

Convertirse en el centro de entretenimiento referente de ocio relacionado con el sector del cine.

La ampliación del negocio, diversificando hacia nuevas opciones como pueda ser una línea de estudios musicales, incluyendo videoclips, dirigido a grupos noveles, grabación de video a clientes interesados en colgarlos en nuevas plataformas como youtube, metacafé, etc.



## **2. ANÁLISIS EXTERNO.**

### **2.1. ENTORNO.**

#### **2.1.1. Macroeconómico.**

*La crisis financiera que padecemos a nivel internacional tendrá (y de hecho ya está teniendo) un fuerte impacto en las economías domésticas cada vez más endeudadas y cada vez menos confiadas en el futuro próximo. Sin embargo, creemos que este impacto será menor en Madrid, al ser la comunidad autónoma con mayor PIB y centro de referencia empresarial a nivel español.*

*Como dice el proverbio español: “la cadena siempre se rompe por el eslabón más débil”. El producto de Be a Star va dirigido a personas e instituciones con un poder adquisitivo medio-alto, por lo la crisis debería tener una repercusión menor en nuestro mercado.*

Escenario internacional:

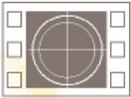
*Hasta 2007, la economía mundial llevaba más de 4 años con crecimientos superiores al 3%, que se han debido en gran parte a la combinación de unos tipos de interés muy bajos (lo que se ha llamado el “tsunami de liquidez”) y un aumento de la productividad mundial que posibilitaba el crecimiento sin tensiones inflacionistas.*

Esta política expansiva ha incentivado un nivel extraordinario de endeudamiento y una minusvaloración de los riesgos. Esto llevó a que *a mediados de 2007* se desatara una crisis financiera que comenzó en el mercado hipotecario americano y se ha extendido a toda Europa.

Los principales indicadores manifiestan una caída del consumo y aumentos sectoriales del desempleo. A todo ello hay que añadir los altos precios de las materias primas que contribuyen a una inflación cada vez más difícil de controlar a nivel mundial. Todo el mundo está pendiente de EEUU, donde existe un peligro de recesión.

Es de especial interés que por primera vez en la historia, el ahorro generado en países emergentes (los llamados fondos de inversión soberanos), principalmente asiáticos y que tienen una titularidad pública, que están invirtiendo en bancos, compañías de capital riesgo, inmobiliarias, etc., en los países desarrollados. En principio es algo positivo, pues en un momento de necesidad de liquidez, este ahorro puede ser el que financie el endeudamiento de terceros.

Las *perspectivas a corto plazo* son difíciles de anticipar y las previsiones económicas muestran una gran disparidad. Todas las previsiones para Europa, Japón y EEUU se han reducido desde el entorno del 2% al 1,5%. Si EEUU entrara en recesión, las consecuencias serían inmediatas sobre economías exportadoras como las asiáticas y es muy probable que la economía mundial entrara en un periodo de estancamiento que podría durar varios años.



### Desaceleración de la economía española:

*Hasta 2007*, la demanda interna ha sido el principal motor del crecimiento español y, en particular, el sector de la construcción, que ha creado más de 200.000 empleos directos en los últimos cinco años y que ha servido de vehículo de inversión para las familias españolas.

Paralelamente, las grandes empresas españolas han iniciado lo que se puede denominar una segunda fase de internacionalización, caracterizada por abordar mercados mucho más maduros y con menos riesgo. Empresas españolas han protagonizado importantes operaciones empresariales en Europa y España es ya el quinto país de Europa con la economía más internacionalizada.

*Actualmente*, el alto endeudamiento y el enorme déficit exterior, hace que España sea especialmente vulnerable ante la actual crisis crediticia con dos graves problemas: la falta de competitividad y la carencia de ahorro en un escenario de progresiva ralentización del consumo interno.

España es el país de Europa que menos ha incrementado su **productividad** en los últimos años si exceptuamos a Italia. La **competitividad** de nuestra economía sigue siendo baja en comparación con otros países. El mejor indicativo de esto es el elevado déficit comercial que tenemos. España es el país con más **déficit** comercial del mundo (reflejo de los ingresos y pagos por operaciones comerciales, servicios, rentas y transferencias). España se endeuda para financiar importaciones. Las **inversiones directas de España en el exterior** sumaron 84.243 millones de euros frente a los 71.488 millones de 2006. Por su parte, las entradas en concepto de **inversiones directas del exterior en España** alcanzaron los 43.349 millones de euros frente a los 15.955 millones de 2006. El saldo de las cuentas corrientes y de capital, que mide la **necesidad de financiación** generada por las operaciones no financieras, aumentó en un 29% respecto a 2006, hasta sumar 101.388 millones de euros. A su vez, la cuenta financiera, excluido el Banco de España, acumuló entradas inferiores a las del año anterior, 87.546 millones de euros frente a los 107.271 millones de 2006. Así, los activos del Banco de España respecto al exterior se redujeron en 14.322 millones de euros cuando un año antes habían aumentado en 25.800 millones.

Hay una gran incertidumbre sobre la evolución de los **tipos de interés**, lo cual puede encarecer progresivamente la deuda a largo y a corto plazo de las economías domésticas que han contraído créditos, en su mayor parte, para adquirir activos inmobiliarios. La **deuda** adquirida supone una importante debilidad para la economía española, al hacerse ésta muy vulnerable a subidas de tipos de interés que afectarían al nivel de demanda interna y forzarían un reajuste de la valoración de activos a la baja con el consecuente efecto pobreza. El endeudamiento de las familias ha pasado a ser el 122% de la renta disponible.

En los *primeros seis meses de 2008* se han vendido un 60% menos de viviendas que en el mismo periodo del año anterior. Por primera vez en muchos años se está destruyendo empleo en España. En un entorno con tipos de interés más elevados, lo lógico es que la



**inversión** disminuya a cifras más moderadas del 25% del PIB, reduciéndose por tanto las inversiones en adquisición de vivienda y el consumo privado.

La **confianza** de los españoles en la economía cae a su peor nivel desde la crisis del 96 (fuente: CIS, abril 2008) cuando España comenzó a salir de su última crisis económica. Según este barómetro, un 52% piensa que el paro es el principal problema y el 44,5% se muestra convencido de que el próximo año las cosas irán a peor.

Como datos importantes de **Madrid**, comentar que posee la renta per capita mayor de España con 28.850 euros frente a una media española de 22.152 euros.

El coste laboral de las empresas españolas creció un 4,1% en el cuarto trimestre de 2007 respecto al mismo periodo de 2006. En Madrid creció por debajo de la media (un 3,1 %). El coste laboral en la Comunidad de Madrid es de 2.780,64 euros.



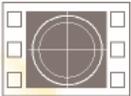
Fuente: INE

### 2.1.2. Demográfico.

***La cercanía a Madrid es una buena elección dentro de España para crear la empresa Be a Star, debido a su alta densidad de población, su bajísimo número de jubilados (menor del 15%) y a su gran área de influencia metropolitana.***

España tiene una población de 45.200.737 habitantes al 1 de enero de 2007, según el Instituto Nacional de Estadística (INE). Se trata del quinto país más poblado de la Unión Europea; sin embargo, su densidad de población (89,6 hab/km<sup>2</sup> según INE 2007) es menor que la de la mayoría de otros países de Europa Occidental.

La edad media de la población residente en España en el año 2006 era de 40,1 años: 38,7 años para los varones y 41,4 años para las mujeres. El 15,3% de la población tenía menos de 16 años, el 69,0% tenía entre 16 y 65 años, mientras que el 15,7% de la población tenía más de 65 años. Amenazada la sociedad española de un envejecimiento irreversible de la población, la llegada de inmigrantes desde los años 1990 ha frenado este proceso.

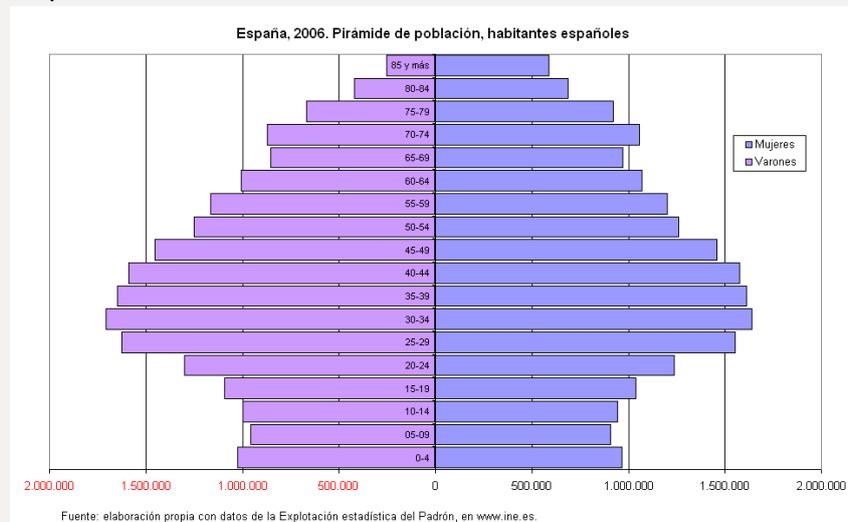


Las comunidades autónomas que presentaban un mayor porcentaje de población mayor de 65 años eran, según INE 2006, Castilla y León (22,60%), Asturias (21,96%), Galicia (21,48%) y Aragón (20,47%). Por otro lado, las regiones donde esta franja de edad tenía un menor peso eran Melilla y Ceuta, las islas Canarias (12,35%), la Murcia (13,80%), Baleares (13,84%), Madrid (14,48%) y Andalucía (14,70%)

El Área metropolitana de Madrid se encuentra en el centro de la península ibérica en torno a su ciudad principal: Madrid. Es el área metropolitana más poblada de España y la tercera de la Unión Europea, tras las de Londres y París, en la cual se encuentran ciudades como Móstoles, Alcalá de Henares, Fuenlabrada, Alcorcón, Leganés, Getafe, etc., que superan los 100.000 habitantes cada una. Esta zona es tan poblada gracias a que Madrid es la capital de España y su influencia se extiende ya por las provincias de Toledo y Guadalajara formando una amplia región metropolitana.

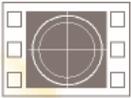
En la Comunidad de Madrid están censadas (a 1 de Enero de 2007) 6.081.689 de personas de las cuales 2.943.778 son hombres (el 48,4 %) y 3.137.911 mujeres (el 54,6 %). El 14% de la población (censada) ya lo forman extranjeros (866.910 personas) lo cual da una imagen del nivel de actividad económica que motiva a la gente a venir a buscar una oportunidad de empleo.

En las siguientes gráficas podemos observar las pirámides de población española y extranjera residente en España.

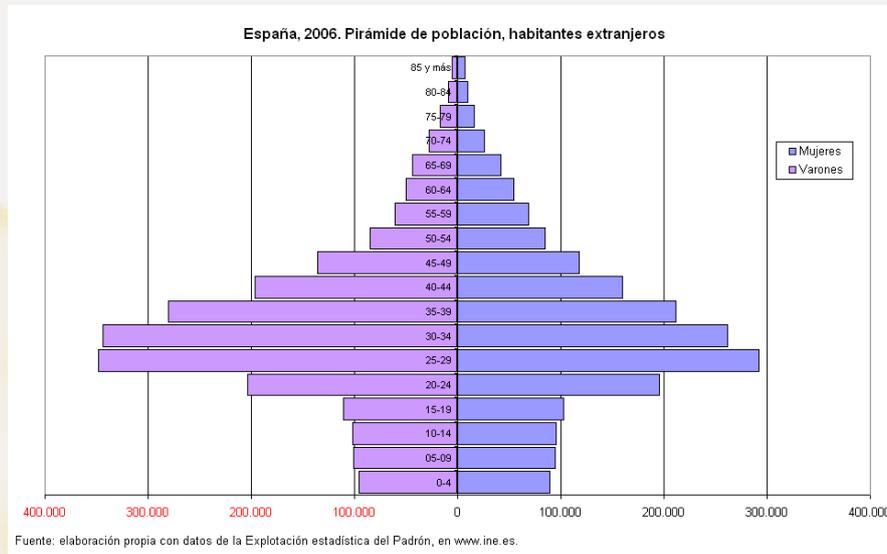


### 2.1.3- Sector ocio.

#### 1.- Rasgos generales del sector:



Sector en el que impera la estacionalidad marcada por las vacaciones estivales, los puentes y las escapadas de fin de semana.



Madrid posee 3,13 millones de personas censadas. Si nos fijamos en el mercado de proximidad, más que habitual en este tipo de actividades, la capital posee grandes alicientes.

Se ofrecen servicios culturales, naturales y activos.

## 2.- Público Objetivo:

- Personas activas, repartidas en partes iguales entre ambos sexos, con estudios superiores, se encuentran entre los 20 y los 60 años y poseen un nivel socioeconómico medio-alto.
  - Facultades de imagen y sonido y escuelas de audiovisuales.
  - Empresas de gran facturación y que habitualmente promuevan la formación outdoor y sistemas de retribución y motivación alternativos e innovadores (normalmente empresas "top" españolas como las que puedan encabezar clasificaciones como *Great Place to Work*).

## 3.- Productos Ofrecidos:

Una amplia gama de productos ofertados centrados en la naturaleza, nuevas sensaciones y la cultura. Hay una gran homogeneidad de productos y servicios ofertados entre las empresas que componen el sector.

## 4.- Competencia:

Compuesta por PYMES disgregadas donde no se encuentran grandes empresas que imperen en el sector, ni un líder claro que marque las pautas. Ofrecen servicios similares especializándose mayoritariamente en grupos. Existe una cierta tendencia a la oferta de este tipo de servicios a empresas privadas.



## 5.- Rasgos económicos

El sector del Ocio, se ha convertido en uno de los sectores más importantes a nivel nacional donde ya representa más de un 20% del Producto Interior Bruto. Esto genera grandes oportunidades de empleo y creación de empresas.

## 6.- Comunicación y Promoción

Primordialmente se centran en el medio online. Usan este medio como mero escaparate de sus productos y servicios. Pocas empresas promocionan sus servicios más allá.

No se observa mucha actividad de material gráfico, así como poco movimiento de publicidad en revistas del sector o cualquier otro medio escrito a nivel nacional.

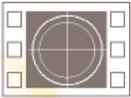
Las que poseen un tamaño algo mayor al de la media generan catálogos en los que mostrar más en detalle cada una de sus ofertas.

Pero indudablemente el sector se mueve mediante el boca-oído. Donde las experiencias vividas por los consumidores hacen incrementar la facturación del sector año tras año.

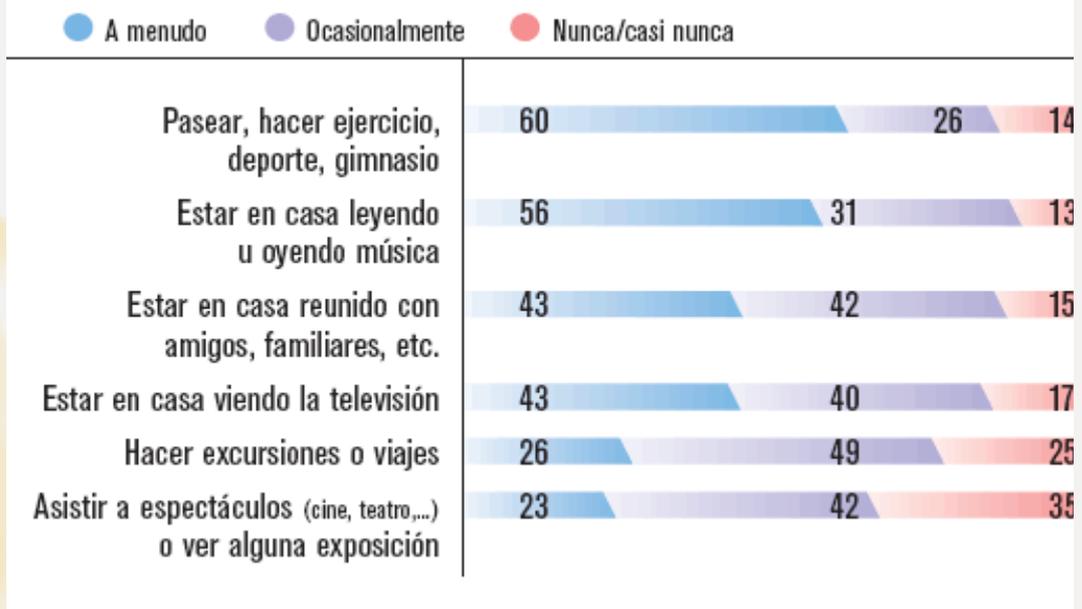
***De acuerdo con la documentación recopilada, el 27% de la población utilizan su tiempo libre para realizar viajes y excursiones, siendo la Comunidad de Madrid la primera en emisión de turistas. Las edades están comprendidas entre los 20 y 50 años, con un estatus medio-alto.***

Grado de frecuencia de realización de las actividades de tiempo libre, 2005.

Tipo de actividad	Todos los días	2 o 3 veces semana	1 vez semana	Con menos frecuencia	Vacaciones
Ver televisión	87	9	1	1	0
Estar con la familia	85	8	4	2	0
Oír la radio	78	14	4	3	0
Escuchar música	72	20	5	3	0
Salir con mi novio/a o algún/a chico/a	51	30	13	4	0
Leer libros, revistas	49	28	11	9	1
Ocio digital	48	30	13	8	0
Pasear	41	31	18	8	1
Hacer deporte	19	58	10	9	3
Ver deporte	15	38	32	14	0
Salir al campo, ir de excursión	4	6	25	52	11
Frecuentar establec. comida rápida	3	8	29	57	3
Ir de copas	3	13	51	30	2
Ir de compras a centros comerciales	2	9	42	45	1



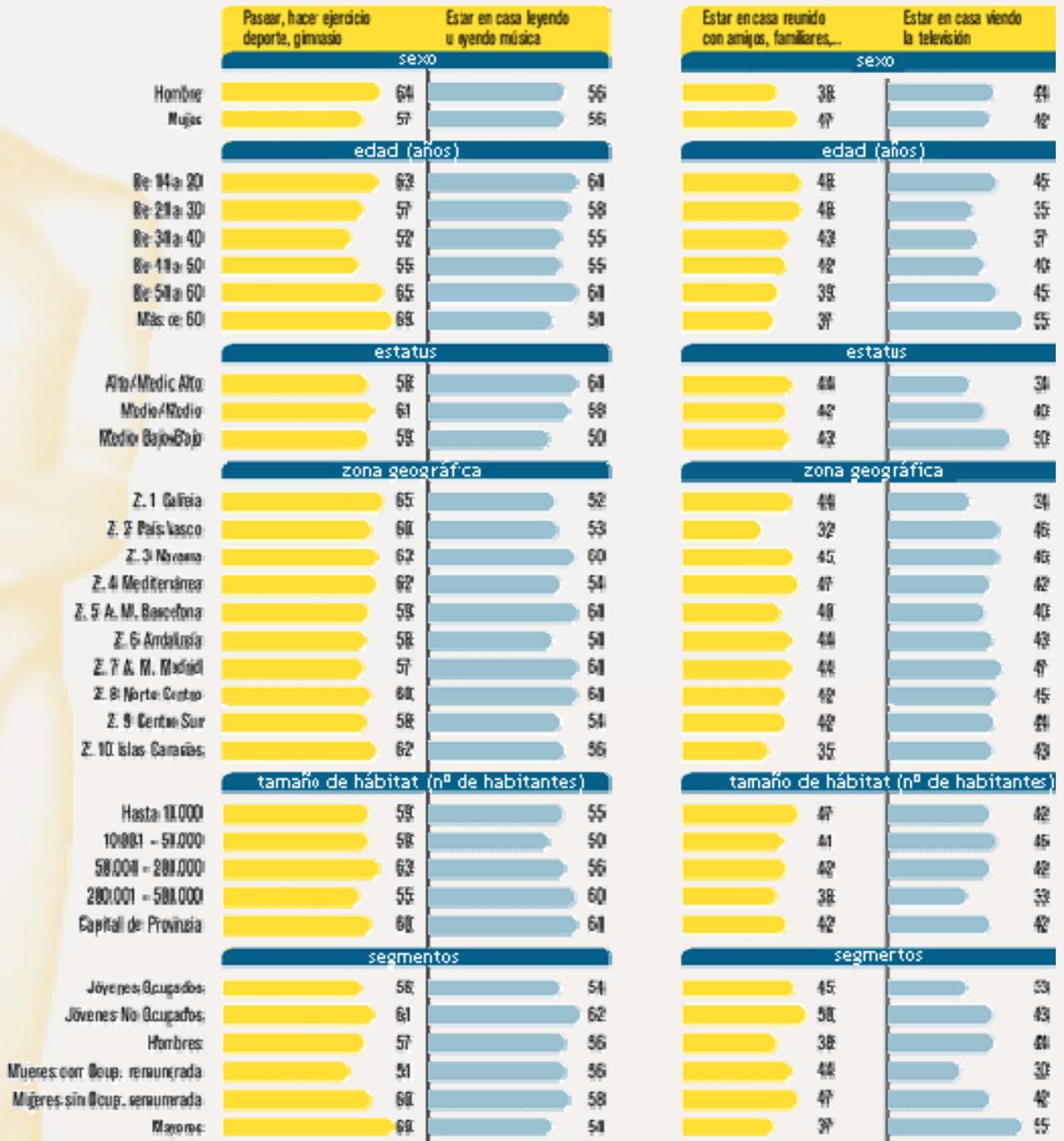
¿Con qué frecuencia suele Vd. realizar en su tiempo libre las siguientes actividades?



Fuente: Barómetro de Consumo del Instituto de Empresa



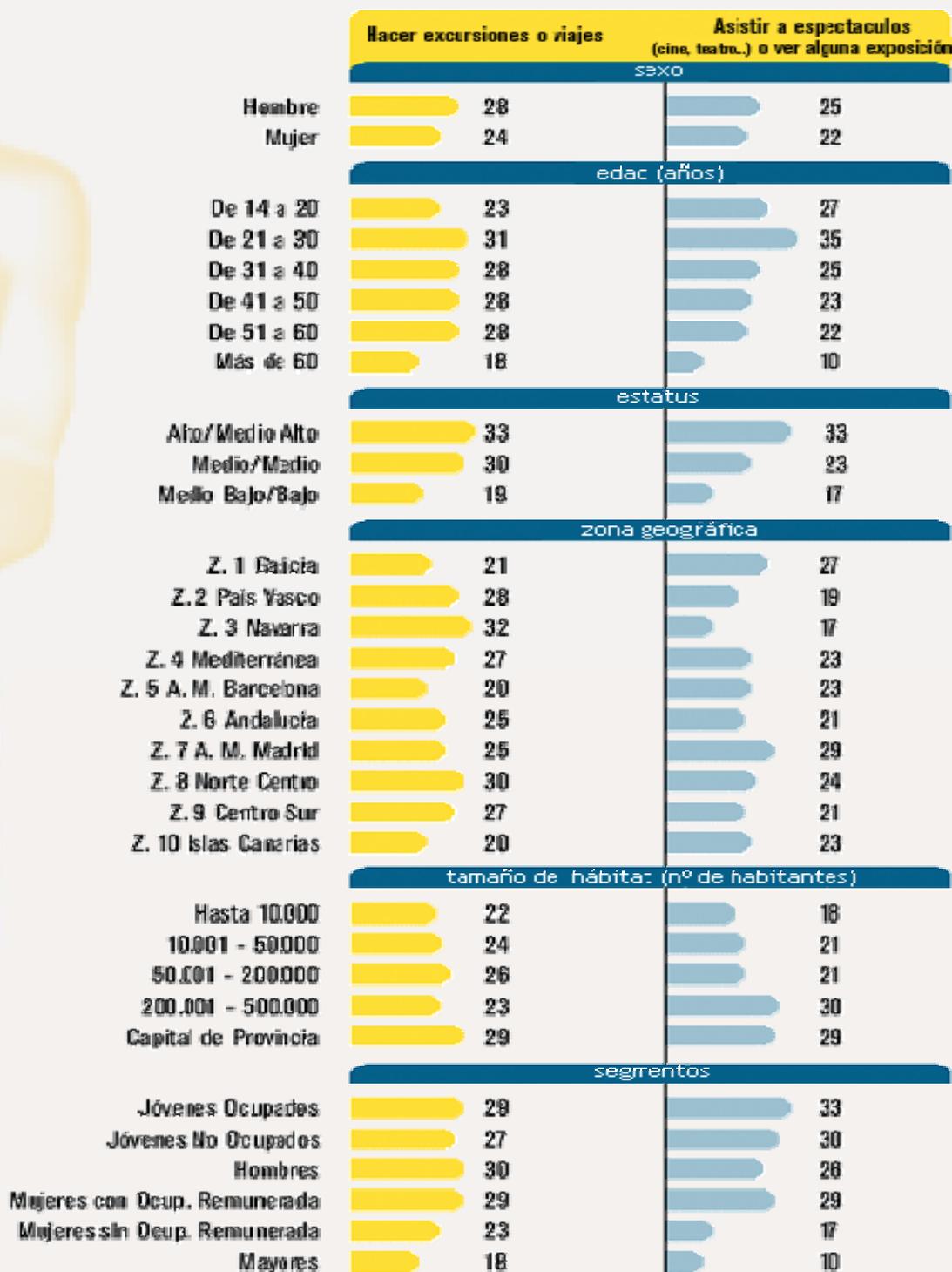
## Actividades más habituales en el tiempo libre (I)



Fuente: Barómetro de Consumo del Instituto de Empresa



## Actividades más habituales en el tiempo libre (II)



Fuente: Barómetro de Consumo del Instituto de Empresa

Las actividades más habituales, son: pasear (dos de cada tres personas aseguran que pasean "a menudo") y estar en casa leyendo o escuchando música (aproximadamente la mitad de



los encuestados, "a menudo"). Por tanto, las dos actividades de ocio más frecuentes en España mantienen un equilibrio entre la actividad física (pasear) y la de descanso (estar en casa). El resto de actividades son menos comunes y ninguna es realizada habitualmente por más de la mitad de los ciudadanos. La tercera posición la ocupa una actividad eminentemente social: estar en casa con amigos y familiares. Continuando con el empleo que hacen los españoles de su tiempo de ocio, un 40% afirman hacer ejercicio a menudo si bien casi tantos (el 36%) nunca la lleva a cabo y un 38% afirma ver a menudo la televisión. Para terminar, en nuestro país las actividades de ocio menos habituales son la realización de viajes y excursiones (27%, a menudo) y asistir a espectáculos (cine, teatro, conciertos...) o exposiciones (24%, a menudo). Llama la atención que casi uno de cada tres españoles mayores de 14 años reconozca que nunca o casi nunca asiste a un espectáculo o una exposición.

Encuesta realizada por Icade, para comprobar el gasto medio semanal en actividades de ocio:

			Ninguno	Hasta 10,00 €	De 10,01 a 30,00 €	De 30,01 a 60,00 €	De 60,01 a 120,00 €	De 120,01 a 180,00 €	De 180,01 a 300,00 €	Más de 300,00 €	NS/NC	Total
De 15 a 24 años	Hombres	Nº	843	4.494	16.257	8.110	2.992	240	0	0	0	32.936
		%	2,56%	13,64%	49,36%	24,62%	9,08%	0,73%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	Mujeres	Nº	678	5.335	18.147	6.519	986	218	0	0	291	32.172
		%	2,11%	16,58%	56,40%	20,26%	3,06%	0,68%	0,00%	0,00%	0,90%	100,00%
De 25 a 34 años	Hombres	Nº	1.637	5.139	16.748	15.432	7.697	700	0	427	0	47.779
		%	3,43%	10,75%	35,05%	32,30%	16,11%	1,47%	0,00%	0,89%	0,00%	100,00%
	Mujeres	Nº	4.317	7.550	18.050	10.683	3.570	1.060	186	0	0	45.416
		%	9,50%	16,62%	39,74%	23,52%	7,86%	2,33%	0,41%	0,00%	0,00%	100,00%
De 35 a 54 años	Hombres	Nº	4.702	15.464	30.426	21.891	9.219	1.431	1.132	0	0	84.265
		%	5,58%	18,35%	36,11%	25,98%	10,94%	1,70%	1,34%	0,00%	0,00%	100,00%
	Mujeres	Nº	13.234	18.761	25.995	17.820	8.688	763	455	0	278	85.992
		%	15,39%	21,82%	30,23%	20,72%	10,10%	0,89%	0,53%	0,00%	0,32%	100,00%
De 55 a 64 años	Hombres	Nº	4.073	5.713	11.533	5.516	1.752	452	0	0	728	29.768
		%	13,68%	19,19%	38,74%	18,53%	5,89%	1,52%	0,00%	0,00%	2,45%	100,00%
	Mujeres	Nº	7.519	7.915	11.264	2.219	1.676	0	0	0	273	30.865
		%	24,36%	25,64%	36,49%	7,19%	5,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,88%	100,00%
De 65 años y mayores	Hombres	Nº	7.940	15.611	14.483	5.408	918	149	0	0	409	44.917
		%	17,68%	34,75%	32,24%	12,04%	2,04%	0,33%	0,00%	0,00%	0,91%	100,00%
	Mujeres	Nº	17.370	20.233	16.665	4.549	763	0	0	0	716	60.295
		%	28,81%	33,56%	27,64%	7,54%	1,27%	0,00%	0,00%	0,00%	1,19%	100,00%
Total	Hombres	Nº	19.194	46.420	89.447	56.357	22.578	2.972	1.132	427	1.137	239.664
		%	8,01%	19,37%	37,32%	23,52%	9,42%	1,24%	0,47%	0,18%	0,47%	100,00%
	Mujeres	Nº	43.117	59.793	90.120	41.790	15.682	2.041	640	0	1.557	254.741
		%	16,93%	23,47%	35,38%	16,40%	6,16%	0,80%	0,25%	0,00%	0,61%	100,00%

Fuente: icane



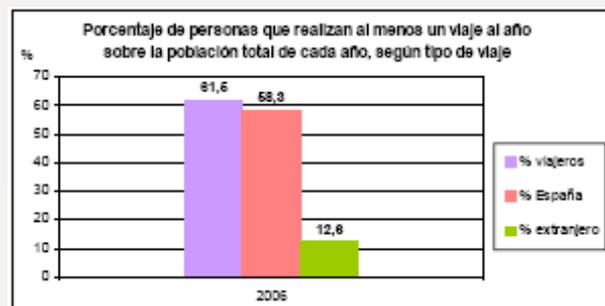
### 2.1.3.1. Visión de los movimientos de población (Viajes).

*Analizando los distintos datos podemos destacar que el perfil en el que se centraría BAS sería en clientes en su mayoría residentes en España, con estudios universitarios y que viaja por motivos de ocio. Atraídos por los deportes de aventura y actividades al aire libre. El pico alto de actividad o temporada alta sería fines de semana, puentes así como verano para nuestra línea de negocio enfocada al ocio.*

Este análisis se basa en los viajes que realiza la población Española, esto nos ayudará a definir el cliente Tipo BAS en la línea de producción de películas.

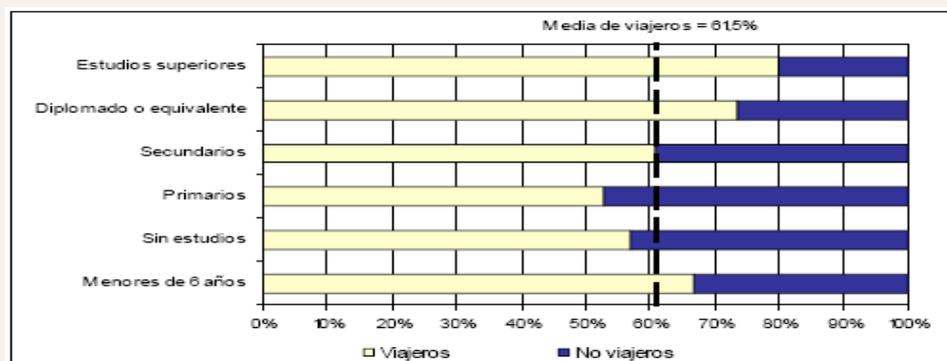
#### **Población viajera.**

De los 43,3 millones de personas residentes en España, el 61,5% efectuó al menos un viaje durante el año 2006, es decir, un total de 26,6 millones de personas hicieron algún viaje durante el pasado año.

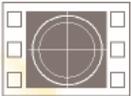


#### **Perfil sociodemográfico.**

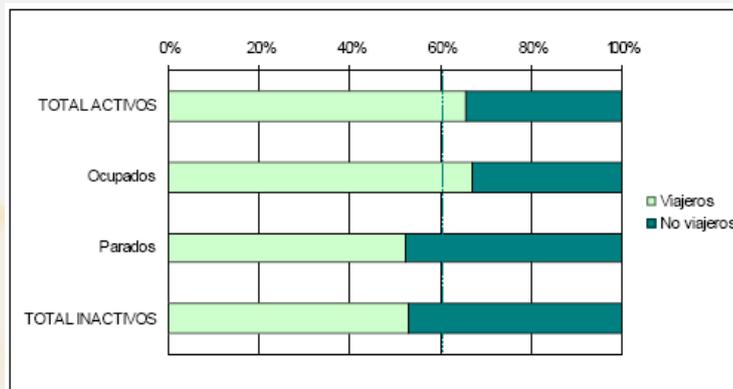
El nivel de estudios es uno de los factores determinantes del comportamiento viajero. Durante el 2006, viajó el 79,9% de la población con estudios superiores (18,4 puntos más que la media). Este porcentaje disminuye si hablamos de personas sin estudios (59,1%).



Atendiendo a la situación laboral, la población más viajera es la activa ocupada (el 66,9% realizó viajes). La población parada es la que viaja menos comparativamente, aunque es



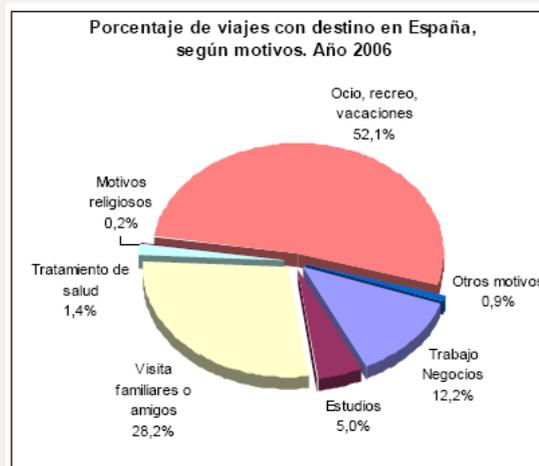
de destacar que el 52,3% de los parados ha realizado algún viaje en 2006.



### **Motivo del viaje.**

El principal motivo de los viajes internos de los residentes en España durante el año 2006 fue el relacionado con el ocio, recreo y vacaciones (cliente objetivo de BAS), con un 52,1% del total (2,7% más que en 2005), seguido en orden de importancia por la visita a familiares o amigos (28,2%), los viajes por motivo de trabajo o negocios (12,2%).

Del total de los viajes realizados dentro de España, el 68,8% tuvo una duración de 3 o menos noches. En los viajes por motivo ocio, recreo o vacaciones la estancia media fue de



4,8 noches.

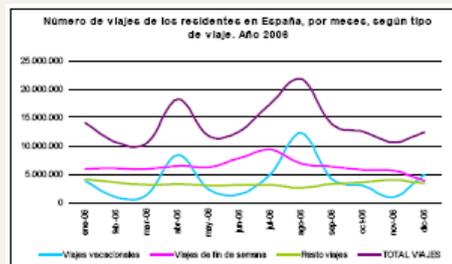
### **Actividades del viaje.**

Los residentes en España realizaron gran variedad de actividades en sus viajes internos, entre las que destacamos dentro de las más habituales y relacionadas con nuestro cliente objetivo practicar algún deporte (15,3%) y asistir a espectáculos culturales (10,3%).



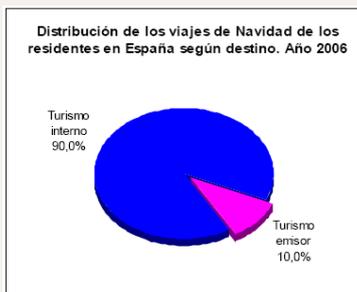
**Estacionalidad.**

Los viajes efectuados por los residentes en España tienen una marcada estacionalidad, esto es importante para el desarrollo de BAS ya que esta estacionalidad influirá también en la demanda de nuestro producto. La mayoría de los viajes se concentran en los meses típicamente vacacionales. Así, Julio y agosto concentraron uno de cada cuatro viajes realizados por los residentes en España durante el año. En el mes de agosto se realizaron el 13,1% de los viajes del año, en julio el 10,5%, en septiembre el 8,3% y en junio el 7,6%, seguido de Semana Santa (11,0%).



**Viajes en periodos vacacionales y festivos.**

Los viajes en periodos vacacionales y festivos incluyen los viajes de temporada (Navidad, Semana Santa y verano), los viajes de puente y otros viajes de ocio (viajes de ocio realizados en periodos distintos a los anteriores). La importancia del análisis de este tipo de viajes deriva del significativo peso que tienen este tipo de viajes en el conjunto del año





(48,8 millones de viajes, que representan el 29,4% del total), esto define los periodos más importante en el negocio de BAS.

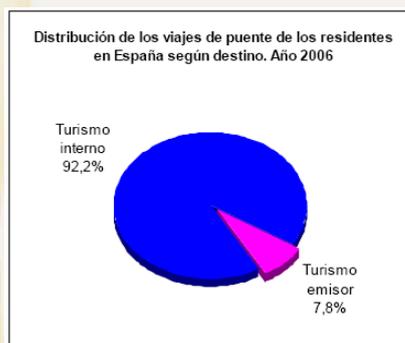
### ■ Viajes de temporada.

Así observamos el cambio de motivo de viaje en las diferentes temporadas, representando para 2006 los viajes de ocio, recreo y vacaciones en temporada Navideña el 23,5%, en Semana Santa el 68,7%.

### ■ Viajes de puente.

En 2006 los residentes en España realizaron 9,1 millones de viajes de puente, representando el 5,4% de los viajes de 2006, destacando los puentes estatales como los de mayor volumen.

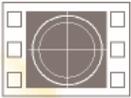
Diciembre fue el mes con mayor número de viajes de puente (24,2% de los viajes de puente) coincidiendo con el puente de la Inmaculada y de la Constitución, siguiendo octubre con el 19,9% y Mayo con el 18,1%.



### ■ Viajes de fin de semana.

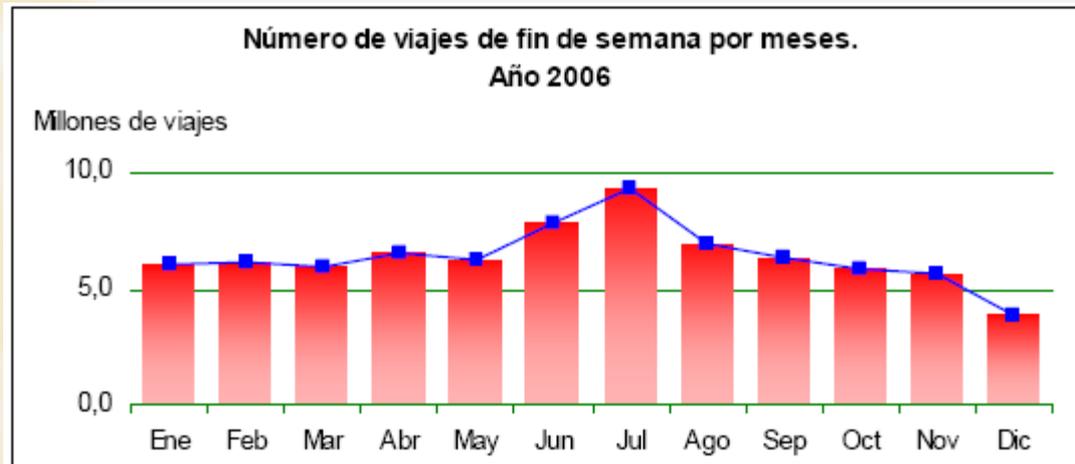
El motivo principal para realizar este tipo de viajes fue el relacionado con ocio, recreo y vacaciones (66,5% del total). En estos viajes el tipo de alojamiento predominante es la vivienda propia.

Este tipo de viaje contribuye notablemente a la desestacionalización del turismo en



España, aunque la mayor concentración de los mismos se encuentra en los meses de verano, especialmente julio y a pesar de su corta estancia media, constituyen la principal fuente de turismo de determinadas áreas rurales.

En el año 2006 se realizaron en total 76,7 millones de viajes de fin de semana, el 46,1% de los viajes de los residentes en España.



### 2.1.3.2 Turismo rural y activo.

**Mercado de proximidad:** La principal ciudad emisora de clientes para BAS sería Madrid contando en segundo lugar con ciudades limítrofes. En los últimos años el turismo rural ha estado en auge. Observamos que la mayor parte de los turistas dedican sus vacaciones al Ocio (78,9%) y dentro de ellos, el 1,4% se debe a actividades de ocio deportivas y el 14,3% culturales. Si hablamos del gasto medio diario por turista, es el turismo de negocios el que más ingresos deja, seguido del cultural (79 Euros) y el deportivo (74 Euros).

Según el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio el número de viajeros por turismo rural y de ocio en España en 2004 ascendió a 1.758.601, siendo el dato para Madrid de 57.793. Al mismo tiempo, el número de pernoctaciones fue de 5.506.229 y 127.819 respectivamente. A su vez, según la Encuesta de Movimientos Turísticos se observa que el gasto medio de los turistas que acudieron a casas rurales fue de 59,2 Euros por día y persona.

#### **El consumidor.**

Los principales emisores de turistas a nivel nacional son Madrid, con un 25,40%, seguido de Cataluña con un 18,10% y la Comunidad Valenciana con un 10,34%. Son por tanto éstos los principales mercados donde buscar a clientes objetivos para cualquier empresa turística y de ocio que quiera establecerse en España, BAS está orientada a este mercado objetivo, Madrid y provincias limítrofes, por cercanía y como hemos visto en el punto anterior por potencial de mercado.



COMUNIDAD EMISORA	% SOBRE EL TOTAL
Madrid	25,4
Cataluña	18,19
Com. Valenciana	10,34
País Vasco	9,44
Castilla y León	6,4
Galicia	5,73
Andalucía	4,74
Navarra	3,19
Aragón	3,08
Murcia	2,85
Castilla la Mancha	2,52
Asturias	2,44
Cantabria	2,07
Canarias	1,04
Extremadura	0,99
Rioja	0,93
Baleares (Islas)	0,61
Ceuta y Melilla	0,05

Para ver el tipo de clientes por actividades al aire libre, se han seleccionado varias actividades para dar una idea general del perfil predominante:

- Senderismo: suelen ser mujeres de entre 30 y 50 años, con un nivel cultural medio, medio alto y que prefieren realizar esta actividad combinándola con otras culturales, gastronómicas, etc.
- Caballos: personas de poder adquisitivo alto, de entre 30 y 50 años, con hijos. En este caso no combinan esta actividad con alojamientos rurales u otro tipo de actividad.
- Cañones: el descenso de cañones es una actividad que requiere una cierta preparación física, por ello predominan jóvenes de entre 20 y 30 años, con poder adquisitivo medio, y que suelen aprovechar su visita para alojarse en casas rurales y realizar otro tipo de actividades similares.

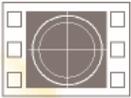
Aunque resulta complicado establecer un perfil tipo de cliente para actividades al aire libre, pues como hemos visto varía en función del tipo de actividad, predominan españoles menores de 35 años que prefieren actividades de aventura.

Sin embargo cada vez es una actividad más popular y se está alargando la edad para su práctica. Además de la tendencia a la diversificación del perfil de cliente.

### ***Perfil geográfico.***

#### **Turismo rural.**

Los rasgos más característicos del mercado y que serían aplicables al de empresas establecidas en la zona de la sierra madrileña y de Segovia, son los siguientes:



- Mercado muy concentrado. Los principales clientes para el turismo de ocio son madrileños (63%) seguidos de turistas de Castilla y León (20%), Castilla la Mancha y Extremadura.
- Mercado de proximidad. Los turistas que optan por este tipo de turismo, suelen hacerlo en lugares cercanos a sus ciudades de residencia.
- Mercado extranjero muy residual. Sólo el 1% de los clientes extranjeros, de manera que este tipo de turismo es claramente de carácter nacional.

### ***El sector turístico en España.***

El turismo rural está enmarcado dentro del sector turístico, y ya que tiene unas particularidades con respecto al turismo tradicional en España (de sol y playa) conviene centrarnos en detalles particulares. Se va a realizar por lo tanto, una descripción de la situación del turismo en España, haciendo especial hincapié en el turismo rural y las actividades al aire libre ya que el perfil del cliente BAS está más encaminado a clientes con gustos relacionados con el turismo rural y ocio activo que con turismo tradicional.

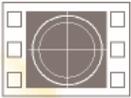
Los turistas que vienen a la Comunidad de Madrid, acuden atraídos por la oferta cultural y de ocio que brinda. Este hecho podría ser de mucha utilidad a la hora de promocionar un turismo rural ligado a actividades culturales y deportivas.

Madrid es el destino que experimentó un mayor crecimiento en el año 2004, con un incremento del 17% del gasto turístico total con respecto al año anterior (11% debido a turistas internacionales).

Es importante señalar que la mayoría de los turistas que entraron en España lo hicieron a través del aeropuerto, generando el 86% del gasto total, dato importante considerando que Barajas es uno de los aeropuertos que reciben mayor número de viajeros al año, poseyendo por lo tanto un gran potencial de atracción de turistas para la comunidad autónoma y zonas de influencia. Este factor se debe tener muy en cuenta en la promoción y venta de nuestros productos.

Analizando el gasto total de los turistas observamos que la mayor parte fue debida a Ocio y vacaciones 78,9% y dentro de éste, el 1,4% se debe a actividades de ocio deportivas y el 14,3% culturales. Si hablamos del gasto medio diario por turista, es el turismo de negocios el que más ingresos deja, seguido del cultural (79 Euros) y el deportivo (74 Euros). Nos encontramos pues ante un tipo de turismo activo cuyo gasto medio está muy por encima del de descanso, ya sea en el campo o en la playa, que es de 45,5 Euros por día. Parece que la oferta de turismo rural y actividades al aire libre deja un mayor margen cuando se relaciona con deportes o cultura local.

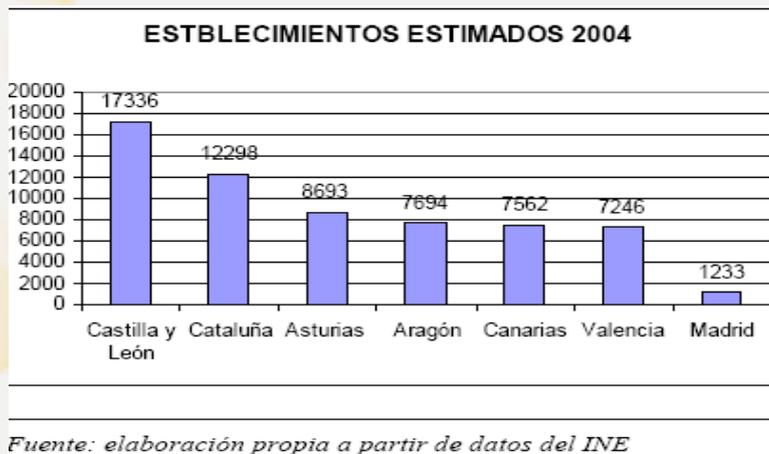
Por último, dos terceras partes de los turistas que visitan España están entre la franja de edad de 25 a los 64 años, siguiendo así la lógica de que el turismo es una actividad vinculada fundamentalmente a la demanda de ocio de los individuos y, por tanto, a su



nivel de renta.

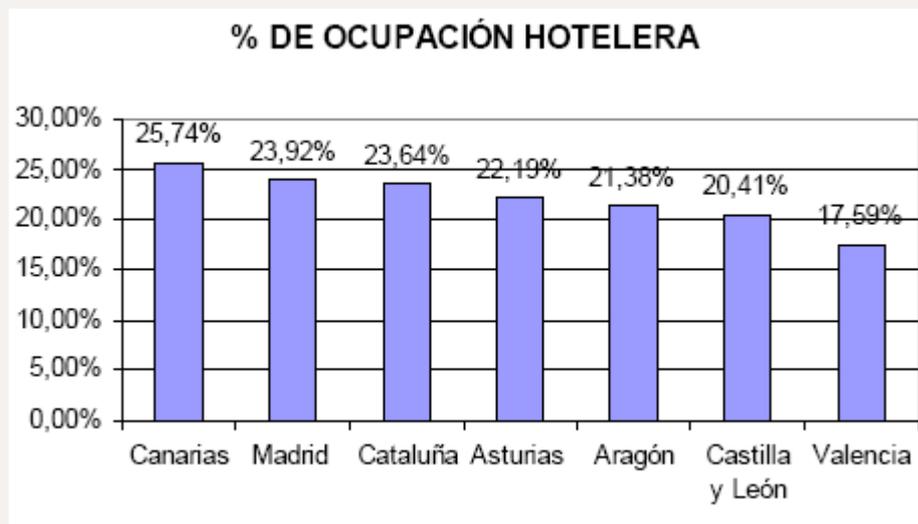
El tipo de empresas que existen en el sector son principalmente Pymes o incluso micro-pymes, es decir casas rurales con pocos empleados y bajo nivel de facturación, agrupadas en centrales de reserva.

Castilla y León es la Comunidad con mayor número de establecimientos (17.336) a gran distancia de la Comunidad de Madrid con 1.233 establecimientos.

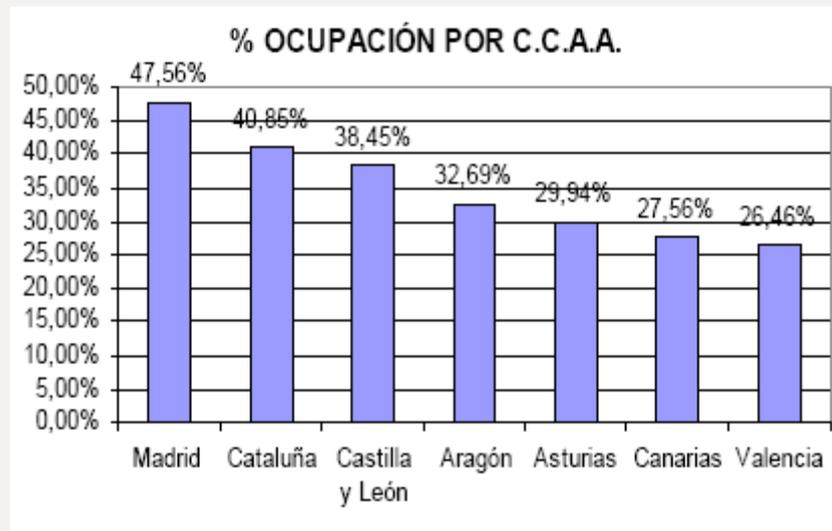


Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE

Sin embargo, en cuanto al porcentaje de ocupación hotelera, Madrid tiene un 24%, casi cuatro puntos superior a Castilla León. Eso indica que existe una mayor demanda en Madrid en relación al número de establecimientos.



La ocupación durante los fines de semana, Madrid mejora ostensiblemente sus datos, obteniendo casi un 50%, bastante superior a Cataluña y Castilla y León. Esto demuestra una vez más que se trata de un turismo de fin de semana.



Haciendo un breve resumen del atractivo de España como destino de inversiones en turismo rural, se obtienen los siguientes puntos:

- Poca competencia dentro de la Comunidad de Madrid.
- Alto porcentaje de ocupación de alojamientos rurales en los fines de semana.
- Como se verá más adelante, no existen apenas barreras a la entrada de compañías extranjeras, la legislación existente no es muy estricta, y además se incentiva la inversión extranjera en España desde el gobierno central.

#### ***Turismo Activo/de Ocio.***

En cuanto a las actividades al aire libre, éstas suelen ser gestionadas por agencias de viajes, o empresas de turismo activo

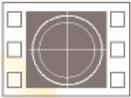
No existe unión entre las empresas del sector, de manera que éste se encuentra muy atomizado. Por todo ello, resulta muy complicado establecer unas estadísticas acerca del número de establecimientos que ofrecen este tipo de actividades.

Las actividades que se ofrecen pueden dividirse de la siguiente forma:

- Terrestres
- Acuáticas
- Aéreas
- Ocio

#### **2.1.3.3- Promoción y Distribución**

A continuación se detalla la promoción y distribución de actividades de ocio activo y tiempo libre ya que ambos usan los mismos medios. Los principales escaparates para el turismo rural y activo son principalmente:



- **Revistas especializadas:** en muchas revistas de turismo se hacen informes sobre cierto tipo de actividad o localidades interesantes para visitar, y en ellos se especifican empresas que ofrecen esos servicios, dando datos de contacto, accesos, e incluso precios. Para conseguir el servicio, se suele realizar telefónicamente o acudiendo a la página web.

- **Internet:** es cada vez más importante la aportación que las páginas Web tienen a la hora de dar a conocer este tipo de turismo. Gran parte de los contactos entre el cliente final y las empresas se hacen a través de este medio, ya que le permite comparar distintas ofertas y realizar búsquedas personalizadas, por zonas o tipo de actividad. Asimismo, el cliente puede estudiar las características técnicas del alojamiento o las actividades que pretende realizar, incluso con fotos y videos de gente que ya ha pasado por la experiencia que se propone y que le dan mayor seguridad sobre el servicio que están reservando.

Son cada vez más las empresas que se promocionan y distribuyen sus productos por Internet, ya que para ellas también es más cómodo y barato, y además pueden hacer un seguimiento de las visitas que se hacen a su página, obteniendo de este modo información sobre cuáles son las actividades más demandadas. Se echa en falta el uso de idiomas comunitarios como inglés y alemán con lo que no se atiende a la demanda proveniente de la UE. La reserva se hace por Internet, con pago seguro, o simplemente reservando y pagando una vez en el destino.

- **Catálogos:** es utilizado por aquellas empresas con tamaño suficiente como para realizar folletos o catálogos. Sin embargo, es más usual que sea de centrales de reserva, que agrupando en un mismo catálogo todas aquellas casas que tienen bajo su control, ofrecen en un mismo libro toda la información necesaria para los posibles clientes. Aunque de esta forma las casas rurales de manera individual se enfrentan directamente a su competencia, sigue siendo un marco interesante, pues no podrían realizar este tipo de promoción y distribución con sus propios medios.

- **Boca a boca:** algunas empresas, las más modestas sobre todo, basan su promoción en el boca a boca, intentando conseguir que su prestigio sea suficiente para atraer a nuevos clientes, además de mantener y fidelizar a los que ya tienen. Para la distribución tienen sus propios locales o por teléfono.

El sector todavía se encuentra en crecimiento en España, pero dada su positiva evolución, es previsible que en pocos años la competencia sea mayor y los clientes sean más maduros y exigentes. Por ello, no resulta suficiente ofrecer un servicio de alojamiento de calidad. Ni siquiera. Además de todo esto, hay que mantener la singularidad del proyecto para conseguir atraer al consumidor con algo que no puede obtener en otras empresas.



#### 2.1.4. Sector formación audiovisual.

*Nos dirigimos a un mercado muy concentrado, con un crecimiento anual en los últimos años de aproximadamente el 1,1%.*

*Durante el curso 2006-2007 los alumnos universitarios matriculados en estas carreras fueron más de 13.000.*

*Las horas prácticas impartidas al total de alumnos matriculados en formación audiovisual suponen más de 750.000 anuales (58 h/alumno).*

*Los ingresos correspondientes a las clases prácticas en estas carreras aproximadamente de 1.400.000 €.*

Una característica importante del mercado al que nos dirigimos es que es un mercado reducido y con pocos participantes, en la provincia de Madrid solo existen aproximadamente veinte escuelas dedicadas a esta materia siendo la segunda provincia después de Barcelona, el resto de escuelas españolas, aunque de menor importancia, se encuentran dispersas por la geografía española, aunque ninguna en las provincias limítrofes.

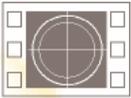
Para dimensionar el mercado, tendremos en cuenta las asignaturas que pueden tener un alto contenido práctico dentro de sus programas y la forma de programarlas que tienen las universidades y centros de formación.

En este sentido, todas las asignaturas tienen por definición una carga práctica dentro del total de su carga crediticia (recordamos que en la universidad 1 crédito es equivalente a 10 horas de formación). Así, seleccionaremos asignaturas que puedan estar relacionadas con nuestra línea de negocio y que tengan una alta carga práctica dentro de su programación de créditos.

Del mismo modo, a la hora de programar nuestra oferta de servicios e instalaciones, tendríamos que interesarnos si las asignaturas son cuatrimestrales o anuales para poder realizar una buena planificación de recursos y ofrecer el mejor servicio a cada momento.

Teniendo esto en cuenta y tomando como base los programas de formación relacionados con la comunicación audiovisual en general (cine y TV), nuestra oferta se orientaría a asignaturas como:

- Comunicación e información audiovisual.
  - Anual. 6 créditos prácticos.
  - Fundamentos básicos en lo relacionado con el mundo audiovisual; audio, video, cámaras y planificación (refiriéndose a toma de planos), iluminación, sistemas de grabación y edición tanto en TV como en radio o cine.
- Tecnología de los medios audiovisuales.
  - Anual. 6 créditos prácticos.



- Formación de imágenes y luz, influencia en la toma de imágenes y herramientas de grabación, óptica y lentes, perspectivas y focos. Formación de sonido y propagación de ondas sonoras, influencia en herramientas de grabación y reproducción de sonido (micrófonos y altavoces). Composición de la película cinematográfica; tipos de película y registrado de imágenes; revelado. Bandas sonoras. Producción y Postproducción.
- **Narrativa Audiovisual.**
  - Anual. 6 créditos prácticos.
  - Uso de cámaras y software de postproducción.
- **Producción Audiovisual.**
  - Anual. 8 créditos prácticos.
  - Tratando organización de equipos de producción, la preproducción, el rodaje, montaje, postproducción y puesta en escena además de nociones sobre la planificación de un rodaje o producción.
- **Empresa Cinematográfica.**
  - Cuatrimestral. 3 créditos prácticos.
  - No es una asignatura práctica, pero personal de BAS podría participar dando una experiencia de primera mano a los alumnos de cómo montar una empresa cinematográfica aportando la propia experiencia.
- **Narrativa Cinematográfica.**
  - Cuatrimestral. 1,5 créditos prácticos.
  - Quizá la menos práctica, pero de la que los alumnos podrían obtener la experiencia del equipo creativo de BAS, ya que tratarían herramientas para la creación de guiones, desarrollo de personajes y escena y estilos de redacción.
- **Dirección Cinematográfica.**
  - Cuatrimestral. 3 créditos prácticos.
  - Técnicas de guión; Técnicas de rodaje; Montaje; Realización.
- **Programación de Radio y TV.**
  - Cuatrimestral. 1,5 créditos prácticos.
  - Creación de parrillas televisivas y radiofónicas.
- **Audio Digital.**
  - Cuatrimestral. 3 créditos prácticos.
  - Digital Audio Broadcasting (DAB) y actualidad respecto a software.
- **Cine y Vídeo Digital.**
  - Cuatrimestral. 3 créditos prácticos.
  - Uso práctico de las herramientas informáticas más actuales en la grabación, edición, producción y realización de obras.
- **Creación y Comunicación en Internet.**
  - Cuatrimestral. 3 créditos prácticos.
  - En este módulo se tratarán los nuevos conceptos que traen consigo las herramientas nuevas en Web. Trataríamos producción y diseño de websites, redes de distribución, contenidos Web y cómo diseñarlos y estructurarlos.



- Dirección de Actores.
  - Cuatrimestral. 3 créditos prácticos.
  - Elementos que conforman la puesta en escena, la iluminación, encuadre, movimiento y dirección artística. También elementos clave en la dirección de actores y nociones sobre el espacio sonoro en la puesta en escena.
- Edición y Montaje Audiovisual.
  - Cuatrimestral. 3 créditos prácticos.
  - Análisis y secuenciación de imágenes, opciones más interesantes de cada plano, edición y ajuste al hilo argumental. Herramientas actuales.
- Postproducción digital audiovisual.
  - Cuatrimestral. 1,5 créditos prácticos.
  - Se tratarían temas como señales de video, imagen, montaje de cine (película, proceso, laboratorio, etanolaje...), composición digital, Grafismo en 2D y 3D, animación y posproducción gráfica y sonora en soportes 3D.
  - Usando las últimas versiones de software para postproducción, DVD, DivX, sonido, etc...
- Realización de Programas de TV.
  - Cuatrimestral. 3 créditos prácticos.
  - Sobre todo haciendo hincapié en la realización en TV; Iluminación, lenguaje audiovisual, planos, teoría y uso de la cámara, el equipo de realización, recursos estilísticos, ejes y montaje además de edición e iluminación.

En el siguiente cuadro se muestran los datos del alumnado universitario de Madrid en el curso 2005-2006, así como el detalle de las horas de prácticas audiovisuales para las carreras objeto de BAS:

	Total		Titularidad Pública			Titularidad Privada			
	Total alumn.	Total alumn.	Horas pract. alum/año	Horas prac.total anual	Ingresos asig.pract	Total alumn.	Horas pract. alum/año	Horas prac.total anual	Ingresos asig.pract
Comunicación Audiovisual	4.556	2.473	108	267.084	288.718	1.691	138	233.358	702.415
Periodismo	6.733	5.140	32	164.480	177.803	1.593	32	50.976	197.752
Comunicación Audiovisual + Periodismo	220	220	40	8.800	9.513				
Comunicac. Audiov. + Periodismo + Publicidad y RR.PP.	56	.				56	40		50.400
<b>TOTAL</b>	<b>11.565</b>	<b>7.833</b>	<b>180</b>	<b>440.364</b>	<b>476.033 €</b>	<b>3.340</b>	<b>210</b>	<b>284.334</b>	<b>950.567 €</b>

Durante los últimos años, la inclinación por estos estudios no ha experimentado cambios, el crecimiento del 2006 respecto al 2005 fue del 1,1%.

Durante el curso 2005-2006 los alumnos matriculados en universidades públicas y privadas en comunicación audiovisual y periodismo fueron, en línea con años anteriores, 11.565 (fuente: INE). En estas carreras las asignaturas relacionadas con clases prácticas en este ámbito representan el 18% y 7% respectivamente en universidades públicas que suponen



140 horas alumno/año (más de 700.000 horas impartidas total/año) estos porcentajes aumentan ligeramente al hablar de universidades privadas siendo la media 170 horas alumno/año (280.000 horas impartidas total/año). En términos monetarios, equivaldrían a unos ingresos totales anuales aproximados de 450.000 € en universidades privadas y 950.000 € en públicas. Según estos datos debemos considerar la universidad privada como cliente prioritario aunque por otro lado la pública es accesible a más ciudadanos y su colaboración será importante en la promoción de BAS.

Para el periodo 2007-2011 los fondos concedidos para infraestructuras en universidades públicas en la comunidad de Madrid (para todas las áreas) ascienden a 640 millones, el objetivo de esta financiación es situar las universidades madrileñas en una posición de liderazgo internacional.

### 2.1.5. Sector de outdoor para empresas.

***Nos dirigimos a un mercado muy amplio, está dirigido a todos los sectores de empresas que tienen a 20 o más asalariados. El 2,7% de empresas activas tienen más de 20 trabajadores, con un total de 65.643 empresas.***

***Nuestra competencia en la Comunidad de Madrid y en Castilla y León es muy baja.***

#### 2.1.5.1. Estacionalidad del Sector.

No tiene una marcada estacionalidad, ya que se puede realizar a lo largo del año. Esto es importante para el desarrollo de las demás líneas de negocio de BAS; ya que así podremos realizar un calendario para maximizar las instalaciones.

#### 2.1.5.2. Empresas a las que nos dirigimos.

Nos dirigimos a empresas de los cuatro sectores, que tienen más de 20 trabajadores en su plantilla y con una tradición o cultura de cuidar al empleado y ser moderno en sus planteamientos,

#### Empresas activas según sector económico, por intervalo de asalariados

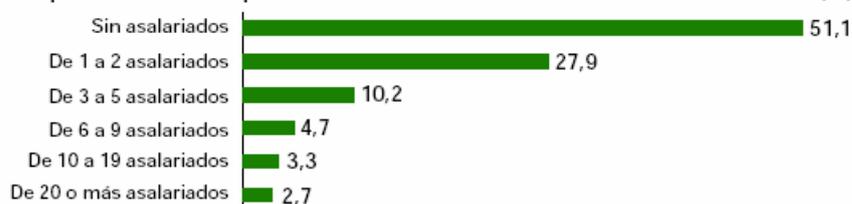
Intervalo de asalariados	Sector económico				
	Total	Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios
TOTAL	2.518.801	237.782	271.616	786.384	1.223.019
Sin asalariados	1.388.116	78.587	124.322	433.336	751.871
De 1 a 2 asalariados	648.771	61.297	68.586	223.519	295.369
De 3 a 5 asalariados	235.131	34.888	35.218	72.852	92.173
De 6 a 9 asalariados	101.717	20.507	18.251	26.984	35.975
De 10 a 19 asalariados	79.423	20.718	14.913	18.266	25.526
De 20 o más asalariados	65.643	21.785	10.326	11.427	22.105



## Empresas activas según sector económico, por Comunidad Autónoma

Comunidad Autónoma	Sector económico				
	Total	Industria	Construcción	Comercio	Resto de servicios
TOTAL	2.518.801	237.782	271.616	786.384	1.223.019
Andalucía	359.426	28.789	28.132	129.005	173.500
Aragón	78.476	8.366	9.851	23.459	36.800
Asturias	46.612	3.360	4.720	14.464	24.068
Baleares	67.132	5.170	9.443	18.618	33.901
Canarias	100.008	5.891	8.378	33.040	52.699
Cantabria	31.447	2.343	3.787	9.527	15.790
Castilla y León	143.953	12.542	19.786	45.943	65.682
Castilla-La Mancha	98.147	12.271	13.679	33.388	38.809
Cataluña	489.656	55.563	54.893	144.269	234.931
C. Valenciana	266.763	30.038	26.977	86.900	122.848
Extremadura	46.501	4.127	5.196	16.819	20.359
Galicia	157.045	14.002	19.618	52.041	71.384
Madrid	357.833	25.767	34.931	91.857	205.278
Murcia	65.523	6.865	6.977	22.839	28.842
Navarra	38.294	3.973	5.537	11.849	16.935
País Vasco	146.928	15.707	17.111	43.217	70.893
La Rioja	18.398	2.843	2.195	5.787	7.573
Ceuta y Melilla	6.659	165	405	3.362	2.727

### Empresas activas por intervalo de asalariados. Enero de 2007 (%)



### 2.1.5.3. Público Objetivo.

Nuestro público son empresas con más de 20 empleados, un total de 65.643 en España, a las que se las trata de mejora su factor clave de éxito, las personas, utilizando como herramienta BAS.

Participando siempre un grupo de seis a diez personas, donde participan en la elaboración de una película creativa durante dos días con diferentes sesiones de rodaje, sobre tramos



de película reconocida reinterpretada y/o doblaje, playback adaptado/improvisado de una escena.

#### 2.1.5.4. Volumen de Negocio.

La línea de negocio de outdoor empresa, tiene un alto volumen de negocio, ya que existen un 2,7% del total de empresas en España, que están dentro de nuestro público objetivo.

Del mismo modo, estas empresas objetivo, tienen como tradición un gran gasto en formación, programas de motivación, retribución, etc., a sus empleados. Con lo que la inversión en programas como los nuestros suelen tener un resultado favorable para nosotros.

#### 2.1.6. Cine.

***A lo largo de todo el año 2007, fueron a ver películas un total de 116.930.692 millones de espectadores, con una recaudación total de 643.736.925,34 euros.***

***La productora con mayor recaudación en el 2007, fue Telecinco CINEMA S.A.U. de 32.255.961,03 euros, seguida de RODAR Y RODAR TELEVISION, S.L. con una recaudación de 23.141.174,95 euros.***

***Analizando las diferentes tablas comprobamos la evolución del sector del cine en nuestro país, observamos que en los últimos años el sector del cine en español, es una de las industrias de más actividad económica del ocio en España y de gran importancia social y cultural.***

Analizamos la evolución del sector en nuestro país desde el punto de vista de la producción, y hábitos:

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nº Cines	1.226	1.329	1.334	1.298	1.254	1.223	1.194	1.126	1.052	936
Nº Pantallas	2.627	3.064	3.343	3.500	3.770	4.039	4.253	4.390	4.401	4.299
Películas exhibidas	1.577	1.673	1.653	1.718	1.831	1.877	1.916	1.795	1.730	1.748
<b>Recaudación (millones de euros)</b>										
Españolas	46,69	51,08	69,34	53,74	110,18	85,47	100,86	92,87	106,21	98,41
Extranjeras	313,18	378,72	426,52	482,58	506,24	540,43	538,57	598,73	528,74	537,75
<b>Total</b>	<b>359,86</b>	<b>429,80</b>	<b>495,86</b>	<b>536,33</b>	<b>616,42</b>	<b>625,90</b>	<b>639,43</b>	<b>691,60</b>	<b>634,95</b>	<b>636,16</b>
<b>Espectadores (millones)</b>										
Españolas	13,9	14,1	18,1	13,4	26,2	19,01	21,73	19,28	21,29	18,77
Extranjeras	93,1	105,7	113,2	121,9	120,6	121,70	115,74	124,64	106,36	102,88
<b>Total</b>	<b>107,1</b>	<b>119,8</b>	<b>131,3</b>	<b>135,3</b>	<b>146,8</b>	<b>140,71</b>	<b>137,47</b>	<b>143,93</b>	<b>127,65</b>	<b>121,65</b>

Detectamos que aunque el número de cines se ha visto reducido en un 23%, esta reducción se ha visto más que compensada con el número de salas un 63% y el número de películas exhibidas ha incrementado un 10%. Las películas más demandadas son las extranjeras (85% s/total películas 2006), aunque el incremento en los últimos años tanto de espectadores como de recaudación de las españolas ha sido mayor que el de las extranjeras (34% esp.; 10% extr.)



Productoras con mayor recaudación (Datos provisionales)  
1 de enero a 29 de diciembre de 2007

	Productora	Nº Espect.	Largometrajes	Recaudación
1	TELECINCO CINEMA S.A.U.	5.745.846	11	32.255.961,03 €
2	RODAR Y RODAR CINE Y TELEVISION,S.L.	4.049.807	1	23.141.174,95 €
3	CASTELAO PRODUCTIONS, S.A.	2.689.145	19	14.905.361,31 €
4	ENRIQUE CEREZO PRODUCCIONES CINEMATOGRAFICAS S.A.	1.367.998	5	7.567.003,92 €
5	ANTENA 3 FILMS S.L.	857.879	10	4.551.347,72 €
6	PEDRO COSTA PROD. CINEMAT. , SA.	736.282	1	4.068.614,86 €
7	SOCIEDAD GENERAL DE CINE, S.A	709.565	9	3.892.923,42 €
8	TORNASOL FILMS, SA	533.172	17	2.795.763,49 €
9	FILMAX ANIMATION,S.L.	490.536	3	2.563.661,32 €
10	DRIVE CINE,S.L.	428.220	2	2.316.002,95 €
11	ORIGEN PRODUCCIONES CINEMATOGRAF. , SA.	376.154	3	2.098.617,94 €
12	NEW ATLANTIS LINE, S.L.	370.644	2	2.072.975,41 €
13	MEDIAPRODUCCION S.L.	338.752	11	1.887.395,16 €
14	MORENA FILMS, SL	303.721	10	1.655.724,75 €
15	DON ORIOL S.A.	301.706	1	1.619.706,44 €
16	NADA MUSIC,S.L.	272.289	2	1.465.371,66 €
17	DURATON FILMS PRODUCCIONES AUDIOVISUALES,S.L.	259.943	1	1.401.772,08 €
18	ERA VISUAL P.C.A., S.L.	259.943	1	1.401.772,08 €
19	BREN ENTERTAINMENT,S.A	245.301	2	1.387.184,55 €
20	COLUMBIA FILMS PRODUCCIONES ESPAÑOLAS S.A.	250.109	1	1.387.099,56 €

Analizamos el mercado de las productoras en tres campos: en el número de espectadores, número de largometrajes y la recaudación de las diferentes productoras en España.

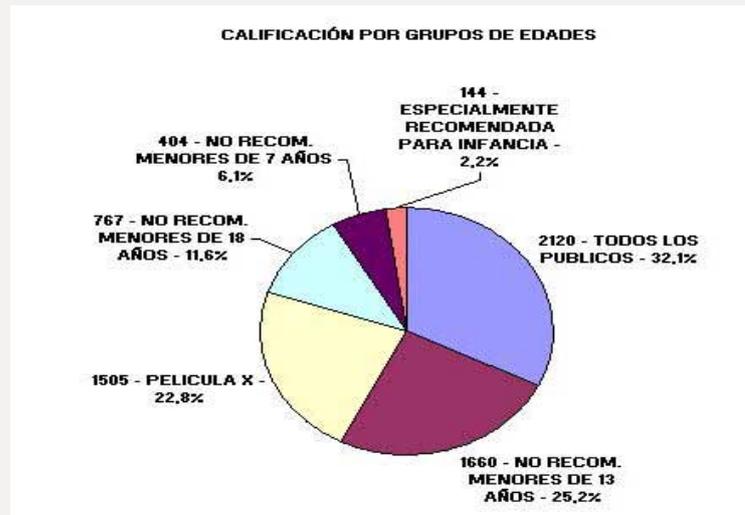
Espectadores por meses (Datos provisionales)  
1 de enero a 29 de diciembre de 2007

Mes	Largometrajes españoles	%	Largometrajes extranjeros	%	Total
Enero	1.447.654	14,7	8.402.454	85,3	9.850.108
Febrero	713.756	8,58	7.604.143	91,42	8.317.899
Marzo	792.918	9,1	7.923.988	90,9	8.716.906
Abril	456.689	4,69	9.280.905	95,31	9.737.594
Mayo	419.665	4,8	8.321.980	95,2	8.741.645
Junio	480.623	6,23	7.237.750	93,77	7.718.373
Julio	912.607	8,31	10.064.033	91,69	10.976.640
Agosto	641.204	5,6	10.801.705	94,4	11.442.909
Septiembre	1.047.871	13,7	6.599.238	86,3	7.647.109
Octubre	3.555.544	39,34	5.481.755	60,66	9.037.299
Noviembre	2.733.482	31,21	6.024.528	68,79	8.758.010
Diciembre	1.773.010	15,72	9.509.224	84,28	11.282.234

En la tabla, comprobamos la evolución que hay en los diferentes meses del año, en el número de películas, y en el de espectadores que van a ver largometrajes extranjeros o españoles.



## Películas por grupos de edad



Calificación	Cantidad	Porcentaje
Todos los públicos	2120	32,10%
Especialmente recomendada para infancia	144	2,20%
No recomendada menores de 7 años	404	6,10%
No recomendada a menores de 13 años	1660	25,20%
No recomendada a menores de 18 años	767	11,60%
Película X	1505	22,80%

Comprobamos, que en la clasificación por grupos de edades el % más alto, son las películas para todos los públicos y las no recomendadas para menores de 13 años.

Películas con mayor número de copias comercializadas desde 01-01-2007 hasta 31-12-2007

	Películas	Empresas
1	MUNDO NUNCA ES SUFICIENTE, EL	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
2	NOCHE EN EL MUSEO	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
3	ERAGON	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
4	ALATRISTE	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
5	ROBOCOP	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
6	ROCKY III	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
7	STAR WARS CLONE WARS II	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
8	ROCKY II	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
9	ROCKY IV	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
10	ROCKY V	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
11	SIMPSON RISKY BUSINES 4 EPISODIOS BOCADOS INMOBILIARIOS(1)	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES. S.A
12	SIMPSON DAN LA NOTA (4 EPISODIOS), LOS	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
13	EXODO	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
14	GUERRA DE LAS GALAXIAS. EDICION ESPECIAL, LA	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
15	4 FANTASTICOS, LOS	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
16	DIA DE MANANA, EL	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
17	STAR WARS EPISODIO I-LA AMENAZA FANTASMA	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
18	BRATZ THE VIDEO STARRIN' & STYLIN	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
19	DIABLO VISTE DE PRADA, EL	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
20	NAVIDAD CON LOS SIMPSON (5 EPISODIOS)	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
21	QUE TE CALLES	TRIPICURES S.A.
22	AL LIMITE DE LA VERDAD	TRIPICURES S.A.
23	CHICKEN RUN	SOGEPAQ S.A.
24	DOS HOMBRES Y UN DESTINO	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.
25	SIETE MAGNIFICOS, LOS	TWENTIETH CENTURY FOX HOME ENTE. ES.

Fuente: Ministerio de Cultura

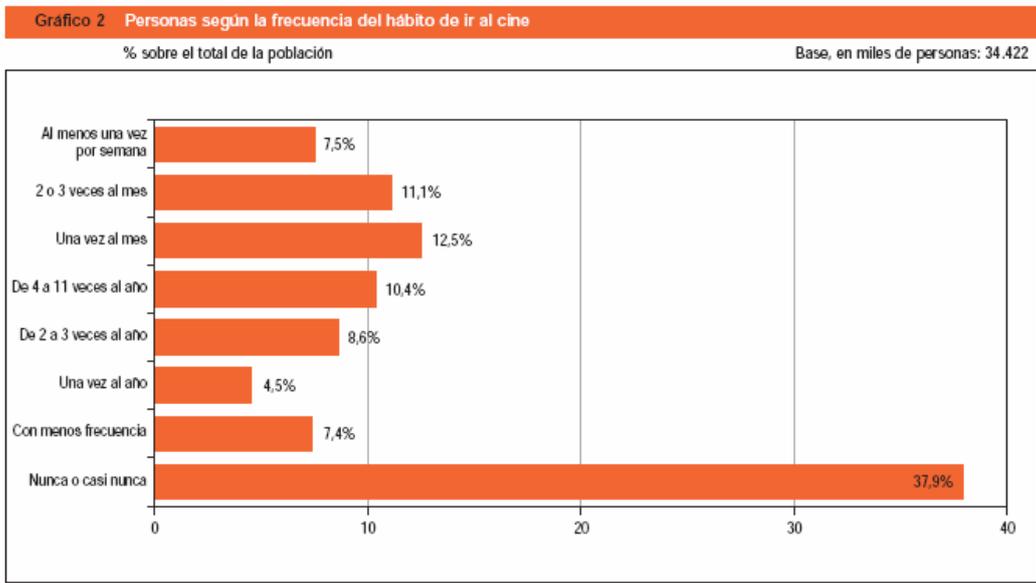


### Hábitos en el cine

*A modo de conclusión, observamos que la mayor concentración de edad de aficionados al cine (65% del total) se encuentra en personas con edades comprendidas entre 15 y 35 años, esto nos muestra cuál puede ser el público objetivo de Be a Star.*

*El análisis por nivel de estudios, nos muestra que del total, el 65% no posee estudios universitarios, el 14% tienen estudios de formación profesional y 21% universitarios.*

Analizamos, los diferentes hábitos de las persona en los cines de España.



**Tabla 1 Personas según la frecuencia del hábito de ir al cine, por CC AA**

% horizontal sobre la población Base total, en miles de personas: 34.422

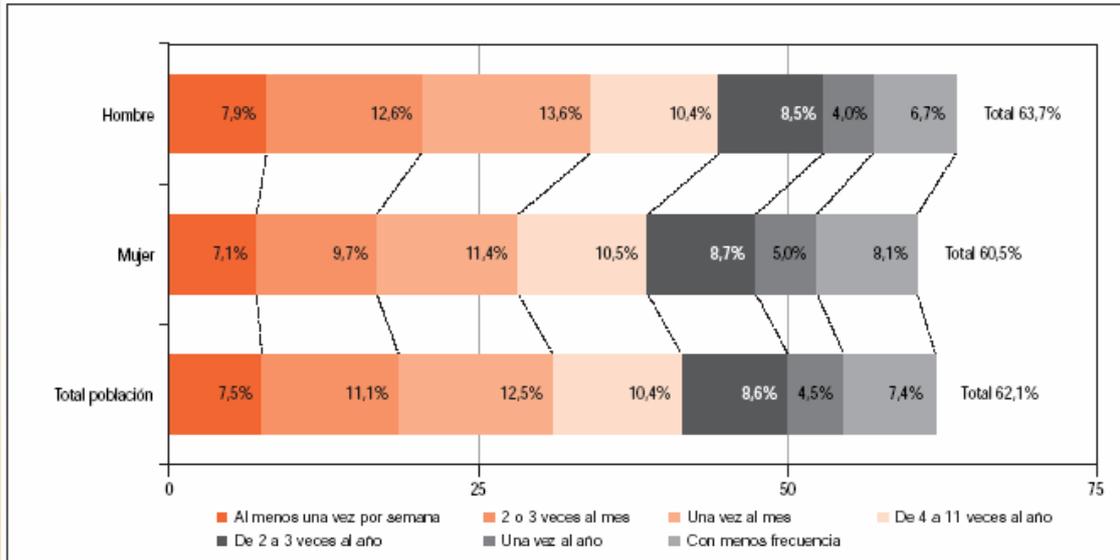
	Total (miles)	Total suelen ir al cine	Al menos una vez por semana	2 o 3 veces al mes	Una vez al mes	De 4 a 11 veces al mes	De 2 a 3 veces al año	Una vez al año	Con menos frecuencia	Nunca o casi nunca
<b>Total</b>	<b>34.422</b>	<b>62,1</b>	<b>7,5</b>	<b>11,1</b>	<b>12,5</b>	<b>10,4</b>	<b>8,6</b>	<b>4,5</b>	<b>7,4</b>	<b>37,9</b>
<b>Comunidad Autónoma</b>										
Andalucía	6.073	60,5	7,3	10,6	11,7	8,9	7,9	4,1	10,0	39,4
Aragón	1.008	66,9	4,9	8,5	12,2	17,3	12,6	3,5	7,9	33,1
Asturias (Principado de)	933	47,3	5,0	6,6	11,1	4,8	9,5	4,6	5,7	52,7
Canarias	1.499	68,1	11,2	12,6	14,8	7,1	4,2	6,2	12,0	31,7
Cantabria	470	64,1	8,6	14,5	11,5	9,1	6,8	6,1	7,5	35,9
Castilla y León	2.133	58,1	6,7	9,7	11,2	9,8	8,9	4,4	7,4	41,9
Castilla-La Mancha	1.448	52,7	7,8	11,2	9,2	10,8	6,6	3,0	4,1	47,3
Cataluña	5.367	70,3	10,0	13,6	13,1	11,7	8,6	5,9	7,4	29,3
Comunidad Valenciana	3.531	55,4	5,8	10,5	11,2	10,4	8,8	3,7	5,0	44,6
Extremadura	904	46,2	3,6	5,6	6,8	10,9	9,5	3,6	6,2	53,9
Galicia	2.402	54,6	6,3	9,9	12,8	10,8	6,0	3,3	5,5	45,4
Islas Baleares	700	63,2	8,6	11,7	11,8	9,0	10,8	5,8	5,5	36,8
Madrid (Comunidad de)	4.509	68,7	7,6	11,2	15,2	11,2	10,9	4,5	8,1	31,4
Murcia	949	53,3	6,3	10,6	13,3	7,5	7,2	3,2	5,2	46,7
Navarra (Comunidad Foral de)	462	68,1	6,1	11,0	14,4	10,0	9,6	7,1	9,9	31,9
País Vasco	1.807	71,0	8,2	14,9	14,0	13,5	10,0	5,1	5,3	28,8
Rioja (La)	227	67,5	6,4	10,1	11,1	16,8	10,9	4,6	7,6	32,3



**Gráfico 3 Personas según la frecuencia del hábito de ir al cine, por género**

% horizontal sobre el total de la población

Base total, en miles de personas: 34.422



**Tabla 2 Personas según la frecuencia del hábito de asistir al cine, por edad**

% horizontal sobre la población

Base total, en miles de personas: 34.422

	Total (miles)	Total suelen ir al cine	Al menos una vez por semana	2 o 3 veces al mes	Una vez al mes	De 4 a 11 veces al mes	De 2 a 3 veces al año	Una vez al año	Con menos frecuencia	Nunca o casi nunca
<b>Total</b>	<b>34.422</b>	<b>62,1</b>	<b>7,5</b>	<b>11,1</b>	<b>12,5</b>	<b>10,4</b>	<b>8,6</b>	<b>4,5</b>	<b>7,4</b>	<b>37,9</b>
<b>Edad</b>										
De 15 a 19 años	2.288	93,4	13,9	23,5	27,7	13,7	9,0	2,7	2,9	6,6
De 20 a 24 años	2.912	92,1	19,2	25,7	23,1	13,2	6,2	2,3	2,4	8,0
De 25 a 34 años	6.842	84,6	13,1	18,0	17,6	15,1	10,0	5,1	5,7	15,4
De 35 a 44 años	6.295	74,8	6,7	10,7	15,4	14,6	13,2	5,6	8,6	25,3
De 45 a 54 años	5.047	60,1	4,3	9,2	8,9	11,1	10,1	6,5	10,0	40,0
De 55 a 64 años	4.163	38,6	2,6	3,4	5,2	4,9	6,7	5,3	10,5	60,8
De 65 y más años	6.874	20,7	0,8	0,6	2,1	2,7	4,0	2,7	7,8	79,3

**Gráfico 4 Perfil por género de distintos colectivos según su hábito de ir al cine**

% vertical sobre colectivos

Base total, en miles de personas: 34.422

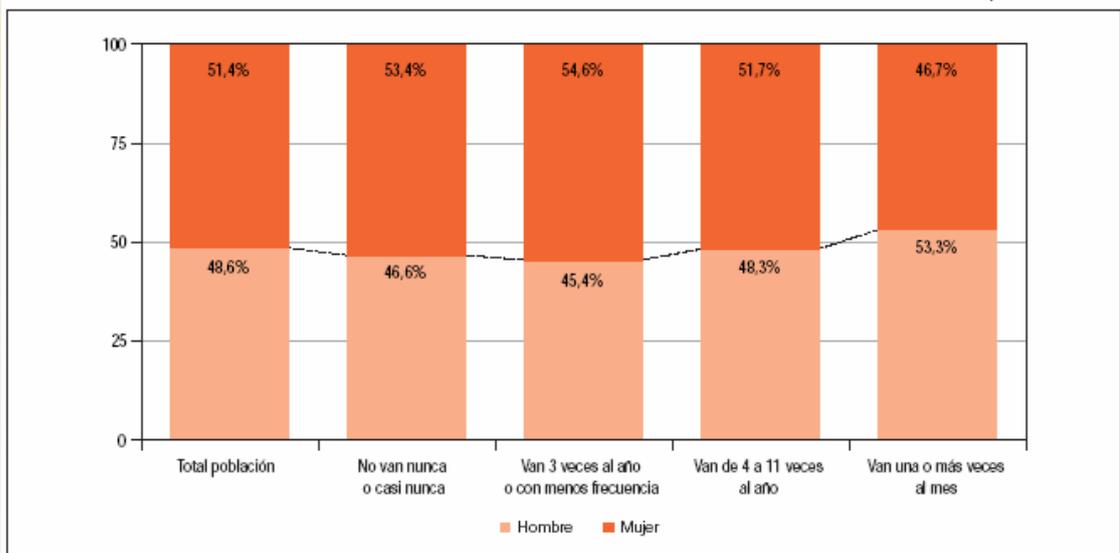




Gráfico 5 Perfil por edad de distintos colectivos según su hábito de ir al cine

% vertical sobre colectivos

Base total, en miles de personas: 34.422

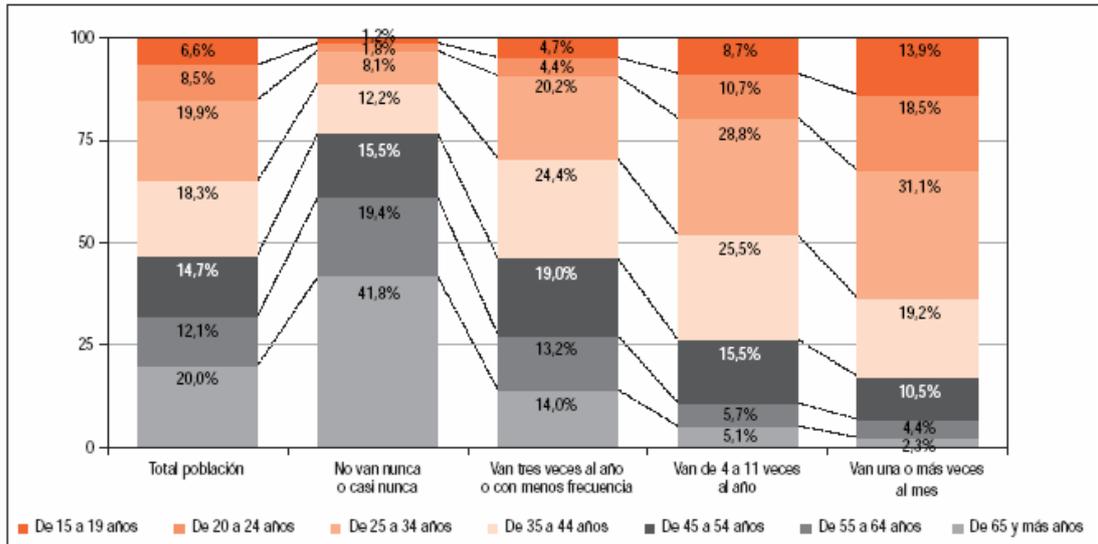
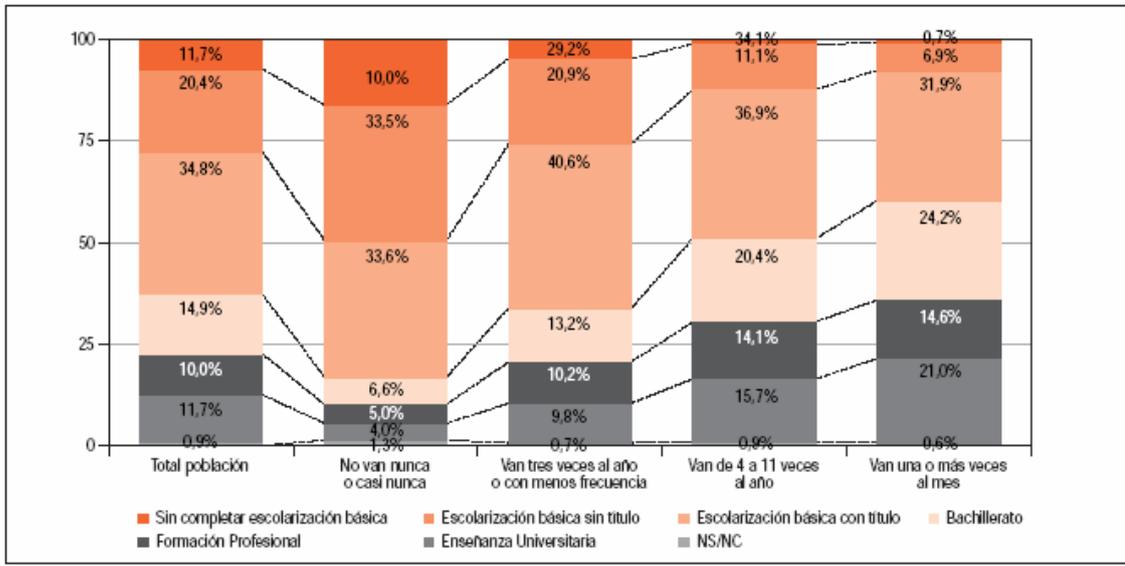
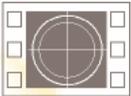


Gráfico 6 Perfil por nivel de estudios de distintos colectivos según su hábito de ir al cine

% vertical sobre colectivos

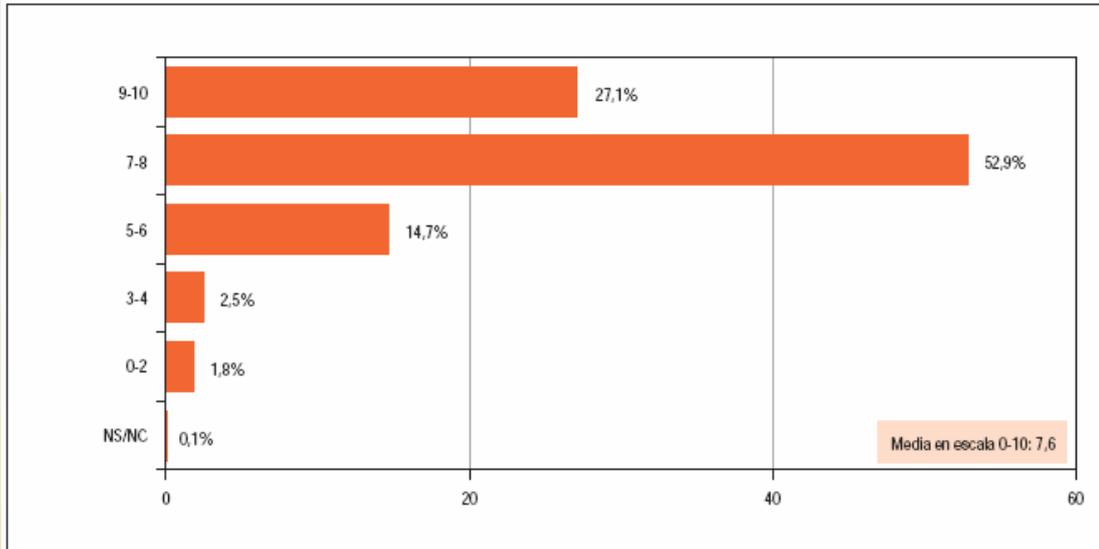
Base total, en miles de personas: 34.422



**Grafico 10** Personas que han ido al cine en un trimestre, según el grado de satisfacción con la última película vista

% sobre el total de personas que asistieron en el último trimestre

Base, en miles de personas: 14.004



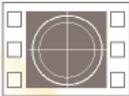
### 2.1.7. Sector de las telecomunicaciones y nuevas tecnologías.

*Observamos que el 54,3% de las personas de Madrid, tiene conexión a Internet, encontrándose la Capital, por encima de la media española. Tenemos acumulados ya 553.581 dominios .es.*

*El análisis realizado, nos permite reconocer la amplia visión de aspectos empresariales que tiene este sector. Los usuarios aceptan las nuevas tecnologías y hacen uso ellas. Son los de mayor crecimiento dentro del sector del ocio y entretenimiento en España desde el 2003 y 2007. Y desde el punto de vista en producción en contenidos digitales el 20% del mercado del ocio audiovisual en España lo constituyen contenidos en versión digital.*

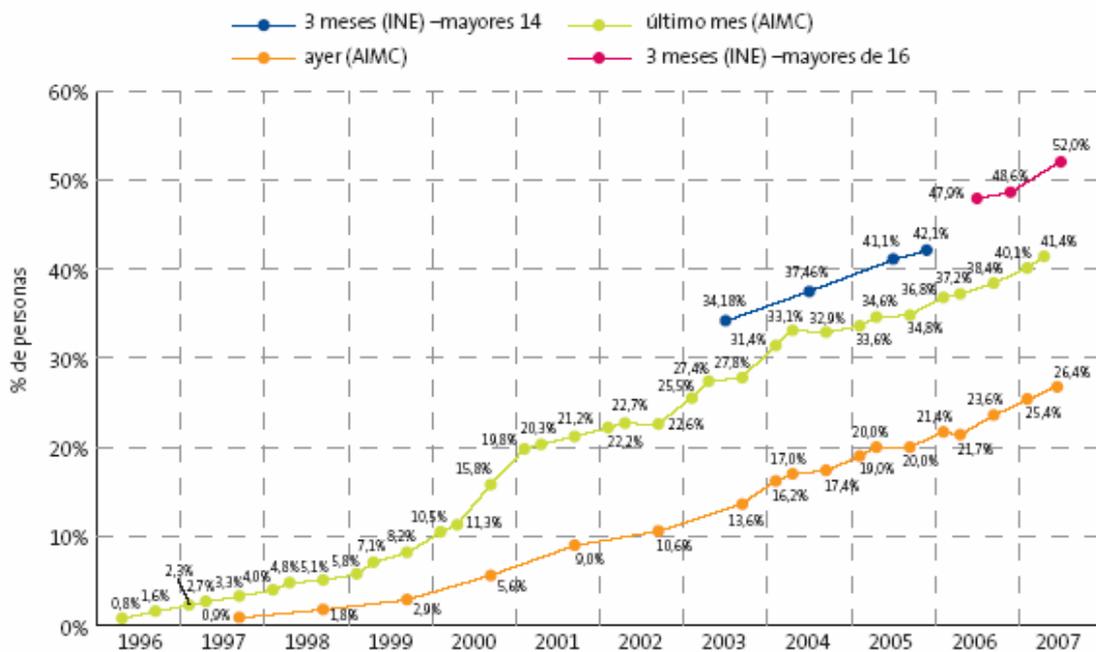
#### Internet.

Más de la cuarta parte de la población utiliza servicios de Internet a diario, cifra que asciende hasta el 40% en el caso de quienes lo han hecho en el último mes del 2007. Se observa que los internautas hacen uso de los servicios que ofrecen.



Indicador	medida	2005	2006	2007	Meta 2010	Evolución del indicador
Hogares con acceso a Internet	% sobre el total de hogares			44,60%	62%	En vías de cumplimiento
Hogares con acceso de banda ancha	% sobre el total de hogares			39,20%	45%	Cumplimiento anticipado
Población que usa habitualmente Internet	% sobre población total			52%	65%	En vías de cumplimiento
Empresas con conexión a Internet (10 o más empleados)	% sobre el total de empresas			94,3%	99%	Cumplimiento anticipado
Empresas con conexión a Internet (< 10 empleados)	% sobre el total de empresas			48,0%		
Empresas con acceso a Internet a través de banda ancha (10 o más empleados)	% sobre el total de empresas			89,8%	98%	Cumplimiento anticipado
Empresas con acceso a Internet a través de banda ancha (< 10 empleados)	% sobre el total de empresas conectadas a Internet			90,3%		
Empresas que han comprado por Internet (10 o más empleados)	% sobre el total de empresas		15,0%		29%	Cumplimiento anticipado
Empresas con página web (10 o más empleados)	% sobre el total de empresas			49,0%	87%	Necesita potenciación
Empresas con página web (< 10 empleados)	% sobre el total de empresas conectadas a Internet			20,8%		
Intensidad sector TIC (Mercado total sector TIC en % del PIB)	Gasto TIC/ PIB		5,7%		7%	Necesita potenciación
Disponibilidad de los 20 servicios básicos en línea	% de servicios			70%	85%	
Disponibilidad y uso e-Administración por ciudadanos: Obtener información	% sobre población total			25,06%	40%	Necesita potenciación
Disponibilidad y uso e-Administración por ciudadanos: Envío de formularios cumplimentados	% sobre población total			8,4%	15%	En vías de cumplimiento
Disponibilidad y uso e-Administración por empresas: Obtener información (10 o más empleados)	% sobre el total de empresas			52,9%	75%	Necesita potenciación
Disponibilidad y uso e-Administración por empresas: Envío de formularios cumplimentados (10 o más empleados)	% sobre el total de empresas			37,8%	55%	Necesita potenciación
Número de alumnos por ordenador	Sobre el total de alumnos enseñanza no universitaria		8,8%		2%	Cumplimiento anticipado
Centros educativos no universitarios con acceso a banda ancha en los espacios docentes	Sobre el total de centros		86,6%		100%	Cumplimiento anticipado
Particulares que han utilizando Internet para fines de aprendizaje y docencia: Actividades educativas oficiales	% sobre la población total		3,2%		30%	Necesita potenciación
Disponibilidad de líneas con capacidad de banda ancha	% sobre el total de líneas		97,0%		100%	Cumplimiento anticipado
Líneas de banda ancha por cada 100 habitantes	Sobre la población total			15,9%	32%	En vías de cumplimiento
Empresas con acceso a Internet con problemas de seguridad	% sobre el total de empresas			14,64%	10%	Cumplimiento anticipado
Particulares que han tomado precauciones de seguridad en los últimos tres meses: Instalación de un programa antivirus	% sobre la población total			48,83%	60%	Cumplimiento anticipado
Empresas que han tomado precauciones de seguridad	% sobre el total de empresas		92,0%		95%	Cumplimiento anticipado
Difusión del DNI electrónico en España	% sobre la población total			1,10%	100%	En vías de cumplimiento

Los servicios de web, más utilizados por los usuarios de Internet en España, son las versiones online, de los que destacan las webs sociales dedicadas a compartir fotografías y vídeos con el 27,5% y el 32,7% , así como escuchar la radio o ver TV a través de Internet. Resulta llamativo que servicios tan innovadores como la agregación de contenidos por mecanismos del tipo RSS(14,9%), el uso de herramientas de ofimática online(7,2%) o el acceso a mundos virtuales del tipo Second Life (5,5%) comiencen a presentar valores de uso apreciables.



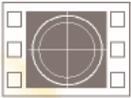
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de AIMC e INE.

En el año 2007, destaca la aparición de las televisiones que utilizan tecnologías P2P para el envío de los contenidos a través de Internet. En distinto grado de desarrollo, pero disponibles para su uso se encuentran en España los productos de Joost, Babelgum, Zattoo o Veoh. Son servicios creados para el gran mercado universal que compiten con las ofertas locales.

Las tecnologías P2P reducen significativamente los costes, dicho coste se traslada a los usuarios finales, que implícitamente comparten sus infraestructuras, y los operadores de red que soportan el tráfico entre los elementos de las redes P2P.

Posibilidad	Hechos destacados	Ejemplos
Cantidad y variedad de contenidos disponibles	Aumento de canales por la llegada de la TDT	-
	Distribución de contenidos solo por Internet	Podcasts, contenidos generados por el usuario
Calidad de la experiencia de ver televisión	Distintas calidades de imagen	-
	Mejora de los interfaces de usuario	-
Flexibilidad del usuario	Timeshifting: PVR	TiVo, Windows Media Center, InOutTv
	Timeshifting: VoD diferido por Internet	BBC iPlayer, serie «El internado» de A3TV
	Placeshifting	Orb Networks, Slingbox
	Buyshifting	Venta series iTunes
Valor añadido a la emisión tradicional	Descubrimiento social de nuevo contenido, valoración de contenidos, bookmarks de programas, salas de conversación,..	Joost, Babelgum
	Uso de widgets	Joost
	Canal de comunicación	Llegan las televisiones P2P
	Televisión en el móvil	-

Fuente: Artículo «IPTV, INTERNET TV: LA PERSPECTIVA DEL USUARIO» [http://sociedaddelainformacion.telefonica.es/documentos/articulos/B\\_SERVICIOS\\_IPTV.pdf](http://sociedaddelainformacion.telefonica.es/documentos/articulos/B_SERVICIOS_IPTV.pdf)



### Mercados de la televisión de pago e internet.

Encontramos que en los mercados de la televisión de pago e Internet son los de mayor crecimiento dentro del sector del ocio y entretenimiento en España desde el 2003 y 2007, con un incremento de los ingresos del 14,7% y del 11,5% respectivamente.

(Fuente: PricewaterhouseCoopers)

### P2P musicales.

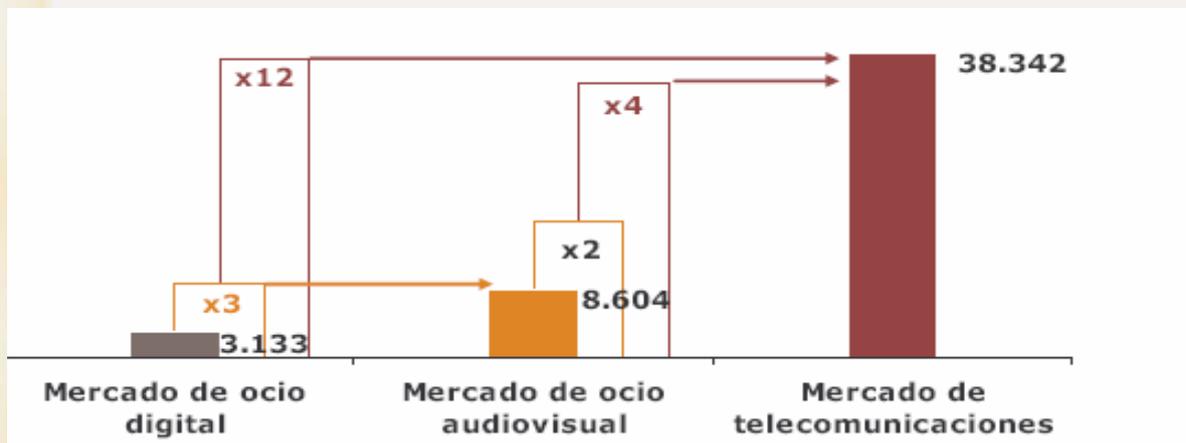
España es el país europeo que más descargas ilegales realiza de películas y música por Internet, según un estudio de la Asociación Europea de Publicidad Interactiva (EIAA).

La Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI) corrobora esa conclusión: los españoles somos los más piratas de Europa. El 35% de usuarios utiliza programas P2P para conseguir canciones, siendo el número uno de Europa (por cada descarga legal se bajan 20 canciones sin pagar derechos de autor).

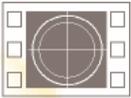
### Evolución del sector en nuestro país desde el punto de vista de producción en contenidos digitales.

El mercado de las telecomunicaciones tiene un volumen cuatro veces superior al del ocio audiovisual. Si los contenidos son el elemento que da sentido al incremento en las capacidades de conectividad, las operadoras de telecomunicaciones pierden aparentemente el control del negocio ante la posibilidad de que los proveedores de contenidos bloqueen el desarrollo de la distribución digital de contenidos.

En la actualidad el 20% del mercado del ocio audiovisual en España lo constituyen contenidos en versión digital.

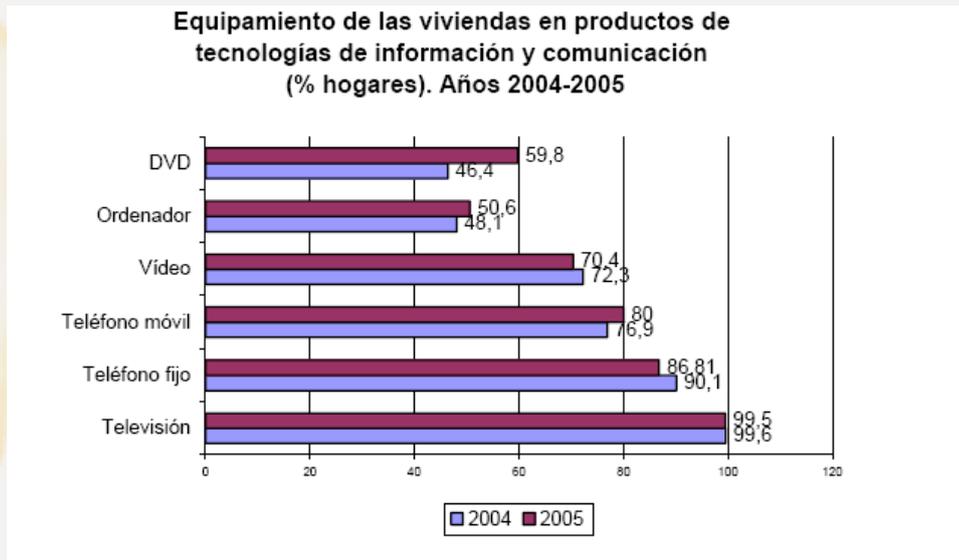


Fuente: Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones



### Equipamientos en los hogares españoles.

Como podemos ver en el siguiente gráfico, el porcentaje de hogares con productos de tecnologías de la información y comunicación es muy elevado y continúa aumentando lo cual muestra un gran interés de los hogares por la tecnología.





## **2.2. COMPETENCIA**

### **2.2.1. Ocio.**

*La competencia de BAS se compone, en líneas generales, por empresas destinadas a la inversión del tiempo libre por parte de los consumidores. En este espectro podríamos englobar a un sin fin de empresas que lograrían considerarse competencia en primera instancia. Esto condiciona de cierta manera la definición y análisis de la competencia, pero intentaremos centrarnos en las empresas que más se aproximen a las necesidades que cubrimos con nuestros servicios y bienes.*

*Para aproximarnos a una competencia más directa de nuestra empresa, optamos por analizar las variables más generalistas de BAS y trasladarlas al mercado del ocio, pudiendo así centrar más nuestro examen de la competencia. Una vez cruzadas aquellas, nos será más fácil interpolar las bases de nuestra competencia.*

*Tras esta traslación obtenemos competencia que ofrece los siguientes atributos:*

- ***Esparcimiento social y de ocio***
- ***Diversión***
- ***Desinhibición temporal de los roles sociales adquiridos***
- ***Posibilidad de reunión***

Como líneas generales podemos destacar:

- Compuesta por PYMES disgregadas donde no se encuentran grandes empresas que imperen en el sector, ni un líder claro que marque las pautas.
- Ofrecen servicios similares especializándose mayoritariamente en grupos.
- Existe una cierta tendencia a la oferta de este tipo de servicios a empresas privadas.
- Productos o servicios ofrecidos por la competencia son:
  - actividades deportivas
  - de disfrute natural
  - actividades que encierran algún riesgo
  - otras de naturaleza grupal y competitiva

Tras esta traslación obtenemos competencia que ofrece los siguientes atributos:

- **Esparcimiento social y de ocio**
- **Diversión**
- **Desinhibición temporal de los roles sociales adquiridos**
- **Posibilidad de reunión**

Estas empresas son PYMES, normalmente asociadas al boom del turismo rural, que surgieron inicialmente para dar servicio a esta clase de turismo y/o beneficiarse del mismo por los flujos de población que movía. Han ido evolucionando hasta copar el medio online y convertirse por sí solas en foco de atención para los consumidores. Las analizadas llevan años en el mercado del ocio y el



tiempo libre y han ido complementado su oferta. La mayoría de ellas descubrieron pronto el nicho de mercado de las empresas privadas, dando servicio también a éstas para diversos fines laborales en un ambiente diferente y especial. Al final, vemos una fotografía en la que aparecen empresas que ofrecen, en la mayor parte de los casos, servicios similares, cuando no idénticos, en la que destacan las empresas que más oferta poseen. Dentro de esta imagen la diferencia estriba en la ubicación, el entorno, la profesionalidad o el volumen de clientes que sean capaces de mover y el precio.

La generalidad está “especializada” en clientes en grupo, compuestos por un gran número de personas. De hecho, cuanto mayor es la empresa, mayor es el grupo al que está acostumbrada a tratar, y mayor es el número de servicios que ofrece, muchos de ellos subcontratados, los mismos servicios o los medios para poder venderlos. Esto hace pensar en economías de escala y una venta por rotación con margen escaso, donde prima el volumen, dados, extrapolamos los costes marginales que posee este modelo de negocio con los servicios que ofrecen.

Ofrecen momentos con la naturaleza, espacios abiertos y aire libre, campo y escapar de la ciudad. Lo verde sigue vendiendo, lo saben y sacan provecho. Ofrecen actividades atípicas dentro de las vidas sedentarias de la urbe y funciona. Venden momentos, sensaciones y recuerdos distintos a lo cotidiano.

En cuanto a sus precios oscilan de manera vertiginosa de un servicio a otro. Podemos encontrar una de estas actividades desde 60€/persona hasta paquetes de fin de semana por 400 o actividades aisladas, más caras, por unos 600€.

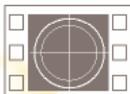
Es un mercado joven muy disgregado, no hay grandes empresas nacionales ni siquiera asociaciones o grupos creados.

Productos o Servicios ofrecidos por la competencia:

- Actividades deportivas (piragüismo, monta de caballos, bicicleta)
- Actividades que engloban algún tipo de riesgo (puenting, motos, 4x4, parapente, vuelo sin motor)
- Actividades grupales y competitivos (paintball, circuitos de resistencia)
- Actividades de disfrute natural (senderismo, orientación en la montaña)

Servicios añadidos: comida y alojamiento. Aunque en pocas de las empresas analizadas encontramos estos últimos.

En el siguiente cuadro se puede apreciar un “benchmark” sobre los principales competidores de Be a Star en el sector ocio.



Principales características	Despedidas	Danco aventura	Allcaravan	Yucalcari
Área de actividad	sureste y norte	Madrid	Madrid	Madrid
Segmento de mercado	despedidas	Ocio	Aventura/Ocio	Ocio
Estructura jurídica		SL	SL	SL
Localización	arganda del rey	Aranjuez	Lozoya	San Martin de Valdeiglesia
Recursos financieros		Altos	Bajo	Medio
Principales productos	paintball, despedidas	deporte, aventura, ocio	deporte, aventura, ocio	Piragüismo, canoa, etc
Precios	20-1500 €	275-400 €	60-400 €	155-300€
Distribución	directa	directa	directa	directa
Comunicación	on line, mk viral y directo	online, mk viral	prensa nacional y revistas especializadas	colegios
Antigüedad	9 años	6 años	2 años	
Imagen de empresa	joven - novedosa	aventurera	vacaciones lentas	natural
Puntos fuertes	experiencia, diversidad de productos, cartera de clientes, venta cruzada muy activa	Infraestructura, diversificación de productos, clientes	personal cualificado, Especialistas	Variedad productos ofrecidos, oferta concreta
puntos debiles	imagen centrada en uno de los productos	corto abanico de publico objetivo	poca diversificación de productos	mala comunicación
Estrategia general	diversificación de producto	diversificación de producto	Estrategia interna	crecimiento externo, diversificación cartera producto

## 2.2.2. Escuelas de formación

***Los competidores serán aquellas empresas de formación situadas en Madrid, con equipos de alta tecnología aunque las características de clientes y competidores coinciden, un competidor podría ser en el largo plazo cliente potencial. Además de los productos ofertados por BAS imparten cursos de formación propios.***

En relación con la línea de negocio de BAS orientada a la colaboración con centros de formación, la definición de los competidores coincide en un aspecto básico con los clientes, una misma empresa puede ser cliente o competidor dependiendo básicamente del nivel de infraestructuras y necesidades que tenga.

Las características principales de clientes/proveedores son:

- Tipo de cliente/proveedor: Empresas de formación dedicadas a las artes escénicas, comunicación y ciencias audiovisuales.
- Ubicación: Actualmente Madrid, aunque nuestra sede social esté localizada en los Ángeles de San Rafael (Segovia) por cercanía y debido a la escasez de escuelas de este tipo en provincias colindantes, el mercado al que nos dirigimos con esta línea de negocio se centra en la provincia de Madrid. En el futuro la estrategia de expansión seguida podría contemplar la posibilidad de extenderse hacia en otras provincias en línea con la estrategia seguida con la otra división de negocio.
- Competidores/clientes potenciales: Escuelas de formación y universidades de ciencias escénicas, periodismo y artes escénicas ubicadas en Madrid.

### ***Análisis de la competencia y sus productos.***

De las empresas de formación actualmente ubicadas en Madrid, solo tres trabajan con Universidades, sus recursos financieros y técnicos son altos, ofreciendo los mismos productos que BAS en esta división:

- Dando soporte, mediante convenios de cooperación, impartiendo cursos ofrecidos por la universidad.
- Oferta de prácticas a los estudiantes.



Como diferencia de valor añadido de estos competidores frente a BAS, ofrecen además de estos productos, cursos formación propios.

A continuación en el cuadro adjunto se detallan datos y características de los competidores reales de BAS con amplia experiencia en el área docente así como gran notoriedad social:

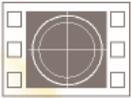
	<a href="http://www.cev.com">www.cev.com</a>	<a href="http://www.rtve.es/oficial/iortv/index.htm">www.rtve.es/oficial/iortv/index.htm</a>	<a href="http://www.septima-ars.com/">http://www.septima-ars.com/</a>
Principales características	CEV	IORTV (RTVE)	Séptima Ars Escuela de Cine y TV
Área de actividad	Formación	Formación	Formación
Localización	Moncloa	Ctra.Teresa de la Villa (Madrid 28040)	C/fuente el Saz (Madrid 28016)
Segmento de mercado	Formación no universitaria y soporte a universidades	Formación no universitaria y colabora con Univ.Carlos III	Formación no universitaria y soporte a univ.Francisco de Vitoria
Estructura jurídica		Ente público	Sociedad limitada
Recursos técnicos	Muy altos	Muy altos	Altos
Recursos financieros	Altos	Altos	Altos
Principales productos	Gran variedad en cursos y masters y colaboración con universidades	Variedad en cursos mensuales y masters junto con la universidad en algunos cursos, menor nivel formación que <u>comp.anteriores</u>	Gran variedad en cursos y masters colaborando con la universidad en cursos y ut.instalaciones
Precios	2000-4000 € cursos y 4000-9000 masters	600-1700 €/mes cursos y 7000-4000 €/año master	3000-4000 €/año
Alumnos clase	---	26 alumnos Master	12,16,20 según curso. Dos Horarios cursos mañana/tarde
Comunicación	Internet	Internet	Internet
Antigüedad	33 años	25 Años	16 años
Imagen de empresa	Buena	Buena, prestigio nacional	Buena
Notoriedad de la empresa	Alta	Buena, prestigio nacional	Alta
Puntos fuertes	Gran variedad de cursos además de alto nivel técnico en infraestructuras	Reconocimiento nacional	Gran variedad de cursos además de alto nivel técnico en infraestructuras

Como competidores potenciales, aunque, como se ha dicho anteriormente, podrían llegar a ser clientes reales, se encontrarían el resto de empresas de formación con alto nivel tecnológico en medios e infraestructuras que actualmente no dan soporte a otras escuelas, pero que en un futuro podrían incluir esta actividad dentro de los servicios ofertados ya que poseen la infraestructura necesaria para ello y podrían ser imitadoras en nuestro negocio.

### 2.2.3. Outdoor y empresas. Película corporativa.

*La competencia de BAS se compone, en líneas generales, por empresas destinadas a eventos, aventura y programas de outdoor training redirigidos a las empresas. En este espectro podríamos englobar a numerosas empresas, que podríamos considerar competencia en primera instancia. Esto condiciona de cierta manera la definición y análisis de la competencia, pero intentaremos centrarnos en las empresas que más se aproximen a las necesidades que cubrimos con nuestros servicios y bienes.*

*Para aproximarnos a una competencia más directa de nuestra empresa, optamos por analizar las variables más generalistas de BAS como en las líneas de negocio mencionadas en puntos anteriores y trasladarlas al mercado de del ocio, y al mercado de eventos y outdoor training pudiendo así centrar más nuestro examen de la competencia. Una vez cruzadas aquellas, nos será más fácil interpolar las bases de nuestra competencia.*



***Tras esta traslación obtenemos competencia que ofrece los siguientes atributos:***

- ***Esparcimiento social y de ocio***
- ***Aventura***
- ***Eventos***
- ***Outdoor training***

Como líneas generales podemos destacar:

- Compuesta por PYMES disgregadas donde no se encuentran grandes empresas que imperen en el sector, ni un líder claro que marque las pautas.
- Ofrecen servicios similares especializándose mayoritariamente en grupos.
- Productos o servicios ofrecidos por la competencia son:
  - Trabajo en equipo
  - Liderazgo
  - Toma de decisiones
  - Autoestima y autoconfianza
  - Comunicación
  - Resolución positiva de conflictos
  - Manejo del estrés
  - Relaciones interpersonales
  - Motivación en los equipos de trabajo
  - Manejo del error
  - Pertenencia e integración
  - Compromiso

Estas empresas son PYMES, que normalmente ofrecen programas personalizados, diseñados según las necesidades de cada cliente. Mediante actividades no habituales, alejadas de la vida cotidiana y fácilmente transferibles al lugar de trabajo, ayudamos a incrementar la respuesta física y emocional de las personas, lo que repercute en la mejora de la su calidad laboral y de su bienestar personal.

Es un mercado joven muy disgregado, no hay grandes empresas nacionales ni siquiera asociaciones o grupos creados.

Productos o Servicios ofrecidos por la competencia:

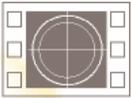
- Actividades deportivas (piragüismo, monta de caballos, bicicleta)
- Actividades temáticos
- Actividades grupales y competitivos (paintball, circuitos de resistencia)
- Actividades de multiaventura (senderismo, orientación en la montaña)
- Actividades de live studio

Servicios añadidos: comida y alojamiento.



**Empresas de competencia directa a Be a Star, en la Comunidad de Madrid y en Castilla y León:**

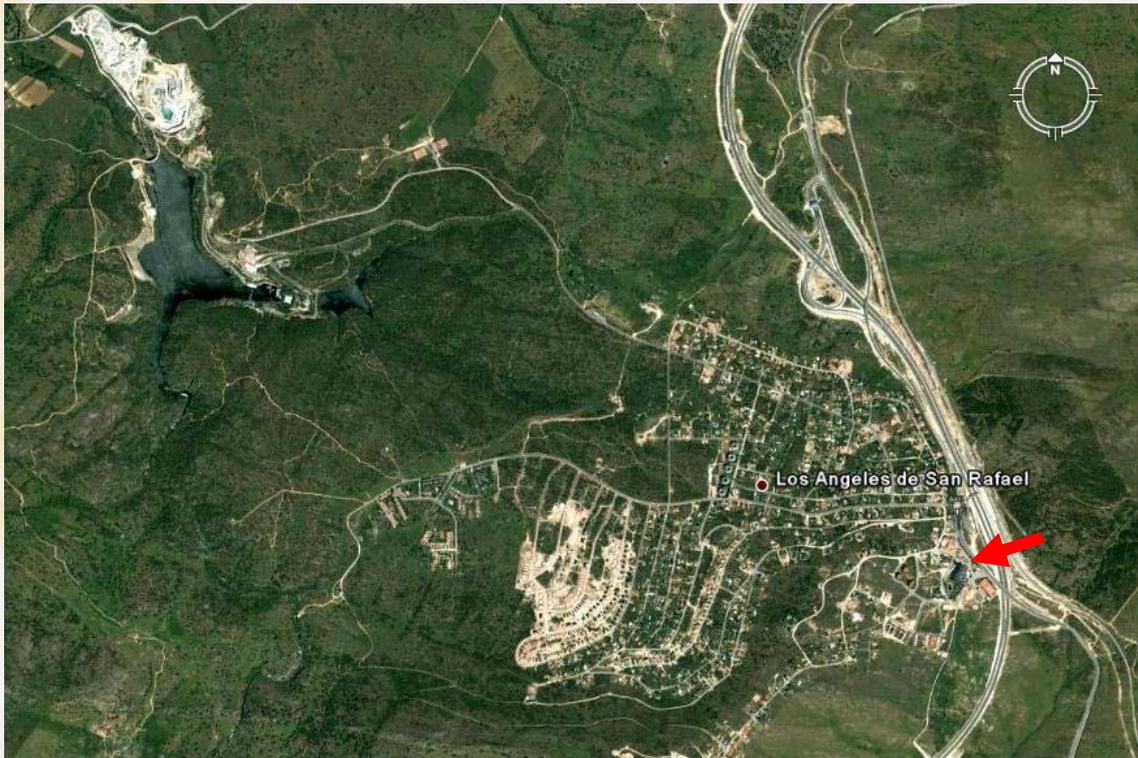
<b>EMPRESAS OUTDOOR</b>	<b>COMUNIDAD</b>
EXTRAVAGANZA	Madrid
ATODAVELAOUTDOOR	Madrid
SYNERGYA EVENTS	Madrid
DE PINO A PINO	Madrid
ESPARTA	Madrid
EVENTOS SIERRA NORTE	Madrid
MUCHO EVENTOS	Madrid
PUNTO CERO	Madrid
SANKARA	Madrid
ALFA EVENTOS	Madrid
ZAGERA EVENTOS	Madrid
AMAZONIA TEAM FACTORY	Madrid
OUTDOOMADRID	Madrid
DANCO OCIO Y AVENTURAS	Madrid
GEOEVENTOS	Madrid
TIEMPO ACTIVA	Castilla y León



### **3. ANALISIS INTERNO**

#### **3.1. LOCALIZACIÓN Y EMPLAZAMIENTO**

Los estudios de grabación BE a STAR, se encuentran situados dentro del complejo turístico Los Ángeles de San Rafael (Segovia) a 65km de Madrid, entre Segovia, y el Gran Macizo de Guadarrama, rodeado de vegetación, montañas y al lado del embalse, ocupando una superficie de 14 hectáreas.

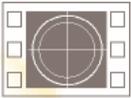


(fotografía aérea del complejo)

Tanto los estudios de grabación como las oficinas de Be a Star estarán situados a la entrada del complejo como se puede observar en la fotografía aérea.

El complejo está situado en un entorno privilegiado, ubicado en plena naturaleza, dentro de la sierra del Guadarrama, estando dotada de unas magníficas comunicaciones. Se dispone de acceso tanto a través de la Carretera Nacional 603 como por Autopista, la A6 y la AP61, convenientemente mejorada por las inversiones realizadas por Iberpistas en el desdoblamiento de carriles en el tramo Villalba/Guadarrama, así como el nuevo túnel del Alto del León, lo que materialmente nos sitúa en el extrarradio de la capital de España y en las proximidades de ciudades monumentales Patrimonio de la Humanidad como son El Escorial, Segovia y Ávila.

Por ferrocarril, se dispone del apeadero de “Los Ángeles de San Rafael” en la línea Madrid-Valladolid, y el Tren de Alta Velocidad, (TAV), Madrid-Segovia-Valladolid/Valladolid-Segovia-Madrid.



También contamos, en las proximidades, con el aeródromo ubicado en el término municipal de Fuente Milano, y dentro de nuestra Urbanización se tiene previsto construir un helipuerto, por lo que el acceso desde Madrid podría quedar reducido a los siguientes tiempos:

- Red Vial 45 min.
- Red Ferrovia 20 min.
- Aeródromo 15 min.

Un proyecto de futuro como el que abanderamos ha de contar con excelentes medidas de seguridad, tanto respecto al control de accesos, como a la seguridad pasiva, cara a preservar la tranquilidad de nuestros clientes, contando para ello de servicio de seguridad las 24 horas del día, los 365 días del año, dotado de equipos tecnológicos de última generación, (cámaras, sensores, detectores de presencia, lectores de matrículas, central de alarmas...), y, finalmente, de un cerramiento perimetral que garantizará la confianza de nuestro futuro cliente.

Nuestros clientes, se encuentran con un indudable valor añadido, ya que la zona cuenta con una amplia oferta de restaurantes temáticos, con una casa-club, un centro de ocio, un Centro Comercial, hoteles, apartamentos turísticos, golf, Spa, deportes acuáticos, etc.



(fotografía aérea de los platos "Be a Star")



### **3.2. INSTALACIONES**

Be a Star contará con unas instalaciones diseñadas para que nuestros clientes se sientan muy cómodos: zona de recepción y bar, salas de proyección, oficina de atención al cliente, parking y unos completos estudios de grabación compuestos por 6 platós de rodaje interior, exteriores, sala de maquillaje, vestuarios, etc.

En conjunto nuestras instalaciones ocupan una superficie de 1.300 m<sup>2</sup>.

Además de las instalaciones con las que cuenta el complejo Los Ángeles de San Rafael, Be a Star contará con las siguientes instalaciones:

- Oficinas y atención al cliente (30 m<sup>2</sup>)
- Zona de Recepción y Bar (25 m<sup>2</sup>)
- Platós de rodaje interiores (7) (6 x60 m<sup>2</sup> = 360 m<sup>2</sup>, 1 x 180 =180)
- Sala de Control y postproducción (20 m<sup>2</sup>)
- Sala de Servidores (20 m<sup>2</sup>)
- Sala de Maquillaje (20 m<sup>2</sup>)
- Zona de Utillaje y Vestuario (50 m<sup>2</sup>)
- Sala de Proyección (1) (uso visionado, formación, presentaciones) (70 m<sup>2</sup>)
- Aulas (2) (2 x40 m<sup>2</sup>= 80 m<sup>2</sup>)
- Aseos y Duchas (50 m<sup>2</sup>)
- Almacén (100 m<sup>2</sup>)
- Sala de equipos de mantenimiento (calefacción, aire acondicionado, electricidad, etc.) (25 m<sup>2</sup>)
- Parking (300 m<sup>2</sup>)

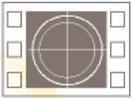
En total las instalaciones suman un total de 1.300 m<sup>2</sup>, repartidos en varios niveles, y en zonas cubiertas interiores y exteriores.

#### **Servicios subcontratados:**

- Servicios de transporte
- Servicios de limpieza
- Servicios de seguridad
- Catering

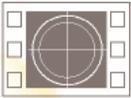
#### **Acuerdos con servicios de restauración:**

- Alojamiento (hoteles y casas rurales)
- Restaurantes y catering
- Instalaciones de ocio



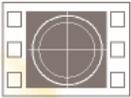
El plano de las instalaciones:





La leyenda de las instalaciones más significativas del plano:

- |                                       |                                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>A</b> Recepción y bar              | <b>G</b> Sala de maquillaje       |
| <b>B</b> Oficinas y atención clientes | <b>H</b> Aulas                    |
| <b>C</b> Platós                       | <b>I</b> Almacén                  |
| <b>D</b> Control y postproducción     | <b>J</b> Equipos de mantenimiento |
| <b>E</b> Sala de servidores           | <b>K</b> Aseos y duchas           |
| <b>F</b> Sala de Proyección           | <b>L</b> Parking                  |



### **3.3. CAPACIDADES FINANCIERAS**

*Para su financiación externa, BAS presentará el proyecto a la Junta de Castilla y León para acogerse al plan de subvenciones que otorga a los emprendedores de dicha comunidad autónoma, no obstante para la adquisición de equipo técnico se recurrirá al renting por los beneficios recibidos por el mismo.*

#### **3.3.1. Recursos financieros**

Los recursos financieros para la constitución de BAS provendrán de las aportaciones de los socios en la adquisición de las participaciones correspondientes de capital social, así como recursos procedentes de subvenciones en concepto de empresa de nueva creación, tecnológicas y para infraestructuras turísticas ofertadas por la Comunidad autónoma de Castilla León (lugar donde radica su sede social).

La Junta de Castilla y León hace 2 distinciones a la hora de conceder subvenciones:

- Nuevas PYMES: Nuestro negocio no se encuentra dentro de ninguno de los sectores subvencionables.
- Emprendedores: BAS cumple los requisitos para acogerse a un máximo de 60.000 euros.

El Ministerio de Industria junto con el ICO (Instituto de Crédito Oficial) dan créditos al cero por ciento de interés para devolver mensualmente en 36 meses). Comprende:

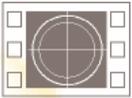
- Acceso a Internet en banda ancha, incluidos productos de seguridad.
- Presencia en Internet, incluida la elaboración de página Web y portales de empresa.
- Incorporación de las TIC a los procesos empresariales, mediante herramientas de gestión avanzada: CRM (Sistema de gestión de clientes), ERP (sistema de gestión empresarial), sistemas de cadena de suministro, sistemas de gestión documental.
- Comercio electrónico y facturación electrónica, mediante aplicaciones y servicios que faciliten la realización por parte de las PYMES de transacciones electrónicas con otros agentes, incluidas las Administraciones Públicas.

BAS podría acogerse a este préstamo sin interés por el importe, en nuestro caso 17.000 euros (IVA incluido).

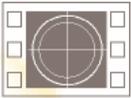
- Para la realización de festivales y certámenes de Cinematografía en las instalaciones de Be a Star, recurriríamos a las subvenciones que concede el Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales (ICAA). El máximo que concede es 285.000 euros.

Se están estudiando las condiciones ofertadas por entidades bancarias tanto para préstamos como para una línea de crédito necesaria en la puesta en marcha de la empresa para soportar la dilatación entre cobros y pagos.

Aparte de la financiación bancaria parte de los equipos electrónicos e informáticos se adquirirán mediante renting, evitando el que esos elementos formen parte del activo de la empresa. Esta forma de financiación, además de conllevar diversos beneficios fiscales,



evitará el gran desembolso puntual que implicaría para la empresa, así como la financiación bancaria necesaria para su adquisición y lo que es más importante, asegurando la continua actualización de la infraestructura de BAS, evitando la obsolescencia de estos bienes, renovándolos por periodos, variables en función del bien, en la mayoría de los casos de cinco años.



### **3.4. ORGANIZACIÓN JURIDICA**

Se analizan a continuación las opciones de BAS para proteger sus creaciones cinematográficas y los procesos a seguir en el caso de que se quieran realizar adaptaciones o versiones de obras ya existentes. Del mismo modo se analiza la mejor situación para BAS para constituirse como sociedad; la Sociedad Limitada.

Por otro lado, BAS va a abrir un nuevo mercado en España, por lo que es importante que todo lo relacionado con su marca, sus nuevos procesos y procedimientos y cualquier actividad que pudiera ser susceptible de ser plagiada o pueda causar confusión a sus clientes sea protegida cuanto antes. En este punto se analiza también cómo BAS debería hacer esto.

#### **3.4.1. Forma Jurídica.**

BAS nacerá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (en adelante SL) como se contempla en la Ley 2/1995 de 23 de marzo por la que se regulan las Sociedades de Responsabilidad Limitada (en adelante LSL).

La decisión de constituir BAS como una SL se fundamenta en los siguientes puntos:

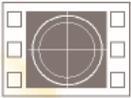
- La forma de sociedad permite a los socios, en este caso partícipes, no responder personalmente frente a posibles deudas sociales. En caso de quiebra, los acreedores de la sociedad solamente podrían pretender la satisfacción de créditos frente al patrimonio de la empresa. Los socios, sólo arriesgaríamos el importe de las aportaciones al capital social.
- La SL es un proyecto limitado (“sociedad cerrada” lo denomina la ley) en el que se impide el paso a socios extraños o no deseados.
- Se da una mayor importancia a la figura del socio por la división del capital social en participaciones que no pueden ser transmitidas libremente sin consentimiento de su titular y que tampoco son negociables en mercados de valores por su propia naturaleza.

Por tanto, al ser BAS un proyecto de un reducido número de personas, se opta por la SL como forma jurídica idónea de constitución de la sociedad.

#### ***Fundación de la sociedad.***

BAS se tendrá que constituir mediante fundación simultánea en un solo acto que integre la voluntad de todos los fundadores. Esto se formalizará en una escritura pública que tendrá los siguientes requisitos en su otorgamiento:

- Todos los fundadores o sus representantes deberán estar presentes.
- Se asumirá la totalidad del capital mediante la suscripción de todas las participaciones, según corresponda, y desembolsando completamente su importe.



■ Esta escritura se deberá inscribir en el Registro Mercantil en el plazo de dos meses a partir de su otorgamiento como requiere en art.11.1 LSL. En nuestro caso en la C/Los Almendros, 3, donde se encuentra el Registro Mercantil de Segovia.

Esta escritura pública y su posterior inscripción en el Registro Mercantil se consideran como el primer acto fundacional de BAS ya que desde ese momento BAS obtendrá su personalidad jurídica o lo que es lo mismo, su genuina y plena responsabilidad como “Be a Star Sociedad Limitada”.

La escritura pública constará de dos cuerpos diferentes, por un lado el contrato de sociedad o la escritura propiamente dicha y, por otro lado, los Estatutos por los que se regirá la organización y funcionamiento de BAS. El contenido mínimo se detalla a continuación:

### ***Escritura.***

Según el art.12 LSL:

- Identidad de los socios.
- Voluntad de constitución.
- Aportación de cada socio y numeración de las participaciones en pago.
- Estatutos.
- Además de todos los pactos y condiciones que se crean necesarias y que se ajusten a la legalidad vigente.

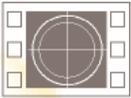
La Escritura es un documento notarial que se realizará según el modelo y los requisitos que exponga el notario al que acuda BAS para su fundación.

### ***Estatutos.***

Se trata del cuerpo de reglas relativas al funcionamiento de BAS y las relaciones entre socios. El contenido mínimo se relaciona en el art.13 LSL:

- Denominación de la sociedad.
- Objeto social y actividades que lo integran.
- Fecha de cierre del ejercicio social.
- Domicilio social.
- Capital social, participaciones en que se divide, valor nominal y numeración correlativa.
- Modo de organización de la sociedad ajustándose a lo indicado en la propia LSL.

***En el ANEXO I encontraremos un modelo de Estatuto para BAS según las normas que hemos venido analizando.***



### 3.4.2. Propiedad intelectual.

En BAS existirán una serie de guiones y producciones cinematográficas que pueden ser originales o basadas en otras obras ya existentes según se crea necesario en cada momento y según las tendencias del mercado en el que opera BAS. Se hace necesario que estas obras se protejan frente a posible plagio o uso indiscriminado en foros no autorizados por los dueños de estas obras. También es de gran importancia para BAS el conocer el régimen por el que se registrarían las creaciones que gestione tanto de su propio personal como de aquellas que se contraten externamente.

Para ello se buscará protección en la legislación vigente al respecto, en este caso la Ley de Propiedad Intelectual (en adelante LPI) 1/1996 de 12 de abril y su actualización por la Ley 23/2006.

#### ***¿Es BAS la autora de sus guiones?***

En primer lugar, tenemos que tener en cuenta quién considera la ley como autor en el caso de un cortometraje o cualquier obra de carácter cinematográfico. En el caso que nos afecta participarían diferentes actores en la creación de la obra lo que se considera como “obra en colaboración” según el art.7 LPI. En nuestro caso esto se ve desarrollado en el Título VI LPI en el que se trata específicamente las “Obras cinematográficas y demás obras audiovisuales” y en el que se considera como autores (art.87 LPI) con carácter general a:

- Director/realizador.
- Autores del argumento o adaptación.
- Autor del guión y/o diálogos.
- Autores de las composiciones musicales específicamente creadas para la obra.

Lógicamente, el siguiente interrogante que se nos abre es el papel de BAS como productor o financiador de estas creaciones ya que no se reconoce directamente al productor la autoría de la obra en el art. 87 LPI.

Para ello, la ley reconoce la presunción de cesión al productor de determinados derechos a través de los contratos de producción y transformación, regulados en los arts.88, 89 y 90.2 LPI que, para nuestro caso, se aplicarían con carácter preferente frente a cualquier otra norma de propia LPI.

Por otro lado, tenemos el caso de que los autores sean personal de BAS y que su misión en la empresa sea precisamente la creativa, es decir, se les contrata – entre otras razones – precisamente para que creen obras para grabar posteriormente.

Distinguiremos por tanto entre dos escenarios.

#### ***a) Personal laboral de BAS.***

En el caso de que las creaciones provengan de personal asalariado de BAS, nos ceñiremos a lo que especifica el art.51 LPI en el que regula los derechos del autor asalariado.



En este caso, BAS incluiría cláusulas en los contratos de trabajo de personal susceptible de ser considerado como autor para regular la transmisión de sus derechos a la propia BAS, ya que es precisamente por ello para lo que se les contrata.

Será competencia de BAS el contemplar algún tipo de compensación especial o no por esta transmisión de derechos en el propio contrato de trabajo, en el pacto de transmisión de obra o mediante un posible convenio colectivo. Esta compensación, de cara a la gestión de Recursos Humanos, siempre tendrá carácter salarial de llevarse finalmente a cabo.

En cualquier caso, un autor asalariado de BAS gozaría de los derechos económicos suplementarios que se reconocen en el art.24 LPI, es decir, la participación en caso de una posible, venta o reproducción de su obra.

#### ***b) Personal externo a BAS.***

Si, por las razones que fueran, BAS decidiera contratar algún tipo de guión u obra al exterior se debería contemplar dos de los tipos de contrato que mencionábamos anteriormente y que reconoce la LPI. Normalmente se haría un contrato mercantil o de prestación de servicios con un clausulado adicional que contemple lo que a continuación exponemos o tres contratos diferentes, según el caso.

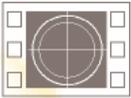
**Contrato de producción.** Básicamente, mediante este contrato, los autores se comprometen a contribuir a la creación de la obra audiovisual, cediendo a BAS los derechos patrimoniales sobre la misma. El compromiso de BAS en este caso sería satisfacerles con la remuneración debida por la cesión de derechos de explotación.

**Contrato de transformación.** Sería una adenda al anterior, ya que mediante este contrato, el autor de una obra ya existente, cede al productor (BAS) el derecho a utilizarla y explotarla a cambio de una remuneración. Este tipo de contrato sería de especial interés para BAS en lo que respecta a continuas adaptaciones y modificaciones que pudiera necesitar para sus cortometrajes.

Una vez especificadas estas dos cláusulas en las relaciones que se tengan con los autores de obras de BAS, la empresa, como productora tendrá los derechos de reproducción y de distribución de copias de sus productos que se recogen en los arts.121 y 122 LPI. Es decir, BAS tendrá los derechos para autorizar o no copias de las grabaciones que se realicen así como su distribución.

#### ***Posibilidades a la hora de realizar guiones.***

Una vez aclarados los puntos a tener en cuenta al personal que se encargara de la creación de la temática de los cortometrajes que serán el producto principal de BAS, también deberíamos analizar las posibilidades que la LPI da a nuestros autores, bien sean asalariados o no y cómo proteger esas creaciones.



Básicamente diferenciaríamos entre obras originales, adaptaciones de obras ya existentes (otras películas o novelas) o parodias de obras existentes (si se opta en algún momento por la producción de un cortometraje de humor basado en alguna obra ya existente). Siempre teniendo en cuenta de que en virtud de los contratos que comentamos anteriormente sería BAS la que ostentara los derechos de estas creaciones.

#### **i. Protección de obras originales creadas por BAS.**

Todas las obras originales de carácter cinematográfico y audiovisual que produzca BAS serán objeto de protección de propiedad intelectual según indica la LPI en su art. 10.1.d).

#### **ii. Protección de adaptaciones de obras ya existentes.**

Las adaptaciones que se puedan hacer de obras ya existentes podrán ser objeto de propiedad intelectual sin perjuicio de los derechos que ostente el autor original. Es decir, una vez recibida la autorización del propietario de los derechos del original, BAS podrá ejercer la propiedad intelectual de las adaptaciones que pudiera realizar.

Del mismo modo cualquier adaptación de otra obra literaria o artística (por ejemplo una novela), solo podrá ser objeto de propiedad intelectual de cara al derivado que produzca BAS y siempre que se hayan cumplido con los trámites de autorización de uso correspondiente (art. 11 LPI).

Para obtener la cesión de derechos de una obra ya existente hay que contactar directamente con la entidad gestora de los derechos, hay diferentes opciones:

- Productoras. En el caso de adaptaciones de obras cinematográficas.
- Editoriales. En el caso de adaptaciones de obra escrita.
- Entidades gestoras. Son sociedades que se dedican a la gestión de derechos de autor de sus asociados. Nos interesaría principalmente DAMA (Derechos de Autor de Medios Audiovisuales), pero hay otros muy importantes como la SGAE (Sociedad General de Autores Españoles) o incluso puede darse el caso de que la obra que queremos adaptar no esté asociada con ninguna de estas entidades, con lo que tendremos que acudir a su productora o editorial.

En cada uno de estos tres casos, cada sociedad o entidad tendrá sus propios requisitos según sus normas de funcionamiento y contratos a los que haya llegado con los autores o asociados.

#### **iii. Parodias.**

Están exentas de propiedad intelectual las parodias de obras originales, según indica el art.39 LPI, ya que no se considera transformación sobre la que el autor pueda exigir



consentimiento (siempre y cuando no implique riesgo de confusión o dañe el original). Tendríamos por tanto vía libre para crear parodias de otras obras.

### ***Cientes como actores.***

Cabe la posibilidad de controversia respecto a los clientes y sus derechos como actores, amateurs. Para evitar cualquier tipo de complicación en este caso, BAS, a la hora de ofrecer y confirmar cualquiera de sus servicios, tendrá un formulario por el cual cada cliente cederá por escrito cualesquiera derechos respecto a su actuación en los cortometrajes en cumplimiento del art.107 LPI.

### **3.4.3. Marcas y patentes.**

Un punto importante para BAS será el registro de su propiedad industrial, en concreto de los procesos de grabación novedosos que puedan surgir durante el desarrollo de la actividad de BAS, así como de la propia marca “Be A Star”.

El registro tanto de marca como de patente, se realizaría por “Be A Star” en virtud de la personalidad jurídica que tendremos reconocida una vez registrados como Sociedad Limitada en el Registro Mercantil.

#### **REGISTRO DE LA MARCA “Be a Star”.**

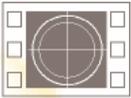
El registro de la marca “Be a Star” en la Oficina Española de Patentes y Marcas (en adelante OEPM) será de gran importancia para:

- Impedir intromisiones de terceros que puedan usar nuestra marca para productos o servicios similares.
- Evitar que se inscriban en la OEPM signos confundibles con los que utilicemos en BAS.
- Dejar claro a nuestros clientes el origen de los productos y servicios que ofrece BAS y su asociación de marca.
- Reforzar la imagen publicitaria de BAS.

El registro contempla la protección de nuestra marca frente a terceros, pero no es necesario haberlo registrado para comenzar a usarla: aunque si sería conveniente asegurar que no existe una marca similar vía OEPM. En este caso y según la base de datos de la OEPM, no existe ninguna marca similar a la que pretenderíamos registrar: “Be A Star”.

El procedimiento a seguir será el siguiente:

- Buscar en la OEPM marcas similares. Actualmente en la OEPM no hay ninguna marca registrada con nuestro nombre.
- Realizar la solicitud a la OEPM. Para ello tenemos tres opciones:
  - En las oficinas de la OEPM (Paseo de la Castellana, 75, Madrid).
  - En CC.AA. y sus servicios competentes.
  - Vía web en [www.oepm.es](http://www.oepm.es)



- Pagar las tasas en la OEPM o en una oficina de “La Caixa” (151,35 €).
- Tramitación en la OEPM. En caso de defecto de forma o error se nos remitiría para su subsanación. Incluye:
  - Comprobación de requisitos.
  - Examen de su ajuste a ley.
  - Búsqueda de anterioridades similares.
  - Publicación en el Boletín Oficial de Propiedad Industrial (en adelante BOPI).
- Una vez publicada en el BOPI, se abre un plazo de alegaciones de dos meses.
- Posteriormente se somete a un examen por parte de la OEPM y de terceros para analizar cualquier inconveniente que pueda surgir.
- Si no hay objeciones se procede a dar la concesión de la marca. En el documento se incluye:
  - El nombre de la marca.
  - Nombre del titular.
  - Fecha de presentación de la solicitud y registro (útil en caso de discrepancias).
  - Descripción.
  - Lista de productos y servicios que cubre la marca.
- La marca se concede por tiempo indefinido y supeditada a la renovación cada diez años (175,23€).

Existe una modalidad de marca, el nombre comercial, que puede ser de interés si quisiéramos diferenciar productos dentro de BAS. El nombre comercial sirve para identificar a una empresa en el espacio de su actividad empresarial y distinguiendo su actividad de otras empresas que tengan una idéntica o similar. Si por ejemplo quisiéramos hacer una diferencia que fuera “Be A Star: ocio” o “Be A Star: formación”, deberíamos registrarlo bajo el nombre comercial en la OEPM. El proceso es idéntico al del registro de marca.

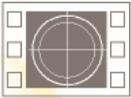
### **REGISTRO DE PATENTE.**

El modelo de negocio, grabación y edición de BAS, puede contemplar novedades que sería conveniente que estuvieran protegidas de cara a posibles interferencias de terceros (posibles competidores básicamente).

Mediante el registro del proceso de producción, nos aseguraremos protección legal y reconocimiento de la idea original frente a estos presuntos competidores, de manera que no podrán explotar el mismo modelo sin consentimiento de BAS.

Los trámites a seguir en caso de que queramos registrar el proceso de BAS serían:

- Buscar antecedentes de modelos similares de producción para saber si ya existe un modelo similar. Esto se puede hacer directamente en la OEPM en persona o encargando a la propia OEPM que haga un estudio correspondiente, en este último caso habrá que pagar las tasas correspondientes.



- Una vez que nos cercioremos de la originalidad de nuestro proceso, procederemos a realizar la solicitud de patente a la OEPM en las propias oficinas o mediante formularios oficiales presentes a tal efecto en las Oficinas de Correos.
- Al realizar la solicitud es necesario el pago de tasas por la propia solicitud y por el mantenimiento de la patente por dos años.
- Una vez recibida en la OEPM se procede a su tramitación que tendrá varios hitos. En caso de que la OEPM encuentre algún defecto en cualquiera de estos puntos, nos remitiría la solicitud para su subsanación. Son los siguientes:
  - Comprobar que la solicitud reúne todos los requisitos.
  - Examinar la patente para detectar alguna similitud con algún proceso ya existente.
  - Publicarla en el BOPI.
- Al publicarla en el BOPI se abre un proceso de cara a que terceros interesados presentes enmiendas. Este proceso puede ser con examen previo o sin el.
- Si no se valora objeción en contrario, se concede la patente a BAS por un periodo de veinte años, supeditados al pago de las tasas anuales. Hasta llegar a este punto y teniendo en cuenta todos los pasos, el proceso puede haber durado entre 18 y 24 meses en función de las objeciones que hayamos podido encontrar durante el proceso.

Por último, reiterar que el registro tanto de los procesos de producción como de la marca "Be A Star" y/o su nombre comercial no será nunca previo al uso. Siempre podremos utilizar tanto los procesos como la marca, pero con el riesgo de que un tercero lo copie y lo registre antes que nosotros, caso en el que estaríamos desprotegidos legalmente frente a cualquier reclamación.



#### **4. ANÁLISIS DAFO**

Con el fin de plantear los objetivos estratégicos de nuestro negocio, realizaremos el diagnóstico de las amenazas y oportunidades que se extraen del análisis externo, así como las debilidades y oportunidades obtenidas del análisis interno de Be a Star.

En el cuadro siguiente se indican cuales son las principales amenazas y oportunidades, y las fortalezas y debilidades, que hemos encontrado más significativas.

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sector del ocio y aventura de fin de semana muy atomizado (riesgo de indiferenciación y confusión)</li><li>2. Crisis económica en ciernes</li><li>3. Idea de negocio fácilmente copiable</li><li>4. Posibles problemas con patentes y licencias de productoras cinematográficas</li><li>5. Acuerdos previos de la competencia (centros de producción audiovisuales) con escuelas de formación</li><li>6. Escasez de personal cualificado</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Público potencial elevado (aficionado al cine y a las nuevas tecnologías)</li><li>2. Acuerdo de explotación de estudios cinematográficos infrutilizados</li><li>3. Barreras de entrada altas (fuerte inversión en tecnología y equipos)</li><li>4. Obtención de patentes sobre los procesos de negocio</li><li>5. Escasez de centros para que los estudiantes de ciencias audiovisuales practiquen</li></ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desconocimiento del sector</li><li>2. Inversión inicial elevada</li><li>3. Necesidad de crear una imagen de marca</li><li>4. Búsqueda de notoriedad</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Idea innovadora</li><li>2. Especialización en gestión de procesos</li><li>3. Uso de tecnologías avanzadas</li><li>4. Mix de ventas fijas (acuerdos con centros de formación) y variables (ocio de fin de semana)</li><li>5. Posibilidad de explotar las instalaciones todos los días</li><li>6. Producto escalable</li></ol>



A continuación se muestra el Q-DAFO realizado puntuando de forma cruzada cada entrada a la tabla.

		Oportunidades					Amenazas						
		Público potencial elevado (aficionado a cine y a las nuevas tecnologías)	Acuerdo de explotación de estudios cinematográficos infrautlizados	Barreras de entrada altas (fuerte inversión en tecnología y equipos)	Obtención de patentes sobre los procesos de negocio	Escasez de centros para que los estudiantes de ciencias audiovisuales practiquen	Sector del ocio y aventura de fin de semana muy atomizado	Fuerte competencia	Crisis económica en ciernes	Idea de negocio fácilmente copiable	Posibles problemas con patentes y licencias de productoras cinematográficas	Acuerdos previos de la competencia (centros de producción audiovisuales) con escuelas de formación	
Fortalezas	Idea innovadora	2	0	2	2	2	1	1	0	0	0	1	11
	Especialización en gestión de procesos	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	3
	Uso de tecnologías avanzadas	2	0	2	1	2	1	0	1	1	0	1	11
	Versatilidad de las instalaciones	0	2	1	0	2	0	0	1	0	0	1	7
	Mix de ventas fijas (acuerdos con centros de formación) y variables (ocio de fin de semana)	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	7
	Posibilidad de explotar las instalaciones todos los días	2	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	9
Debilidades	Producto escalable	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4
	Desconocimiento del sector	0	0	-1	-1	-1	-1	-2	-1	0	-1	-1	-9
	Inversión inicial elevada	0	1	-2	-1	0	-2	-1	-2	0	0	-1	-8
	Necesidad de crear una imagen de marca	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-2
	Búsqueda de notoriedad	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1	-2
		9	4	4	3	6	0	0	1	4	-1	1	

Conclusiones que se desprenden del análisis:

- La idea innovadora de Be a Star y el uso de tecnologías avanzadas, hace que podamos aprovechar grandes oportunidades como el satisfacer a un mercado potencialmente elevado de personas aficionadas al cine y a las nuevas tecnologías, así como completar la formación a estudiantes del sector. La fuerte inversión en equipamiento supone una barrera alta de entrada a competidores y las posibles amenazas que veíamos en general para Be a star no suponen un impacto preocupante.
- Las instalaciones tan versátiles de Be a Star se podrán explotar todos los días del año.
- Habrà que prestar una especial atención a la debilidad que supone el desconocimiento del sector, especialmente en las líneas de negocio donde tenemos competencia (formación y outdoor training).
- Los altos costes que supone la inversión inicial hace necesaria una vigilancia especial sobre los ingresos a lo largo del año, ya que la crisis económica que sufre el país, así como la atomización del sector pueden hacer peligrar las expectativas.



## **5. PLAN DE MARKETING.**

### **5.1. DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS**

Tal y como se analiza más extensamente en otros apartados del documento, los servicios que ofrece Be a Star son:

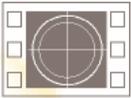
- Ofertar a los clientes el participar personalmente en el rodaje de su propia película, experimentando de primera mano la vivencia de un rodaje desde un punto de vista profesional.
- El alquiler de las instalaciones en periodos de poca ocupación a centros de formación especializada de manera que sus alumnos puedan servirse de parte de nuestros medios para experimentar con ellos y aplicarlo a sus estudios.
- Ofrecer a empresas la posibilidad de que sus empleados acudan a las instalaciones de Be a Star a participar en el rodaje de la película corporativa de la empresa, para fomentar el sentimiento de pertenencia a la empresa y para conseguir aumentar su grado de identificación con los valores y la misión de la misma. Estos rodajes se pueden aprovechar también para realizar actividades de formación outdoor a los empleados.

Desde el punto de vista de marketing esto tiene diferentes consecuencias ya que el servicio y por tanto la estrategia de marketing, son totalmente distintos en los diferentes casos.

En el caso de la **línea de servicio de ocio** la estrategia de marketing habrá de dirigirse hacia un marketing que consiga ilusionar a los posibles clientes de Be a Star, aficionados al cine y a las actividades de ocio, haciéndoles desear la vivencia que va a experimentar, durante la cual se sentirán como verdaderos actores al pasar por la experiencia de un rodaje desde el momento en el que se les recoge en el punto de encuentro, se les aloja, se memorizan los guiones, participan en el rodaje y edición de la película y posteriormente asisten al estreno de su película.

En el caso de **cesión de instalaciones**, la estrategia de marketing será de tipo relacional ya que la clave estará en crear una red de asociados que puedan beneficiarse de nuestras tecnologías e instalaciones por encima de las que puedan poseer competidores o ellos mismos. En este punto tendrá más importancia un trabajo comercial y de asociación con facultades y centros de formación homologados, dirigido a cerrar acuerdos a medio y largo plazo, basados en la mutua confianza y en la capacidad puntera de Be a Star.

En el caso de **la película de la empresa y/o formación outdoor training** para empresas las acciones de marketing se deben centrar en conseguir convencer a los responsables de los departamentos de recursos humanos de las grandes empresas de la conveniencia, atractivo y posibilidades que la película de empresa ofrece para sus objetivos de formación.



## **5.2. ANÁLISIS INTERNO**

### **5.2.1. Público Objetivo**

Dado el triple ámbito de acción en el que Be a Star se va a desenvolver, éste posee tres tipos de target:

Personas físicas: las que estarán directamente relacionadas con la recreación y filmación de películas como inversión en ocio y tiempo libre.

- Personas activas, con el mismo peso de ambos sexos, dinámicas y con estudios superiores. Se encuentran entre los 20 y los 60 años y poseen un nivel socioeconómico y cultural medio-alto.

Centros de formación: a los que Be a Star se dirigirá como proveedor de soporte técnico o como desahogo en momentos álgidos de trabajo para ellos.

- Facultades de imagen y sonido y escuelas de audiovisuales. Esencialmente para esta línea de negocio Be a Star se centra en empresas de formación con bajo, limitado u obsoleto soporte técnico, tanto universidades (principal cliente potencial) como academias que vean sus instalaciones reducidas o limitadas, y que estén ubicadas en Madrid o provincia.

Responsables de los Departamentos de RRHH: responsables directos de la contratación de actividades de ocio y formación para los empleados de las grandes empresas.

- Empresas de cierto tamaño, con un número alto de empleados y que dediquen una cantidad de recursos económicos significativa a la formación de sus empleados y a actividades de outdoor training u ocio.



### **5.3. ANÁLISIS EXTERNO**

De cara a realizar un análisis externo del entorno en el que BE A STAR estaría compitiendo, debemos remitirnos al punto 2 del documento, que lo analiza en extensión considerando las circunstancias macroeconómicas, de sector, etc.

Desde un punto de vista de marketing, podemos resaltar cómo sectores sobre los que focalizar nuestros esfuerzos, los núcleos poblacionales de 25 a 49 años de Madrid y alrededores. Si vemos los datos expuestos en el punto 2 de nuestro plan de negocio, las personas circunscritas a este grupo de edad son las que realizan mayor cantidad de viajes de fin de semana y, además, son los que mayor gasto realizan en ocio. Como añadidura diremos que, dentro de esta banda de edad, se detecta una mayor incidencia en este tipo de inversiones en gente con estudios medios o superiores.

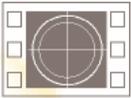
Si cruzamos esta información con los datos en los que vemos que la población, en su tiempo de ocio dedican con una frecuencia de “a menudo” u “ocasionalmente”, un 65% de su tiempo a asistir a espectáculos como el cine y un 75% a viajar, vemos que la combinación viaje de fin de semana combinada con la asistencia y, en nuestro caso, participación en un espectáculo, puede ser una fórmula segura de éxito.

De esta forma, resulta claro que, en lo referente a ocio activo, BE A STAR debería centrar sus esfuerzos en gente de más de 25 años, con estudios al menos de nivel medio, y un nivel adquisitivo, medio-alto.

En lo referente a la cesión de instalaciones de grabación y medios podemos referenciar al punto 2.1.4 del documento, en el que se detalla un crecimiento constante del 1,1% en la elección de formación en el mundo audiovisual.

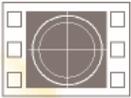
Este dato, a priori, puede parecer poco alentador en cuanto a lo que se relaciona con formación universitaria, sin embargo, debemos tener en cuenta otro tipo de factores. La aparición de nuevos canales de comunicación basados en WEB, ya sea de radio o televisión, unido a la gran oferta de canales de televisión por cable, que se incrementará notablemente con el “apagón analógico” y el paso de todos los usuarios a la TDT, hace esperar que haya un incremento en la demanda de profesionales en este sector. Esto, unido a la escasa inversión en medios que pueden realizar las universidades y, sobre todo, a la obsolescencia que suele ser habitual en cuanto a equipos y procesos, hace patente la necesidad de la que estamos hablando. Es obvio que para una mayor adaptación al mercado laboral, los centros de formación necesitarán realizar una continua actualización de medios además de un incremento de los mismos, lo cual no siempre será posible, al menos en el corto plazo. De esta manera, Be a Star pondrá a disposición de los centros y de los alumnos sus instalaciones para que puedan realizar este tipo de prácticas.

Así, los esfuerzos en marketing en este sentido se dirigirán a centros de formación, ya sea universitaria, profesional o no reglada, de tipo medio, que tengan ciertas carencias o limitaciones en cuanto a posibilidades de infraestructuras. Del mismo modo, alumnos que necesiten de medios para realizar trabajos, prácticas o simplemente para tratar de emprender sus propios proyectos de creación, podrán disponer de nuestras instalaciones a tal fin.



En el caso de la línea de negocio La Película de la Empresa los esfuerzos de Marketing se centrarán también a departamentos de RRHH de grandes empresas para inculcar a los empleados los ideales corporativos y en la misión y visión de su empresa.

Los esfuerzos de promoción se tendrán que dirigir a estos departamentos para ofrecerles experiencias nuevas y donde podrán desarrollar valores como la competitividad, el esfuerzo, trabajo en equipo, liderazgo. Tanto los empleados como los departamentos de RRHH podrán participar en el guión de la película.



#### **5.4. SECTOR**

Como análisis del sector y competencia debemos referirnos de nuevo a apartados anteriores del documento, en su mayor parte al punto 2 de esta memoria.

Hoy en día no existe un mercado como el que propone Be a Star, por lo que se han tomado como referencia empresas que organizan modalidades de ocio social y activo.

#### **5.5. OBJETIVOS**

##### **En la línea de negocio de servicio de ocio:**

Conseguir una cuota de ocupación de nuestras instalaciones en la línea de ocio del 65% el primer año, del 75% el segundo año, del 80% el tercer año y del 85% el cuarto año y siguientes; en la línea de formación del 65% el primer año, 70% el segundo año, 80% el tercer año y 85% los siguientes; en la línea de Película de empresas el primer año una ocupación del 60% el primer año, 65% el segundo, 75% el tercero y 80% el cuarto y 85% el quinto.

Conseguir aumentar el grado de satisfacción de nuestros clientes en porcentajes significativos año a año, para ello se diseñaran una serie de encuestas que sirvan para conocer la opinión de nuestros clientes.

Conseguir que uno de cada veinte clientes repita la contratación de nuestros servicios dentro del plazo de un mismo año desde su primera visita.

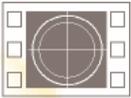
##### **En la línea de negocio del alquiler de instalaciones y equipos:**

Contactar y cerrar acuerdo de colaboración con las facultades y escuelas homologadas de imagen, sonido y audiovisuales. Deberán cerrarse no menos del 10% del total del target que encontremos dentro de nuestro ámbito de acción geográfico. Comenzando siempre por las empresas que mayor nivel de gasto posean.

Dichos acuerdos de colaboración serán siempre anuales y en exclusividad con Be a Star (siempre que no se trate de organismos o instituciones públicas, sino privadas).

##### **En la línea de negocio de La Película de la empresa y/o Outdoor Training:**

Conseguir contratos con al menos diez empresas de cierto tamaño el primer año, así como un contrato con una gran empresa que sea referencia en el tejido empresarial español. Ir incrementando la cartera de empresas clientes año a año.

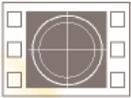


## **5.6. POSICIONAMIENTO Y CLAVES DEL ÉXITO**

Las acciones de marketing de Be a Star, y también la labor de relaciones públicas, irán encaminadas a conseguir convertir “Be a Star. Espacio Cinematográfico” en la empresa referente en ocio activo asociada al mundo del cine.

Los clientes además deben percibir que pueden tomar parte en una actividad distinta, atractiva, entretenida, en la que van a poder sentir de cerca todo lo que rodea al mundo del cine y a las estrellas y actores más famosos (creación, creatividad, ilusión, glamour, atractivo social y reconocimiento).

Es fundamental para Be a Star, dado que es una empresa con una oferta innovadora, el poder realizar una maniobra rápida de despliegue, posicionamiento y presencia en el mercado al mismo tiempo que se creen una serie de barreras de entrada sólidas, para contrarrestar una posible cierta facilidad que tendrían nuestros competidores en imitar el modelo de negocio de Be a Star. Para ello, se proponen una serie de acciones dentro del Marketing de la empresa que son detalladas en el punto 5.8.

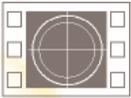


### **5.7. COMPETENCIA Y BARRERAS DE ENTRADA**

La oferta nueva y distinta que promueve Be a Star le concede una posición ventajosa en el mercado para con su competencia y frente a los consumidores, ya que posibilita a Be a Star convertirse en una propuesta diferente del resto, pudiendo llegar a alcanzar en la mente del público un lugar inequívoco y reconocible.

De esta forma, lograr anclar en los clientes la idea de que Be a Star es la empresa de referencia en el sector del ocio activo relacionado con el cine, puede convertirse en la mejor barrera de entrada posible. Se considera importante apuntalar esta barrera mediante la consecución de acuerdos con empresas del sector que pueden reforzar la posición de Be a Star (productoras de cine, productoras de televisión, revistas de cine, asociaciones del sector).

Por otra parte, la propia página WEB de Be a Star ha de convertirse en una de las más visitadas por los aficionados al cine en España y, junto con el posicionamiento en páginas WEB de visita masiva como youtube y similares, ayudará a crear una fuerte barrera de entrada al potenciar la imagen de marca de nuestra empresa.



## **5.8. PRODUCTO Y POSICIONAMIENTO**

### **5.8.1. Línea de negocio: OCIO DE FIN DE SEMANA. Introducción**

Como ya se ha citado, el objetivo del marketing de Be a Star es atraer al mayor número de clientes posible a sus instalaciones, así como posicionar la marca como el referente del ocio activo asociado al mundo del cine.

El perfil de los clientes de Be a Star, personas dinámicas, aficionadas al cine, al ocio activo y a las últimas tecnologías, con poder adquisitivo medio alto y gusto por las nuevas propuestas, obliga a realizar una serie de campañas de marketing específicas y delimitadas, que eviten modelos generalistas o masivos, y se centren en localizar y explotar aquellos sitios (Internet, Cines, Revistas de Ocio, Tiendas Especializadas, etc.) que resultan más atractivos a nuestros clientes potenciales y en donde, con más facilidad, vamos a poder llegar a ellos.

Otro de los retos es conseguir convertir nuestra marca “Be a Star. Espacio Cinematográfico” en una referencia conocida y distinta al resto. De nuevo, ante la imposibilidad económica de realizar grandes campañas publicitarias en los medios de masas, tendremos que valernos de todos los recursos que ofrecen hoy en día el mundo de la comunicación y las relaciones públicas para llamar la atención y consolidar nuestra marca.

### **5.8.2. Plaza**

Las entradas se ponen a la venta a través de la WEB de “Be a Star” [www.beastar.com](http://www.beastar.com), asimismo existe un centro telefónico de venta de entradas. También se pueden adquirir entradas desde los puestos de venta de El Corte Inglés y la FNAC, así como desde las WEB [www.elcorteingles.es](http://www.elcorteingles.es), [www.fnac.es](http://www.fnac.es) y [www.tictacticket.com](http://www.tictacticket.com).

### **5.8.3. Precio**

El precio de los tickets a utilizar en Be a Star se calcula en función de varios factores:

- Amortización de los costes de establecimiento
- Costes fijos y variables estimados
- Precios de la competencia
- Experiencia única en el sector
- Atractivo de la propuesta
- Público Objetivo.

El precio que resulta de combinar estos factores es un precio medio-alto dentro del sector, entrando a formar parte de una categoría Premium. El resultado es el que se muestra a continuación (los precios son estimaciones medias y no incluyen IVA):



**Línea de Ocio:** el primer año se cobran 350 € por persona y fin de semana, transporte y alojamiento no incluidos. El segundo año se incrementa el precio en un 10% y el tercero y siguientes en un 5%. El primer año los precios son más bajos para favorecer el que acudan más clientes.

**Línea de Formación:** el primer año 100 € por plató y hora. El segundo año y siguientes se incrementa el precio en un 5%. Los precios no se incrementan año a año al ritmo de las otras dos líneas de negocio pues se considera el sector de formación más sensible al precio.

**Línea Película de la Empresa:** el primer año se facturan 17.000 € por día, el segundo año se factura un 10% más y el tercero y siguientes se incrementa el precio en un 5% más.

#### 5.8.4. Promoción y comunicación

##### 5.8.4.1. Estrategia de Rumor

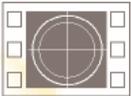
De forma previa a la puesta en marcha de Be a Star, concretamente durante los cuatro meses anteriores al momento de apertura, se pondrá en marcha una campaña de promoción que irá paulatinamente ganando en intensidad a medida que nos acerquemos al estreno.

La campaña se centrará en Internet, blogs preparados al efecto, campaña de rumores y preguntas a sitios especializados, etc., planteándose al margen de los canales habituales. En la misma se mostrará a actores preocupados, nerviosos, imaginándose realizando otros trabajos totalmente distintos a la interpretación. La razón, que se descubrirá finalmente, será porque se avecina la puesta en marcha de BAS.

Be a Star y piensan que al poder realizar cada aficionado al cine su propia película, se perderá afición a ir a las salas, y puede que se queden sin trabajo o pierdan el cariño del público. Finalmente estos actores aparecerán actuando y disfrutando en nuestras instalaciones junto con personas anónimas. Para esta campaña se contará con la presencia de actores famosos que estén de actualidad.

La puesta en marcha de Be a Star se ha fijado para la primera semana de marzo, ya que es una semana equidistante entre la entrega de los premios Óscar de la Academia de las Artes y las Ciencias Cinematográficas americana (fin de febrero) y la entrega de los premios Goya de la Academia Española de Cine (mediados de marzo), lo que genera una gran expectación en torno al mundo del cine. La campaña comenzaría en el mes de noviembre, y su calendario es el siguiente:

E	F	M	A	My	Jn	Jl	Ag	S	O	N	D



Asimismo se realizará otra campaña paralela de promoción en Internet, a través de páginas WEB como [www.youtube.com](http://www.youtube.com) que permiten “subir”, “bajar” y ver vídeos a los internautas: con anterioridad a la puesta en marcha de Be a Star se “subirán” y promocionarán una serie de vídeos creados al efecto en los que se podrá ver a personas pasándolo muy bien al rodar películas en nuestras instalaciones, para ir despertando el interés del público.

Esta campaña se reforzará explotando las posibilidades de otras páginas WEB centradas en redes sociales (facebook, myspace, etc.) y blogs creados al efecto, en dónde internautas anónimos hablen de rumores acerca del futuro proyecto Be a Star e incluso pregunten a otros internautas si saben algo acerca del mismo.

En paralelo, la WEB de Be a Star entrará en funcionamiento dos meses antes del comienzo de la fecha de apertura (mediados de marzo), y aquellos clientes más expectantes podrán conocer con detalle las actividades de la empresa e, incluso, reservar sus tickets con antelación.

En definitiva, se trata de aprovechar Internet, su interconectividad y la facilidad exponencial con la que se transmiten las novedades por la red de redes, para dar a conocer de forma rápida a Be a Star.

#### 5.8.4.2. Publicidad

Las campañas publicitarias seguirán un modelo BTL, o Below the line, es decir, no se dirigirán de forma indiscriminada a un público masivo, sino que se focalizarán en los aficionados al cine y en aquellos grupos ya identificados como posibles clientes. Se describen las mismas:

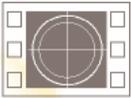
- Campañas de Anuncios audiovisuales en salas de cine, antes de la proyección de las películas. El calendario propuesto es:

E	F	M	A	My	Jn	Jl	Ag	S	O	N	D

Los anuncios por tanto se proyectarán en los meses de diciembre y enero (coincidiendo con una mayor afluencia de público a las salas), en mayo (coincidiendo con los estrenos de primavera) y en julio (estrenos de agosto).

- Carteles Publicitarios en los hall de entrada a los cines. Paneles y Expositores. Estos se colocarán un mes antes de la proyección de los anuncios audiovisuales en los cines.

E	F	M	A	My	Jn	Jl	Ag	S	O	N	D



- Anuncios gráficos en revistas de cine: Se prestará especial atención a insertar publicidad en la revista Fotogramas durante todo el año (ya que de las 4 revistas del mercado -Maverick, Imágenes de Actualidad y Acción- es la que mayor difusión y cuota posee). Los anuncios aparecerán durante todo el año (por lo menos el primer año de Be a Star) y desde un número antes de la apertura.

E	F	M	A	My	Jn	Jl	Ag	S	O	N	D

- Anuncios gráficos en revistas de videojuegos, para atraer a niños y adolescentes. El calendario de aplicación será similar al anterior.

E	F	M	A	My	Jn	Jl	Ag	S	O	N	D

- Anuncios gráficos puntuales en revistas de ocio de fin de semana (Metrópolis, El Cultural, El País Fin de Semana (EPS), El Dominical de ABC, etc.).Se insertarán dos anuncios al año, en los meses de febrero (previo a las fiestas de semana santa) y de junio (meses de verano).

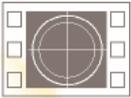
E	F	M	A	My	Jn	Jl	Ag	S	O	N	D

- Cortes radiofónicos en programas de radio especializados en cine. Se realizarán en los meses de mayo y diciembre.

E	F	M	A	My	Jn	Jl	Ag	S	O	N	D

- Publicidad, paneles y expositores, en las zonas de venta de DVD y venta de videojuegos de El Corte Inglés, FNAC y en Imaginarium. Se colocarán los paneles en los momentos previos a navidad, San Valentín, marzo y noviembre.

E	F	M	A	My	Jn	Jl	Ag	S	O	N	D



### 5.8.4.3. Red de ventas

Be a Star contará con una página o Portal WEB, [www.be\\_a\\_star.com](http://www.be_a_star.com), [www.be\\_a\\_star.es](http://www.be_a_star.es) y [www.be\\_a\\_star.org](http://www.be_a_star.org), que será parte importante de la imagen y el corazón del negocio de la empresa. La página WEB será diseñada bajo, entre otras, las siguientes características:

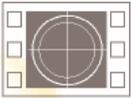
- Punto de encuentro de los clientes de Be a Star.
- Centrada en transmitir la imagen de la empresa como referente del ocio asociado al cine.
- Aportación de información de nuestros servicios y productos.
- Facilitadora de la compra de tickets.
- Punto de venta de libros y objetos de regalo.
- Sección con información relativa al mundo del cine.
- Foro de encuentro.
- Blogs de un actor, un guionista, un director y un crítico de cine.

Por tanto, gran parte de las ventas de tickets para participar en Be a Star se realizará a través de la WEB. Ésta contará con el apoyo de un punto de atención telefónica. Las entradas estarán también a la venta en las páginas WEB de El Corte Inglés, Fnac y Ticticket, así como en los puntos de venta de entradas de El Corte Inglés. Todos estos puntos de venta estarán conectados y sincronizados vía WEB.

### 5.8.4.4. RRPP y Lobbying

La estrategia en esta parte del marketing es la de alcanzar acuerdos con otras empresas que nos permitan, a un coste relativamente bajo, promocionar nuestro negocio (que aparezca en los medios sin coste) y consolidar barreras de entrada ante posibles nuevos consumidores. Para ello:

- Se buscarán acuerdos con productoras de cine para que presenten los estrenos de sus películas en las instalaciones de Be a Star, de esta forma se ceden las instalaciones y a cambio acude la prensa y los actores nacionales e internacionales más conocidos a presentar sus estrenos a los medios. A uno de estos acuerdos se llegará con la productora de cine Enrique Cerezo Producciones, propiedad de Enrique Cerezo (presidente del Club de Fútbol Atlético de Madrid) para cubrir el espacio ocupado por las productoras españolas.
- Se intentará también alcanzar acuerdos con las grandes productoras norteamericanas (una de las cinco Majors: Paramount Pictures, Twenty Century Fox, etc.).
- Se establecerá un acuerdo con los gestores del Atlético de Madrid para que en la pretemporada que realizan los jugadores en Los Ángeles de San Rafael



participen un día como unos clientes más de Be a Star y rueden una película. Invitación a la prensa.

- Se buscará un acuerdo con la productora de Operación Triunfo para que los concursantes participen durante tres días en el rodaje de una película musical y luego ésta sea valorada por la audiencia del programa.
- Labores de promoción, boletines, notas de prensa, suministro de vídeos, para que aparezcan noticias de Be a Star en la prensa, programas de TV, etc., sobre todo en los especializados en cine.
- Cesión y alquiler de las instalaciones para conferencias, ruedas de prensa, presentaciones de libros relacionados con el cine, etc.
- Acuerdos con las Asociaciones que agrupan al sector audiovisual para celebrar sus ferias y congresos en Be a Star (explotando las capacidades e instalaciones de Los Ángeles de San Rafael).
- Acuerdos de colaboración y promoción mutua con otros centros de ocio como Faunia, Parque de ocio de la Warner, Parques Reunidos, u otros.
- Se realizará una fiesta inaugural en la que se invitará a distintos profesionales del sector del cine (actores, directores, famosos, etc.).

#### 5.8.4.5. Venta en la Tienda Be a Star

Se encargarán cajas parecidas a las de celuloide con bombones, todo ello con los logotipos de Be a Star, para aquellos clientes que quieran llevarse un recuerdo de su paso por Be a Star. Estas cajas podrán llevar incluida una tarjeta con un vale regalo para participar en el rodaje de una película (para una o más personas).

En las instalaciones de Be a Star se reservará, en la zona de Tienda, un espacio para la venta de libros y objetos relacionados con el mundo del cine. Para gestionar este espacio de venta se buscará un acuerdo con una librería especializada, de las varias que existen en Madrid.

En esta tienda se venderán todo tipo de objetos o *souvenir* relacionados con el mundo del cine.

#### 5.8.4.6. Product Place

Se buscarán acuerdos con productoras para que dentro de sus series y como parte de la trama de las mismas los personajes de la serie se acerquen un día a participar como actores en Be a Star.

Las series con las que se buscarán acuerdos serán similares a: Los Serrano, Los Hombres de Paco, La Familia Mata, Escenas de Matrimonio, etc.



#### **5.8.4.7. Publicity**

Se llegará a acuerdos con personajes famosos de la vida pública y del mundo del espectáculo para que participen como clientes de Be a Star, así como con revistas y programas televisivos del ramo para que realicen reportajes de sus visitas.

#### **5.8.4.8. Promociones Especiales**

Se aplicará un descuento equivalente al precio de su entrada a aquellos clientes que repitan y que traigan a otros cinco clientes para participar en el rodaje de una nueva película.

Se ofrecerá un programa de descuentos sobre las tarifas vigentes de Be a Star a aquellas personas que se suscriban a revistas de cine por un año (a cambio se espera obtener descuentos en las tarifas de publicidad de las mismas).

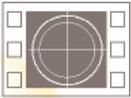
Se buscarán acuerdos con productoras de TV para que se puedan ofrecer como premio en sus concursos un fin de semana en Be a Star, con todos los gastos pagados. Por otra parte, se buscarán acuerdos con las revistas de cine para que en algunos de los concursos que realicen esté presente una mención de Be a Star, como patrocinador, o bien los premios consistan en obtener entradas gratis o de precio reducido.

Se patrocinará o colaborará con el patrocinio de alguno de los festivales de cine que se celebran en España. Por este motivo se aplicarán descuentos especiales a nuestros clientes, y las instalaciones de Be a Star tendrán motivos propios del festival, así como el material que se entregue a los participantes. Esta promoción incluiría la semana de la celebración del festival y, según el caso, se podría ampliar a la semana anterior igualmente.

Edición de Premios Be a Star: Se realizarán una serie de pruebas para actores y guionistas noveles en las que se seleccionará a unos cuantos actores y varios guiones para realizar unos cortos de 10 minutos de duración que posteriormente se “colgarían” en la página WEB y serían votados por los internautas y, de forma paralela, por un jurado de expertos. Este concurso serviría para ambas líneas de producto (ocio y alquiler de espacio y tecnología). Nuestro objetivo estratégico sería captar la atención de escuelas y facultades para la selección de actores y guionistas para, posteriormente, en el momento del certamen o festival llegar al gran público.

#### **5.8.4.9. Satisfacción del cliente**

Los DVD que se entreguen al finalizar la estancia en Be a Star tendrán sus cajas editadas en formato de “edición especial o de lujo”, realizadas en un material que se asemeje al aluminio.



Se editarán pósteres similares a los de promoción de las películas comerciales en los que se imprimirán los nombres de los participantes en las películas y el título de la misma.

Como objetos a entregar a los clientes se diseñarán una serie de premios propios Be a Star. Estos premios serán pequeñas esculturas que se entregarán a los clientes una vez reciban sus películas.

Se editará la portada de un periódico digital ficticio con la noticia del estreno de la película en la que ha participado el cliente, con su nombre, etc., y se colgará en la página WEB de Be a Star. En el periódico aparecerá también un fotomontaje que se asemejen a las publicaciones de revistas del ramo del entretenimiento y la moda (Hola, Elle, etc.) con clientes participantes que parezcan famosos.

Se colgarán parte de las mejores películas realizadas en youtube y páginas WEB similares.

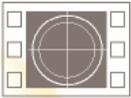
Se entregarán al cliente una encuesta tipo para conocer, de primera mano, el grado de satisfacción de nuestros clientes. Esta encuesta se entregará en el momento previo a que los clientes reciban el DVD con su película, junto con una copa de champán para que celebren la culminación de su película.

A través de una herramienta de CRM se creará una base de datos con información de todos los clientes que asistan a Be a Star y que irá creciendo con todas aquellas personas que se den de alta como usuarios en la WEB o muestren interés en recibir nuestros boletines a través de Internet; ya que cada mes se enviará por mail un "Boletín Be a Star" con una serie de noticias destacadas relacionadas con el cine, y en el que además se aprovechará para informar de todas las novedades, promociones y eventos especiales que se celebren en nuestras instalaciones.

#### **5.8.4.10. Ventaja competitiva sostenida**

Para alcanzar una ventaja competitiva sostenida (VCS) y el mantenimiento del valor de la compañía en el tiempo (LTV) se establecerán acuerdos a largo plazo que busquen la exclusividad en este tipo de negocio con:

- Los Ángeles de San Rafael
- Club Atlético de Madrid
- Productora Multinacional de Películas de Cine (preferentemente una de las cinco majors)
- Productora Audiovisual implantada en España (Enrique Cerezo Producciones)
- Kinopolis
- El Corte Inglés
- Fnac
- Imaginarium



- Federación de Entidades de Empresarios de Cine de España
- Sociedad de Empresarios de Cine de España (SECIES)

**5.8.4.11. Propuesta única de comunicación (USP)**

Se buscará potenciar el nombre de la empresa “Be a Star” y su posicionamiento como entorno o lugar relacionado con el cine “Espacio cinematográfico” de forma clara y directa, sin recurrir a otros lemas o nombres o subnombres de marca adicionales.

Por ello se elige como propuesta única de comunicación: “Be a Star. Espacio cinematográfico”.

**5.8.5. Línea de Negocio: ALQUILER DE LAS INSTALACIONES PARA PRÁCTICAS Y FORMACIÓN**

La segunda línea de negocio de Be a Star es la referida al alquiler de las instalaciones y equipos tecnológicos para que los alumnos de escuelas de formación en producción y técnicas audiovisuales reciban formación.

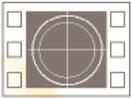
Se considera que esta segunda línea de negocio se aprovechará de las campañas de marketing planteadas para la línea de negocio “Ocio de Fin de Semana”, ya que cuanto más notoriedad alcance Be a Star mayor será la facilidad para llegar acuerdos con las escuelas de formación audiovisual, y mayor será el valor añadido que puedan ofrecer los gestores de estas escuelas a los alumnos (actuales y futuros) de las mismas al ofrecerles la posibilidad de participar en Be a Star.

Como complemento a las acciones descritas para la línea de negocio “Ocio de Fin de Semana” se realizará una campaña de visitas a los centros y escuelas de formación. Para ello, y tras haber identificado las escuelas objetivo, se recopilarán los datos básicos de las mismas (direcciones, teléfonos, personas de contacto), concertando citas con los responsables de las mismas.

En estas visitas comerciales se informará a los responsables de los centros de cuáles son las instalaciones de Be a Star, de que equipos tecnológicos dispone y, en general, de qué ofrece Be a Star tanto a los alumnos de las escuelas como a cualquier otro cliente. Para acompañar a esta labor se editarán unos documentos o folletos publicitarios, en papel de calidad, así como un vídeo promocional de Be a Star en CD o DVD.

Las visitas comerciales se realizarán durante los meses de febrero, marzo y abril, momento en el que las escuelas planifican los programas para los cursos que comienzan en septiembre.

E	F	M	A	My	Jn	Jl	Ag	S	O	N	D



**5.8.6. Línea de Negocio: PELÍCULA CORPORATIVA DE LA EMPRESA Y/O FORMACION DE OUTDOORS-EMPRESA.**

Al igual que en La línea de negocio “Alquiler de Instalaciones para prácticas y formación” está otra línea se apoyará en las campañas diseñadas en el Plan de Marketing para generar la notoriedad suficiente como para que, Be a Star, sea previamente conocida por los gerentes y responsables de recursos humanos de las empresas a las que nos dirijamos.

Dentro del DVD promocional de Be a Star se incluirá una película de ejemplo, que se habrá realizado previamente con la colaboración del personal de una gran empresa de referencia en el tejido empresarial español. Para conseguir realizar esta primera película de ejemplo, se ofrecerá ésta a precio de coste y se aplicará una serie de descuentos para conseguir que acudan cuantas más personas sea posible de dicha empresa.

Previamente se habrá realizado una labor de selección de empresas que ofrezcan un atractivo potencial como posibles clientes, a través de la cual se localizaran aquellas personas responsables de los departamentos de RRHH, junto con sus direcciones y teléfonos y correos electrónicos, para posteriormente ponerse en contacto con ellos. Algunas de estas personas serán luego invitadas a participar gratuitamente de las actividades de Be a Star con el objeto de que conozcan in situ nuestras instalaciones. En dichos eventos se intentará, por tanto, reunir a profesionales de prestigio en el sector de los RRHH, para posteriormente realizar mailings y notas de prensa publicitando dichas reuniones en los medios especializados en RRHH y formación.

Asimismo, se realizarán visitas comerciales durante todos los meses del año, a excepción de los meses de julio y agosto, con especial hincapié durante los meses de septiembre a febrero, ya que durante los mismos es el momento en el que se suelen decidir qué partidas presupuestarias dedican los responsables de RRHH para el siguiente año.

E	F	M	A	My	Jn	Jl	Ag	S	O	N	D



## **5.9. SERVICIOS FUTUROS**

En un primer momento y dado que la economía española atraviesa por un momento de crisis, con un descenso del consumo público, se ha optado por la prudencia en el planteamiento del negocio Be a Star, aquilatando las inversiones a las circunstancias del momento actual.

Sin embargo, las líneas maestras de negocio de Be a Star así como el diseño modular de sus instalaciones permiten a la empresa crecer en un futuro, desdoblado y prolongando sus líneas de negocio.

Cabe destacar que la propia notoriedad que se espera alcanzar con la línea de negocio Ocio de Fin de Semana, impulsará casi de forma natural la puesta en marcha de las líneas de negocio futura que podrían ser abordadas por Be a Star:

- Elaboración de Películas a la carta
- Soporte al rodaje de cortos, películas, series de televisión
- Alquiler de las instalaciones para formación a estudiantes de interpretación
- Desarrollo de un programa de franquicias

Con más detalle se describe cada posibilidad de ampliación:

### **5.9.1. Elaboración de películas a la carta**

Se ofrecerá la elaboración de películas a la carta, con la temática, argumento y características que el cliente desee. Las películas se elaborarían bajo pedido y tras presupuesto previo en función de sus características, preparando los escenarios, atrezzo, vestuario, etc., necesarios.

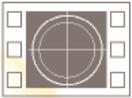
### **5.9.2. Soporte al rodaje de cortos, películas y series de televisión**

Tanto las instalaciones como los recursos tecnológicos de Be a Star podrían permitir ofrecer soporte al rodaje de cortos, películas o series de televisión. Se buscaría llegar a acuerdos con empresas productoras que puedan tener carencias de medios motivadas por puntas de trabajo o que deseen alquilar nuestras instalaciones y equipos para aquilatar sus inversiones.

Los realizadores de cortos suelen disponer de pocos medios técnicos para realizar sus películas, por lo que se podría negociar una línea de subvenciones con la Comunidad de Madrid para que se facilite a los nuevos realizadores la posibilidad de rodar sus cortos.

### **5.9.3. Alquiler de las instalaciones para formación a estudiantes de interpretación**

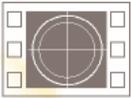
Al igual que se alquilan las instalaciones para que los alumnos de escuelas de producción audiovisual practiquen con nuestra tecnología y equipos, las instalaciones de Be a Star se podrían alquilar para que los alumnos de escuelas de interpretación (futuros actores) practiquen en un entorno próximo a la realidad y participen en el rodaje de películas prediseñadas al efecto.



#### **5.9.4. Nuevos Espacios Be a Star y/o Desarrollo de un programa de franquicias**

Si las perspectivas de ventas de Be a Star se cumplen o, incluso, si se ven superadas se plantearía la posibilidad ampliar el centro de Los Ángeles de San Rafael, o de abrir otro u otros centros Be a Star en otros lugares de la geografía española.

La posibilidad de desarrollar un programa de franquicias, tanto en España como fuera de ella, también sería contemplada.



## **5.10. CONTROL DE RESULTADOS**

### **5.10.1. Introducción**

Los responsables de BAS serán los responsables de realizar un seguimiento de las Acciones de Marketing previstas para conseguir los objetivos fijados. Para ello se establecerán una serie de puntos de control que permitan realizar un diagnóstico de la eficacia de las acciones, estableciéndose una serie de medidas correctoras si fuese necesario.

En el siguiente esquema se detalla el proceso:

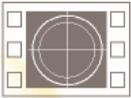


### **5.10.2. Mecanismos de Control**

A lo largo del Plan de Marketing, desde su fase misma de creación, pasando por la puesta en marcha de BAS, y continuando a lo largo de los años posteriores al lanzamiento, se establecerán una serie de Puntos de Control del Plan.

Los Puntos de Control son hitos del Plan, seleccionados por su especial relevancia y calidad de la información que aportan acerca del devenir del mismo. Permiten realizar un diagnóstico preciso del grado de desviación existente de las previsiones del Plan de Marketing. De esta forma, es posible tomar las medidas correctoras que se consideren adecuadas para acercarse de nuevo a los objetivos del Plan o incluso detectar nuevas oportunidades de mejora.

Su principal objetivo es conocer si los objetivos del Plan de Marketing se cumplen. Se articula en función de una serie de análisis planificados en el tiempo. El responsable último de este Control es el Director Gerente de BAS. Se articula en torno a estos análisis:



### **Control Del Plan Anual Por Línea De Negocio**

Pretende garantizar que la empresa consigue los objetivos de ventas, beneficios, etc. fijados previamente. La piedra angular del control del plan anual es la gestión por objetivos, que implica un proceso en cuatro fases:

Cada tres meses mediremos los resultados obtenidos de cada línea de negocio, para ver si las ventas de nuestros servicios van enfocadas a la consecución del total anual planificado.

Estudiaremos trimestralmente el ratio ventas-campaña de marketing, haremos un análisis financiero y analizaremos la satisfacción del consumidor.

En el caso de que haya habido desviaciones investigaremos las causas y tomaremos las acciones correctoras oportunas.

### **Control De Rentabilidad**

Con este control pretendemos analizar dónde estamos ganando o perdiendo dinero en la empresa.

Analizaremos qué rentabilidad le estamos sacando a cada una de las 3 líneas de negocio, qué tipo de clientes nos están generando más ingresos (por edad, nivel cultural, universidad/es que más sesiones nos contratan, empresas, etc).

Si una línea de negocio vemos que pasado un año, el marketing está bien enfocado, hemos tomado las medidas correctoras oportunas y la rentabilidad no mejora, abandonaremos esa línea de negocio en beneficio de otra más rentable o estudiaremos la implantación de una nueva línea (elaboración de películas a la carta, soporte al rodaje de cortos, películas, series de televisión, alquiler de las instalaciones para formación a estudiantes de interpretación, etc.)

El departamento de operaciones estará constantemente analizando la mejora de procesos y si el personal actual está bien dimensionado y está funcionando a pleno rendimiento, para que cada línea de negocio tenga el número de profesionales que necesite vigilando siempre la rentabilidad de la línea / satisfacción del consumidor.

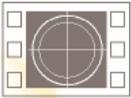
También se realizará un análisis general de ventas mensualmente. Se incorporarán al mismo todos aquellos indicadores que reflejen el modo en el que los clientes están contratando los servicios de BAS

### **Precio**

Se realizará este análisis, una vez hayan transcurrido dos meses desde el lanzamiento de BAS, para determinar cuál ha sido el impacto del precio de nuestros servicios en los compradores. Se analizará el impacto en las ventas de posibles cambios en el precio

### **Control De Eficiencia**

Nuestro objetivo es valorar y mejorar la eficiencia e impacto de los gastos de marketing. Para ello controlaremos la eficiencia de la fuerza de ventas (media de visitas semanales por comercial, tiempo medio de las visitas, media de ingresos por visita, porcentaje de pedidos por visita, número de nuevos cliente por trimestre...); la eficiencia de la publicidad (coste de publicidad por cada 100 consumidores objetivo, porcentaje de audiencia que ha visto nuestra publicidad, opinión de los consumidores



sobre el contenido del anuncio, qué efectividad ha tenido, qué actitud tienen los consumidores hacia nuestros productos antes y después de la publicidad). En caso de que observemos que la publicidad no es eficiente, buscaremos medios alternativos; la eficiencia en la promoción de ventas (analizaremos los costes y el impacto de las ventas de cada promoción analizando el porcentaje de las ventas conseguidas en cada promoción, el coste de exposición de productos por cada euro de ventas, número de consultas en nuestra web por cada campaña de nuestros productos...).

### **Control Estratégico**

Aquí pretendemos realizar una revisión crítica de los objetivos y de la eficiencia global del marketing. Queremos analizar si la empresa está persiguiendo sus mejores oportunidades en relación con los mercados y productos.

Estudio de eficiencia de marketing en nuestra empresa: nos haremos preguntas como: ¿reconoce la dirección la importancia del diseño de la empresa para atender a las necesidades y los deseos de los mercados seleccionados? ¿Trabaja el departamento de operaciones de manera conjunta con el de ventas para cambiar los procesos necesarios para adaptarnos a los clientes? ¿Está bien organizado el proceso de desarrollo de nuevos productos o servicios? ¿Cuándo se realizó la última investigación de marketing sobre clientes, influencias de compra, canales y competidores? ¿Qué impresión causa la estrategia de marketing actual? ¿Qué grado de planificación y consideración de contingencia hay en la empresa? ¿Cómo se comunica y ejecuta la estrategia de marketing? ¿Es la dirección capaz de reaccionar con rapidez y eficacia a los cambios espontáneos?

### **Control Geográfico**

Se realizará también de forma mensual el análisis de las ventas por áreas geográficas determinadas.

### **Control Por Punto De Venta**

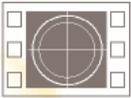
También mensualmente se realizará un análisis de las ventas de BAS en función del punto de venta en el que se hayan realizado (telefónicamente, WEB, etc.).

### **Control Financiero**

El análisis de los ingresos generados, los costes ordinarios y extraordinarios, el movimiento de inventario existente, y el flujo de caja generado será analizado con detalle, de forma mensual, para analizar si los procesos de venta se realizan de acuerdo a las previsiones financieras del Plan.

### **Análisis Del Grado De Satisfacción De Los Clientes**

Las encuestas ya descritas en esta memoria servirán también para conocer el Grado de Satisfacción de los Clientes, ya que el Plan de Marketing no puede perder de vista que el fin último de BAS es ofrecer productos que satisfagan las expectativas de nuestros clientes.

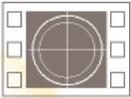


### **Impacto Promociones Y Publicidad**

Las distintas promociones llevadas a cabo en el Plan de Marketing serán evaluadas mediante entrevistas en profundidad a los clientes de BAS, y mediante entrevistas más generalistas entre la población susceptible de ser cliente de BAS. Estas entrevistas se realizarán en intervalos periódicos durante y al final de las distintas promociones.

### **Diagnóstico**

El principal objetivo de las acciones de diagnóstico es conocer los resultados de la puesta en el mercado de BAS y todas las acciones de marketing llevadas a cabo están resultando beneficiosas para la estrategia general de la empresa. El responsable último de este Análisis Global o Diagnóstico es el Gerente de BAS. Se articula en torno a un Informe de la Dirección de Marketing: Tras el análisis de todos los aspectos de Control citados en los puntos anteriores, la Dirección de marketing elabora un Informe de Seguimiento del Plan para el Gerente. Este informe recogerá los puntos más significativos del Plan, así como todos aquellos indicadores más relevantes del mismo. Se realizará un Informe Preliminar quince días después del lanzamiento. Posteriormente se realizará otro informe al mes del lanzamiento, para pasar a una periodicidad trimestral.



## **6. PLAN DE OPERACIONES**

### **6.1. PROCESO DE NEGOCIO**

En BAS tendremos tres líneas de negocio tal y como hemos explicado en la parte de comercialización.

- **Ocio:** BAS ofrece la posibilidad de disfrutar de un fin de semana o puente vacacional a todos aquellos amantes del cine que quieran ser protagonistas de un corto de cine. Los clientes elegirían entre un catálogo temático (ciencia-ficción, edad media, serie negra, antigua Roma, western, infantil, etc.) y tras recibir un guión y practicar su papel, rodarían como actores, una vez vestidos y maquillados según la temática elegida, con la ayuda de nuestro equipo.

- **Formación audiovisual:** BAS ofrece la posibilidad a Universidades y a Escuelas de Arte de realizar prácticas de formación de alto nivel con el fin de completar los módulos académicos y prácticas de final de carrera. BAS pondría a la disposición de los alumnos sus instalaciones y la tecnología más puntera para que los utilizaran durante los días laborables de la semana.

- **La Película de la Empresa y/o Formación Outdoor Training:** Las empresas que quieran concienciar a los empleados en los valores corporativos y en la misión y visión de su empresa, dispondrían de la posibilidad de enviarlos a participar en Be a Star, para rodar una película que sería previamente diseñada al efecto bajo la colaboración de los responsables de la empresa y que reflejaría los principales valores de ésta. Asimismo, los responsables de los departamentos de RRHH podrían participar en el diseño de películas que propicien la formación en aspectos concretos de los trabajadores (solidaridad, trabajo en equipo, liderazgo, etc.).

Para atender a nuestros clientes disponemos de unas completas instalaciones diseñadas para hacer su paso por las mismas una experiencia muy agradable.

A continuación se muestra un Calendario que incluye la distribución de la ocupación de las instalaciones de BAS por línea de negocio durante un año tipo.

Se puede apreciar como predomina la línea de Ocio sobre el resto, principalmente durante los fines de semana, ya que es una actividad pensada para desarrollarse durante tres días y aprovechar los principales días festivos de la semana. En los meses de verano, desde el 16 de julio hasta el 5 de septiembre, es la única línea que se mantiene en funcionamiento ya que se considera que tanto la formación como la película de empresa no van a ser muy demandadas en esas fechas.

La línea de Formación ocupa normalmente dos días laborables de la semana, así como la línea la Película de la Empresa que ocupa otros dos días laborables. Como se ha comentado, en los meses de verano por las vacaciones de los estudiantes y trabajadores, estas líneas se soslayan en beneficio de la línea de ocio.



En el cuadro se puede apreciar con más detalle:

AÑO TIPO																															
	ENERO																														
línea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Ocio	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
Formación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					1	1	1				1	1	1			1			1	1	1
Empresas															1	1					1	1				1	1			1	1
	FEBRERO																														
línea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			
Ocio	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D			
Formación	1			1	1	1					1	1	1				1	1	1			1	1	1			1	1	1		
Empresas		1	1					1	1					1	1				1	1				1	1			1	1		
	MARZO																														
línea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Ocio	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X
Formación	1			1	1	1					1	1	1				1	1	1			1	1	1			1	1	1		
Empresas		1	1					1	1					1	1				1	1				1	1			1	1		
	ABRIL																														
línea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Ocio	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	
Formación	1	1	1	1				1	1	1				1	1	1	1				1	1	1			1	1	1			
Empresas				1	1						1	1				1	1				1	1				1	1			1	1
	MAYO																														
línea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Ocio	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L
Formación	1	1	1				1	1	1				1	1	1				1	1	1			1	1	1			1	1	1
Empresas			1	1							1	1				1	1				1	1				1	1			1	1
	JUNIO																														
línea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Ocio	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	
Formación	1	1	1	1				1	1	1				1	1	1				1	1	1			1	1	1			1	1
Empresas		1	1					1	1					1	1				1	1				1	1			1	1		
	JULIO																														
línea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Ocio	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S
Formación	1	1	1				1	1	1				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Empresas			1	1							1	1				1	1				1	1				1	1			1	1
	AGOSTO																														
línea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Ocio	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M
Formación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Empresas																															
	SEPTIEMBRE																														
línea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Ocio	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	
Formación	1	1	1	1	1				1	1	1				1	1	1				1	1	1			1	1	1			
Empresas						1	1	1						1	1					1	1				1	1			1	1	
	OCTUBRE																														
línea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Ocio	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
Formación	1	1	1				1	1	1				1	1	1				1	1	1			1	1	1			1	1	1
Empresas			1	1							1	1				1	1				1	1				1	1			1	1
	NOVIEMBRE																														
línea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Ocio	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	
Formación	1		1	1	1				1	1	1				1	1	1				1	1	1			1	1	1			
Empresas			1	1							1	1				1	1				1	1				1	1			1	1
	DICIEMBRE																														
línea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Ocio	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V
Formación	1			1	1	1	1	1				1	1	1				1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	
Empresas		1									1	1				1	1				1	1				1	1			1	1



### 6.1.1. Ocio

La ocupación máxima para la línea de ocio es de 6 grupos de 6 personas cada uno, que utilizarán nuestras instalaciones según la planificación de actividades durante un fin de semana, que sería la reflejada en la siguiente tabla:

DÍA	ACTIVIDAD	HORA INICIO	HORA FIN	TIEMPO	GRUPO 1
VIERNES	RECEPCIÓN-PRESENTACIÓN BAS	17:00	17:30	0:30	HALL
	INTRODUCCIÓN Y NORMAS	17:30	18:00	0:30	SALA PROY.
	REPARTO DE GUIONES	18:00	18:30	0:30	AULA 1
	PAUSA-REFRIGERIO	18:30	18:45	0:15	BAR
	LECTURA DE GUIONES Y PRÁCTICA	18:45	21:00	2:15	AULA 1
SÁBADO	PRESENTACIÓN-REPASO GUIONES	9:45	10:15	0:30	AULA 1
	MAQUILLAJE	10:15	10:45	0:30	SALA MAQ.
	VESTUARIO	10:45	11:15	0:30	SALA VEST.
	PAUSA-REFRIGERIO	11:15	11:45	0:30	BAR
	RODAJE	11:45	13:45	2:00	PLATÓ 1
	PAUSA-COMIDA	13:45	16:00	2:15	BAR
	RODAJE	16:00	18:00	2:00	PLATÓ 2
	PAUSA-REFRIGERIO	18:00	18:30	0:30	BAR
	RODAJE	18:30	20:30	2:00	PLATÓ 3
	DESMAQUILLAJE	20:30	21:00	0:30	SALA MAQ.
DOMINGO	PRESENTACIÓN-REPASO GUIONES	9:45	10:30	0:45	AULA 1
	MAQUILLAJE	10:30	11:00	0:30	SALA MAQ.
	VESTUARIO	11:00	11:30	0:30	SALA VEST.
	PAUSA-REFRIGERIO	11:30	12:00	0:30	BAR
	RODAJE	12:00	14:30	2:30	PLATÓ 7
	DESMAQUILLAJE	14:30	15:00	0:30	SALA MAQ.
	PAUSA-COMIDA	15:00	16:30	1:30	LIBRE
	ENTREGA Y VISIONADO PELICULA	16:30	18:00	1:30	SALA PROY.
	ACTO DESPEDIDA-LIBRE	18:00	18:00	0:00	HALL

El resto de grupos ocuparía alternativamente las aulas de formación, sala de maquillaje, platós y proyección de forma que se vayan solapando las actividades, buscando la optimización y máxima ocupación de nuestras instalaciones.

Se muestran a continuación las tablas que recogen la organización de actividades para el resto de grupos.



DÍA	ACTIVIDAD	HORA INICIO	HORA FIN	TIEMPO	GRUPO 2
VIERNES	RECEPCIÓN-PRESENTACIÓN BAS	17:00	17:30	0:30	HALL
	INTRODUCCIÓN Y NORMAS	17:30	18:00	0:30	SALA PROY.
	REPARTO DE GUIONES	18:00	18:30	0:30	AULA 1
	PAUSA-REFRIGERIO	18:30	18:45	0:15	BAR
	LECTURA DE GUIONES Y PRÁCTICA	18:45	21:00	2:15	AULA 1

SÁBADO	PRESENTACIÓN-REPASO GUIONES	9:45	10:15	0:30	AULA 1
	MAQUILLAJE	10:15	10:45	0:30	SALA MAQ.
	VESTUARIO	10:45	11:15	0:30	SALA VEST.
	PAUSA-REFRIGERIO	11:15	11:45	0:30	BAR
	RODAJE	11:45	13:45	2:00	PLATÓ 2
	PAUSA-COMIDA	13:45	16:00	2:15	BAR
	RODAJE	16:00	18:00	2:00	PLATÓ 3
	PAUSA-REFRIGERIO	18:00	18:30	0:30	BAR
	RODAJE	18:30	20:30	2:00	PLATÓ 1
	DESMAQUILLAJE	20:30	21:00	0:30	SALA MAQ.

DOMINGO	PRESENTACIÓN-REPASO GUIONES	9:45	10:30	0:45	AULA 1
	MAQUILLAJE	10:30	11:00	0:30	SALA MAQ.
	VESTUARIO	11:00	11:30	0:30	SALA VEST.
	PAUSA-REFRIGERIO	11:30	11:45	0:15	BAR
	RODAJE	11:45	14:30	2:45	PLATÓ 7
	DESMAQUILLAJE	14:30	15:00	0:30	SALA MAQ.
	PAUSA-COMIDA	15:00	16:30	1:30	LIBRE
	ENTREGA Y VISIONADO PELICULA	16:30	18:00	1:30	SALA PROY.
	ACTO DESPEDIDA-LIBRE	18:00	19:00	1:00	HALL

DÍA	ACTIVIDAD	HORA INICIO	HORA FIN	TIEMPO	GRUPO 3
VIERNES	RECEPCIÓN-PRESENTACIÓN BAS	17:00	17:30	0:30	HALL
	INTRODUCCIÓN Y NORMAS	17:30	18:00	0:30	SALA PROY.
	REPARTO DE GUIONES	18:00	18:30	0:30	AULA 1
	PAUSA-REFRIGERIO	18:30	18:45	0:15	BAR
	LECTURA DE GUIONES Y PRÁCTICA	18:45	21:00	2:15	AULA 1

SÁBADO	PRESENTACIÓN-REPASO GUIONES	9:45	10:15	0:30	AULA 1
	MAQUILLAJE	10:45	11:15	0:30	SALA VEST.
	VESTUARIO	10:15	10:45	0:30	SALA MAQ.
	PAUSA-REFRIGERIO	11:15	11:45	0:30	BAR
	RODAJE	11:45	13:45	2:00	PLATÓ 3
	PAUSA-COMIDA	13:45	16:00	2:15	BAR
	RODAJE	16:00	18:00	2:00	PLATÓ 1
	PAUSA-REFRIGERIO	18:00	18:30	0:30	BAR
	RODAJE	18:30	20:30	2:00	PLATÓ 2
	DESMAQUILLAJE	20:30	21:00	0:30	SALA MAQ.

DOMINGO	PRESENTACIÓN-REPASO GUIONES	9:45	10:30	0:45	AULA 1
	MAQUILLAJE	10:30	11:00	0:30	SALA VEST.
	VESTUARIO	11:00	11:30	0:30	PLATÓ MAQ.
	PAUSA-REFRIGERIO	11:30	11:45	0:15	BAR
	RODAJE	11:45	14:30	2:45	PLATÓ 7
	DESMAQUILLAJE	14:30	15:00	0:30	SALA MAQ.
	PAUSA-COMIDA	15:00	16:30	1:30	LIBRE
	ENTREGA Y VISIONADO PELICULA	16:30	18:00	1:30	SALA PROY.
	ACTO DESPEDIDA-LIBRE	18:00	19:00	1:00	HALL



DÍA	ACTIVIDAD	HORA INICIO	HORA FIN	TIEMPO	GRUPO 4
VIERNES	RECEPCIÓN-PRESENTACIÓN BAS	17:00	17:30	0:30	HALL
	INTRODUCCIÓN Y NORMAS	17:30	18:00	0:30	SALA PROY.
	REPARTO DE GUIONES	18:00	18:30	0:30	AULA 2
	PAUSA-REFRIGERIO	18:30	18:45	0:15	BAR
	LECTURA DE GUIONES Y PRÁCTICA	18:45	21:00	2:15	AULA 2

SÁBADO	PRESENTACIÓN-REPASO GUIONES	9:45	10:15	0:30	AULA 2
	MAQUILLAJE	10:45	11:15	0:30	SALA VEST.
	VESTUARIO	10:15	10:45	0:30	SALA MAQ.
	PAUSA-REFRIGERIO	11:15	11:45	0:30	BAR
	RODAJE	11:45	13:45	2:00	PLATÓ 4
	PAUSA-COMIDA	13:45	16:00	2:15	BAR
	RODAJE	16:00	18:00	2:00	PLATÓ 5
	PAUSA-REFRIGERIO	18:00	18:30	0:30	BAR
	RODAJE	18:30	20:30	2:00	PLATÓ 6
DESMAQUILLAJE	20:30	21:00	0:30	SALA MAQ.	

DOMINGO	PRESENTACIÓN-REPASO GUIONES	9:45	10:30	0:45	AULA 2
	MAQUILLAJE	10:30	11:00	0:30	SALA VEST.
	VESTUARIO	11:00	11:30	0:30	SALA MAQ.
	PAUSA-REFRIGERIO	11:30	11:45	0:15	BAR
	RODAJE	11:45	14:30	2:45	PLATÓ 7
	DESMAQUILLAJE	14:30	15:00	0:30	SALA MAQ.
	PAUSA-COMIDA	15:00	16:30	1:30	LIBRE
	ENTREGA Y VISIONADO PELICULA	16:30	18:00	1:30	SALA PROY.
	ACTO DESPEDIDA-LIBRE	18:00	19:00	1:00	HALL

DÍA	ACTIVIDAD	HORA INICIO	HORA FIN	TIEMPO	GRUPO 5
VIERNES	RECEPCIÓN-PRESENTACIÓN BAS	17:00	17:30	0:30	HALL
	INTRODUCCIÓN Y NORMAS	17:30	18:00	0:30	SALA PROY.
	REPARTO DE GUIONES	18:00	18:30	0:30	AULA 2
	PAUSA-REFRIGERIO	18:30	18:45	0:15	BAR
	LECTURA DE GUIONES Y PRÁCTICA	18:45	21:00	2:15	AULA 2

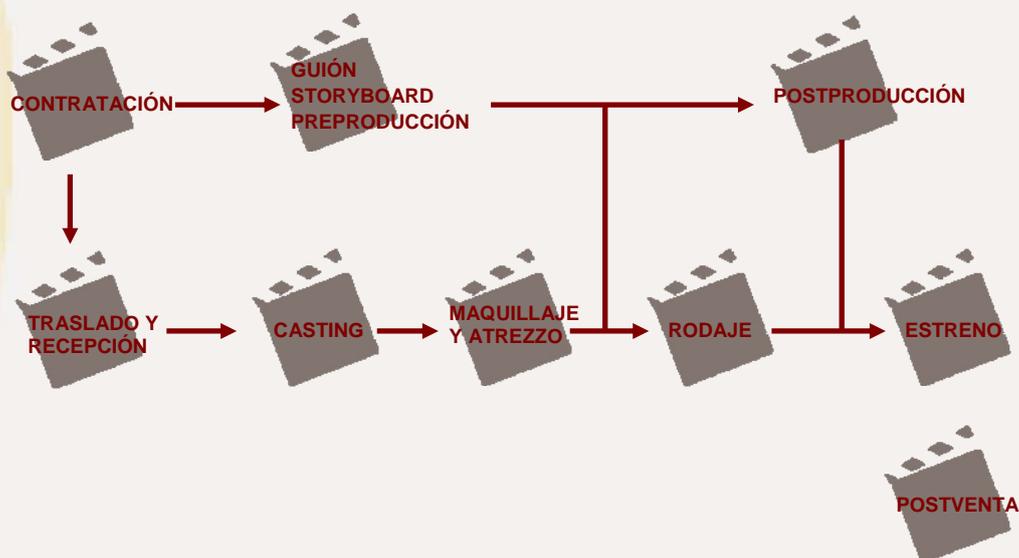
SÁBADO	PRESENTACIÓN-REPASO GUIONES	9:45	10:15	0:30	SALA MAQ.
	MAQUILLAJE	10:45	11:15	0:30	AULA 2
	VESTUARIO	10:15	10:45	0:30	BAR
	PAUSA-REFRIGERIO	11:15	11:45	0:30	SALA VEST.
	RODAJE	11:45	13:45	2:00	PLATÓ 5
	PAUSA-COMIDA	13:45	16:00	2:15	BAR
	RODAJE	16:00	18:00	2:00	PLATÓ 6
	PAUSA-REFRIGERIO	18:00	18:30	0:30	BAR
	RODAJE	18:30	20:30	2:00	PLATÓ 4
DESMAQUILLAJE	20:30	21:00	0:30	SALA MAQ.	

DOMINGO	PRESENTACIÓN-REPASO GUIONES	9:45	10:30	0:45	SALA MAQ.
	MAQUILLAJE	10:30	11:00	0:30	AULA 2
	VESTUARIO	11:00	11:30	0:30	BAR
	PAUSA-REFRIGERIO	11:30	11:45	0:15	SALA VEST.
	RODAJE	11:45	14:30	2:45	PLATÓ 7
	DESMAQUILLAJE	14:30	15:00	0:30	SALA MAQ.
	PAUSA-COMIDA	15:00	16:30	1:30	LIBRE
	ENTREGA Y VISIONADO PELICULA	16:30	18:00	1:30	SALA PROY.
	ACTO DESPEDIDA-LIBRE	18:00	19:00	1:00	HALL



DÍA	ACTIVIDAD	HORA INICIO	HORA FIN	TIEMPO	GRUPO 6
VIERNES	RECEPCIÓN-PRESENTACIÓN BAS	17:00	17:30	0:30	HALL
	INTRODUCCIÓN Y NORMAS	17:30	18:00	0:30	SALA PROY.
	REPARTO DE GUIONES	18:00	18:30	0:30	AULA 2
	PAUSA-REFRIGERIO	18:30	18:45	0:15	BAR
	LECTURA DE GUIONES Y PRÁCTICA	18:45	21:00	2:15	AULA 2
SÁBADO	PRESENTACIÓN-REPASO GUIONES	9:45	10:15	0:30	SALA MAQ.
	MAQUILLAJE	10:45	11:15	0:30	AULA 2
	VESTUARIO	10:15	10:45	0:30	BAR
	PAUSA-REFRIGERIO	11:15	11:45	0:30	SALA VEST.
	RODAJE	11:45	13:45	2:00	PLATÓ 6
	PAUSA-COMIDA	13:45	16:00	2:15	BAR
	RODAJE	16:00	18:00	2:00	PLATÓ 4
	PAUSA-REFRIGERIO	18:00	18:30	0:30	BAR
	RODAJE	18:30	20:30	2:00	PLATÓ 5
	DESMAQUILLAJE	20:30	21:00	0:30	SALA MAQ.
DOMINGO	PRESENTACIÓN-REPASO GUIONES	9:45	10:30	0:45	SALA MAQ.
	MAQUILLAJE	10:30	11:00	0:30	AULA 2
	VESTUARIO	11:00	11:30	0:30	BAR
	PAUSA-REFRIGERIO	11:30	11:45	0:15	SALA VEST.
	RODAJE	11:45	14:30	2:45	PLATÓ 7
	DESMAQUILLAJE	14:30	15:00	0:30	SALA MAQ.
	PAUSA-COMIDA	15:00	16:30	1:30	LIBRE
	ENTREGA Y VISIONADO PELICULA	16:30	18:00	1:30	SALA PROY.
	ACTO DESPEDIDA-LIBRE	18:00	19:00	1:00	HALL

El proceso operativo básico de un fin de semana de ocio en Be a Star se resume en el siguiente esquema básico:



Según este modelo operativo, a continuación se detalla cada uno de los pasos seguidos en el proceso de esta línea de negocio una vez el cliente se ha puesto en contacto con BAS por el deseo de grabar un cortometraje y pasar un fin de semana de cine.

BAS dispondrá de un catálogo de 10 películas que pondrá a disposición de nuestros clientes los cuales rellenarán una encuesta disponible en nuestra Web.



#### ■ Guión:

En general preparado por nuestro equipo creativo, aunque en casos especiales este trabajo se podrá subcontratar. En ocasiones se podrán realizar guiones personalizados según el gusto de nuestros clientes. El guión es la descripción general escrita de la trama y los diálogos de la película. Habrá versiones generales que manejarán los equipos de BAS y guiones individualizados para cada uno de los papeles que tendrán que interpretar nuestros clientes.

#### ■ Storyboard:

Es la concreción gráfica del guión y será utilizada por los equipos de BAS aunque, como en cada paso del rodaje y producción de los cortometrajes de BAS, los clientes podrán participar y tener la última palabra si así lo desean. Con el storyboard se puede adelantar los planos a utilizar, presentar escenarios o pregrabar planos y localizaciones. De esta manera todo el equipo sabe “de qué se está hablando” en el guión y facilita la preparación del rol de cada uno. Algunos puntos a tener en cuenta:

- Asegurar las localizaciones.
- Comentar el guión con el responsable de fotografía.
- Se pueden adelantar etapas de la fase de montaje analizando qué puede merecer la pena montar finalmente o qué no.
- Resumir y adaptar el storyboard cuando sea necesario según el cliente.

La concreción del storyboard la realizarán los técnicos de BAS de manera que antes de comenzar el rodaje de cada película todo el personal de BAS implicado en el rodaje sabrá exactamente los decorados a utilizar así como la posición en el rodaje de cada personaje.

Llegado el día de inicio del fin de semana contratado por nuestros clientes, se detallan a continuación los pasos más importantes de la planificación descrita anteriormente:

#### ■ Traslado hasta los estudios:

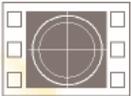
El traslado de los clientes hasta los estudios de BAS correrá por cuenta del cliente. A los clientes se les informará al ofertar los productos de los servicios incluidos en el precio así como de la localización exacta de nuestras instalaciones.

#### ■ Recepción de los clientes:

La recepción de los clientes se realizará en las propias instalaciones de BAS. Para ello, se ha previsto un hall de entrada decorado con motivos cinematográficos que sirva para que los clientes tengan una sensación de inmersión en el mundo del cine.

#### ■ Alojamiento:

Aquellos clientes que quieran alojarse en las cercanías de nuestras instalaciones dispondrán de precios especiales en los hoteles situados en Los Ángeles de San Rafael. En concreto, se llegará a un acuerdo con el Hotel Náyade: categoría 3 estrellas, y 130 habitaciones disponibles, todas ellas decoradas con motivos náuticos y todos los servicios de un gran hotel. Se acordará con el hotel la reserva de las habitaciones dobles correspondientes a la máxima capacidad de BAS. BAS podrá confirmar la reserva final el lunes de la semana correspondiente a cada fin de semana.



El importe de la estancia correrá por cuenta de los clientes, siendo el papel de BAS en este caso, el de mero intermediario. Los precios del hotel para nuestros clientes serán muy competitivos. El primer año:

Precio pers.hab.doble: 36 €

Precio pers.hab.doble pens.completa: 62€

#### ■ Casting y reparto de papeles:

En el hall principal de Be a Star, se producirá la primera toma de contacto con los estudios de Be a Star, bienvenida a todos los clientes, explicación del programa de actividades que van a experimentar durante el fin de semana y descripción de las instalaciones.

Posteriormente, en la sala de proyección de BAS los clientes visionarán una película creada al efecto que describe de forma más precisa las actividades que van a realizar así como sirve de guía introductoria de las normas y cuidados que deben tener al rodar su película.

Estas dos actividades se realizarán conjuntamente para todos los clientes del fin de semana.

Posteriormente, y ya repartidos en Aulas (3 grupos por aula) se procede al reparto de guiones y, de acuerdo con nuestros clientes, al reparto de papeles a interpretar, por último se procede a leer los guiones y a realizar prácticas de interpretación con los personajes, siempre guiados nuestros clientes por los animadores de BAS.

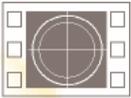
Este es el punto en el que BAS tendrá menos opciones de control previo. Al ser los actores los propios clientes, BAS no conocerá previamente qué personas pueden ajustarse mejor a los papeles preparados. Para asegurar el éxito de la filmación, seguiríamos los siguientes pasos, ajustables en función del grupo que se manejase en cada momento:

- Análisis del guión y la motivación de cada cliente para cada papel. De este modo se puede conocer qué papeles desea interpretar cada cliente. No sería buena idea hacer que un cliente interprete un papel con el que no se siente identificado.
- Casting. Con la información anterior, el director o quién sea conveniente según el momento, realizará un casting para ajustar finalmente los papeles a quien más convenga.
- Consejos y ensayos. Se dará a los clientes una orientación de cual será su papel en el cortometraje, así como unos fundamentos de actuación. Se repartirán los papeles y se ensayará con los clientes.

#### ■ Maquillaje y atrezzo:

Antes de cada día de rodaje, los “actores” pasarán por la sala de maquillaje.

El maquillaje necesario será subcontratado a una empresa externa. En el caso del atrezzo y vestuario será propiedad de BAS.



#### ■ Preproducción:

Pasos previos a la producción de la película o el rodaje en sí mismo. Se puede ir realizando al mismo tiempo que los clientes/actores van asignando papeles y ensayan sus guiones. Los equipos de rodaje irán preparando los escenarios, instalaciones, cámaras, equipos de sonido, iluminación. Según el caso podría ser apoyado por algún cliente que así lo desee. El paso de preproducción será de gran importancia ya que, pese a que los rodajes normalmente ya serán conocidos por los equipos de BAS, los clientes que intervendrán en cada caso serán siempre diferentes, por lo que habrá que adaptar en cada ocasión la logística para cada uno de los cortometrajes que se rueden.

#### ■ Rodaje:

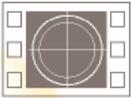
Es el núcleo de todo el proceso. El rodaje del cortometraje con la intervención de los clientes. Intervendrán los equipos de BAS que sean necesarios y variará en función de los guiones y grupos de clientes o actores que actúen en cada momento. Tendrá una duración mayor o menor según la historia que los clientes hayan elegido.

Dentro del rodaje haremos una salvedad: *Rodaje de tomas de efectos especiales digitales*. En algunas ocasiones tendremos que utilizar técnicas de rodaje de efectos especiales o escenarios imaginarios porque así lo requiera el guión. En esos casos el rodaje se hará en salas especiales de rodaje digital utilizando técnicas de última generación. Estas escenas se irán trabajando paralelamente al resto del rodaje y serán posteriormente añadidas en la fase de postproducción.

Para la realización del rodaje, se utilizarán tres platós interiores por película con distintos decorados, grabación digital y platós exteriores (dependientes de climatologías adversas), en películas con necesidad de componente externo en sus rodajes. En total se dispone de 6 platós de tamaño medio y un séptimo plató de tamaño grande en el que rodar las La distribución de grupos de trabajo será de 6 personas en cada grupo, con tres grupos por tipo de película y fin de semana, contando BAS con dos películas tipo distintas. Por tanto, un total de 36 personas podrán participar en BAS durante el fin de semana, distribuyéndose entre los distintos escenarios de manera que se produzca el máximo aprovechamiento de las instalaciones y los platós estén el mínimo tiempo posibles.

En la siguiente imagen se muestra un plató de rodaje con instalaciones de croma, para el rodaje de escenas con efectos especiales.





#### ■ Postproducción:

Es la plasmación de lo que hemos rodado con nuestros clientes en el soporte que ellos hayan elegido, normalmente archivos informáticos de formato vídeo que posteriormente se reproducirán para facilitar una copia a cada uno de los clientes en DVD o USB, a elección del cliente. Según el caso, se podría ver la oportunidad de utilizar algún otro soporte o incluso publicarlo en la Web de BAS u otras opciones a considerar. Consta de:

- Montaje. Elección de las escenas que compondrán la película final y secuenciación dentro del programa informático que estemos utilizando.
- Sonido. Añadimos la banda sonora y efectos sonoro-musicales que hayamos acordado.
- Creación del primer master del cortometraje. Una vez montada la primera versión se visualiza para ver si se adecua o no a lo que el cliente espera. En este punto podría participar algún cliente si así lo desea o esperar al visionado o proyección final (estreno).
- Reproducción de las copias. Se realizarán las copias que se hayan acordado de los clientes dándoles un formato profesional; añadiendo títulos, créditos con los nombres de los actores, etc; Montaje, sonido, creación del primer master de cortometraje, reproducción de las copias.

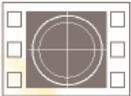
■ Estreno: Una vez finalizado el cortometraje se realizará la première de la cinta con la participación del equipo de rodaje y los clientes. Este estreno se realizará en las salas de proyección de las que BAS dispone, dándole el ambiente necesario para que nuestros clientes se sientan como en un estreno real. Para ello prepararemos la entrada a las salas de proyección, se les vestirá para la ocasión, se tomarán fotografías a la entrada de la sala junto con la carátula de su película, etc.

#### **6.1.2. Planes de formación.**

En la división de planes de formación, el producto ofertado por BAS sería de dos tipos:

■ Formación impartida por nuestros profesionales en nuestras instalaciones, en función de la demanda del centro de formación. Aprovechando el perfil de nuestro cliente objetivo (empresas de formación con bajo, limitado u obsoleto soporte técnico) BAS ofrece la posibilidad de impartir clases prácticas audiovisuales con elevado nivel de soporte técnico impartidas por el personal de la propia escuela (utilizando solo los medios tecnológicos de BAS) o aprovechando la amplia oferta de profesionales ofertada por BAS, en cuyo caso la escuela proporcionará al profesor con la antelación mínima de una semana, la información necesaria para el desarrollo de la clase demandada. Todo esto detallado en contrato así como el precio/hora.

■ Soporte de medios audiovisuales y estructura propiamente dicho. Adicionalmente a lo anterior BAS ofrece la posibilidad de utilizar sus instalaciones y medios (prescindiendo de nuestra oferta de profesionales), en caso de que la escuela prefiera continuar con la



formación impartida por su profesorado o contrate nuestras instalaciones para un fin distinto al de la formación.

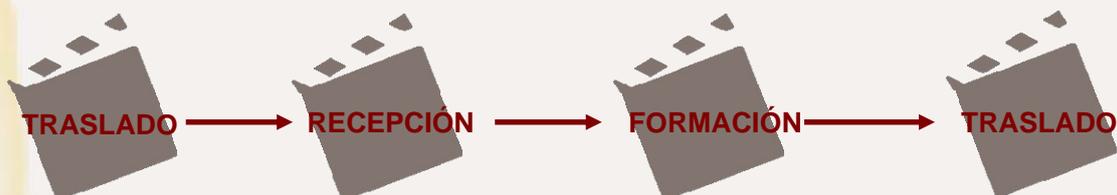
La selección de una u otro producto dependerá de las necesidades del centro. El número de personas que pueden acudir a las instalaciones dependerá de los acuerdos a los que se llegue con las escuelas de formación y dependerá del tipo de actividad a realizar. En el plan de marketing se indica un precio fijo por utilización de los platós y la tecnología asociada a los mismos.

El producto de formación además de la base principal detallada en el punto anterior incluye el servicio de transporte hasta nuestras instalaciones y restauración, almuerzo y comida de la jornada en nuestras instalaciones.

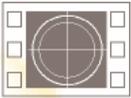
La planificación del día de formación será la siguiente:

RECOGIDA Y TRANSPORTE	8:00	9:30
PRÁCTICAS, FORMACIÓN	9:30	12:00
DESAYUNO	12:00	12:30
PRÁCTICAS, FORMACIÓN	12:30	14:00
COMIDA	14:00	15:00
PRÁCTICAS, FORMACIÓN	15:00	18:00
TRANSPORTE DE VUELTA	18:00	19:30

- **8:00 h** Recogida de los alumnos a las 8:00 horas en la propia escuela por un autobús que se encargará de su transporte hasta nuestras las instalaciones.
- **9:30-12:00 h** Al llegar a las instalaciones de BAS, los alumnos comenzarán la formación pactada con la empresa bien sea impartida por profesionales de BAS o de la propia escuela de formación en función de lo acordado, utilizando los medios de BAS.
- **12:00-12:30 h** Desayuno
- **12:30-14:00 h** Continuación de formación
- **14:00-15:00 h** Comida
- **15:00-18:00 h** Formación
- **18:30 h** Una vez finalizada la formación del día pactada con la escuela, el mismo autobús procederá al transporte de vuelta hasta la escuela.



A continuación se detalla cada uno de los pasos que componen el proceso para la realización de dicho planning:



#### ■ Traslado hasta los estudios:

Un autobús subcontratado por BAS se encargará del traslado de los estudiantes desde la escuela de formación hasta los estudios de BAS y regreso al final de la jornada de formación.

Winbus alquiler autobús 35 plazas: 4.800 €/mes, 235 €/día

Winbus alquiler autobús 55 plazas: 5.600 €/mes, 295 €/día

#### ■ Recepción de los estudiantes:

El autobús dejará a los estudiantes en los estudios de BAS. Una vez allí el personal de BAS les guiará hasta los estudios y los distribuirá entre los distintos escenarios.

#### ■ Formación:

La formación a impartir será según la información suministrada por la escuela de formación a BAS, será impartida por los profesores de la propia escuela de formación con ayuda de los técnicos y personal de soporte de BAS o directamente por BAS.

#### ■ Catering:

El desayuno y comida será suministrado en los estudios de BAS por una empresa subcontratada por BAS.

Baguete los Ángeles de San Rafael: 10€ pers/día.

#### ■ Traslado de vuelta:

Finalizada la jornada de formación, un autobús se encargará del regreso de los estudiantes a la escuela de formación.

### **6.1.3. Línea de Negocio La Película de Empresa y/o Outdoor Training.**

La línea de negocio La Película de la Empresa y/o Outdoor Training servirá a BAS para aumentar la ocupación de sus instalaciones durante los días laborables de la semana (de lunes a jueves).

Los guionistas de BAS junto con los responsables de los departamentos de RRHH de la empresa que requiera nuestros servicios diseñarán el contenido de “la película de la empresa”. En este punto se intentarán aprovechar el atrezzo del que ya dispone BAS así como el vestuario existente para las películas de la línea de ocio fin de semana. Bajo presupuesto se podrán diseñar decorados y efectos especiales que reflejen la cultura corporativa de la empresa. Es decir, los empleados de la empresa podrán o bien rodar películas como las que puede rodar cualquier cliente de fin de semana, o bien rodar la película específica de la empresa. En ambos casos, la operativa sería similar a la de los rodajes de fin de semana, cambiando solamente los horarios, solapes entre instalaciones y aplicando una disminución no significativa del tiempo de rodaje, para ajustarlo a una estancia de un solo día en nuestras instalaciones.



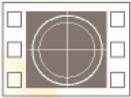
El número total de personas que van a pasar por nuestras instalaciones dependerá del tipo de película a realizar y del guión que se haya escrito, estableciéndose un máximo de 36 personas por día.

El planning Básico de Operaciones para esta línea de negocio sería el siguiente:

	HORA		
	HORA INICIO	FIN	TIEMPO
RECEPCIÓN-PRESENTACIÓN	8:30	9:00	0:30
INTRODUCCIÓN Y NORMAS	9:00	9:15	0:15
REPARTO DE GUIONES	9:15	9:30	0:15
LECTURA DE GUIONES Y PRÁCTICA	9:30	10:30	1:00
PAUSA-REFRIGERIO	10:30	11:00	0:30
MAQUILLAJE	11:00	11:30	0:30
VESTUARIO	11:30	12:00	0:30
RODAJE	12:00	14:30	2:30
PAUSA-COMIDA	14:30	16:00	1:30
RODAJE	16:00	17:30	1:30
DESMAQUILLAJE	17:30	18:00	0:30
VISIONADO PELICULA	18:00	18:30	0:30
ACTO DESPEDIDA	18:30	19:00	0:30

Los traslados se realizarían en un autobús previamente contratado que recogería a los asistentes en el punto concertado con los responsables de la empresa que se trate.

Varios días antes de su participación en el rodaje de la película de la empresa los asistentes recibirían documentación de BAS preparada específicamente para la ocasión.



## **6.2. PROCESOS DE SOPORTE**

### **6.2.1. Soporte administrativo**

El proceso en el área administrativa será diferente para cada la línea de negocio:

#### **6.2.1.1. Ocio**

■ Primera toma de contacto:

El cliente realizará la primera toma de contacto por la página Web de BAS o en las de sus colaboradores. En estas el cliente encontrará una pequeña descripción de los servicios ofertados por BAS, introducirá sus datos y sus preferencias de película a rodar a partir de aquí será el equipo de BAS el que se ponga en contacto con el cliente para finalizar de concretar la relación contractual.

Para adecuarnos a los gustos/necesidades del cliente, les propondríamos la siguiente encuesta (que estaría en nuestra página web), para en el menor tiempo posible llamar al cliente y proponerles la opción más ajustada a él:

- **NOMBRE:**
- **EDAD:**
- **PROFESIÓN:**
- **AFICIONES Y HOBBIES:**
- **¿HA TENIDO PREVIAMENTE UNA EXPERIENCIA PARECIDA A BE A STAR?**

En caso afirmativo,

- **¿DÓNDE?**
- **¿QUÉ FUE LO QUE MÁS LE IMPACTÓ?**
- **¿QUÉ ESPERA OBTENER DE BE A STAR?**
- **¿CÓMO NOS HA CONOCIDO?**

Internet

Alguien que ya nos ha visitado

Las actividades de Be a Star con la Universidad

Publicidad

- **¿CUÁNTAS PERSONAS LE ACOMPAÑARÍAN EL FIN DE SEMANA?**

- **Nº:**
- **Parentesco:**
- **Edades:**
- **¿Les gustaría participar a todos en la misma película?**

- **ELIJA ENTRE LAS SIGUIENTES TEMÁTICAS, EN CUÁL LE GUSTARÍA PARTICIPAR A USTED Y A SUS ACOMPAÑANTES** (Si no lo tiene claro y quiere proponer varias, indique el orden de preferencia).

Ciencia ficción:

Edad media:

Serie negra:

Antigua Roma:

Western:

Infantil:

- **FIN O FINES DE SEMANA QUE PODRÍAN ASISTIR:**

*INDÍQUENOS SU NÚMERO DE TELÉFONO Y EN BREVE NOS PONDREMOS EN CONTACTO CON USTED.*



#### ■ Gestión de solicitudes:

Las auxiliares administrativas serán quienes gestionen esta documentación y se pongan en contacto con el cliente para el envío de información sobre BAS y servicios que incluye el producto y para ver sus preferencias, posteriormente en función del calendario de disponibilidad, controlado por ellas, ofertarán las películas a rodar según los distintos fines de semana disponibles.

Una vez el cliente ha decidido fecha y película, confirmará mediante los datos de tarjeta de crédito su asistencia (en caso de no asistir el fin de semana concretado, se le efectuará un cargo en la tarjeta del 20% del precio), el cliente puede cancelar su asistencia con una antelación mínima de 3 días. Una vez hecha la reserva, se le enviará por correo electrónico toda la información sobre el planning del fin de semana e información sobre localización de las instalaciones.

#### ■ Confirmación de reserva:

Confirmada la validez de los datos de la tarjeta aportados por los clientes y una vez se haya completado el total de la oferta o en caso contrario el lunes anterior al fin de semana,

Enviarán al hotel y catering la confirmación sobre habitaciones y servicios necesarios para el fin de semana. Alternativamente a esta confirmación el hotel reservará el máximo de habitaciones dobles para cubrir el total de oferta de BAS en espera de esta confirmación final.

#### ■ Facturación:

El domingo posteriormente a la finalización del estreno de las películas rodadas se procederá a la facturación y pago de los servicios, por tarjeta de crédito, en metálico o mediante cargo directo a la cuenta corriente del cliente, en este último caso, el cliente deberá aportar certificación bancaria de la cuenta o copia de los datos bancarios que relacionen cuenta con titular y firmar un documento autorizando dicho cargo en cuenta.

En las dos semanas siguientes al evento, los administrativos se encargarán del envío de encuestas y seguimiento de las mismas para comprobar el nivel de satisfacción de los clientes con BAS y el producto, así como posibilidades de mejora.

### **6.2.1.2. Soporte a formación**

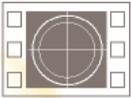
#### ■ Primera toma de contacto, comercialización:

El gerente, responsable de relaciones públicas, se encargará de ofertar nuestro producto a las escuelas de formación, principalmente a universidades y de mantener la relación laboral con ellas.

#### ■ Convenio vinculante y condiciones:

Antes de comenzar las relaciones empresariales con universidades, BAS intentará firmar convenios de cooperación que aseguren la duración del contrato durante todo el curso escolar. En caso de imposibilidad de firma de dicho convenio, se realizará contrato vinculante detallando todas las características así como horas y duración de dicha relación antes de iniciar los servicios.

Se estudiará la posible modificación de condiciones en función del volumen de negocio y la importancia del cliente, así como el precio final a facturar dependiendo de las condiciones de contratación y volumen de facturación anual.



#### ■ Solicitud de horas de formación y preferencias horarias:

La escuela informará a BAS de las preferencias de fechas para la realización de dicho trabajo. Establecido este primer contacto, serán las auxiliares administrativas las que en función de esta información y la detallada en la solicitud (horas alumno, nivel, nº alumnos grupo/plató), controlarán el calendario de disponibilidad para ofertar las distintas alternativas de fechas a la demanda.

#### ■ Confirmación de periodo de formación:

En el plazo de una semana informarán a la escuela de las fechas asignadas para dicha formación o disposición de instalaciones en jornadas de 6 a 8 horas/día por grupo de alumnos, en esta asignación de fechas tendrán preferencia en la selección los clientes con mayor volumen de negocio y mayor permanencia. En este momento la escuela deberá abonar el 25% en concepto de reserva.

#### ■ Organización de viaje y formación:

Confirmada la reserva, se procederá a la organización de autobuses para el traslado de estudiantes así como el catering de las jornadas de formación en BAS.

#### ■ Facturación:

El día 1 de cada mes, BAS procederá a la facturación de la formación impartida el mes anterior. Cuando el acuerdo entre las partes establezca una duración superior a tres meses, el cliente puede seleccionar el modo de facturación lineal, emitiendo BAS factura por la media del servicio contratado correspondiente a un mes, en enero se procederá a la regularización, facturando o abonando de la diferencia entre el consumo real y el previsto. Esta tipo de facturación y pago ofrece bonificaciones en cuanto a precio cuando la relación es de más de seis meses.

#### ■ Nivel de satisfacción:

El seguimiento sobre la satisfacción de este producto, será trimestral, enviando encuestas por correo electrónico y telefónicamente, analizando posibles deficiencias y mejoras.

#### ■ Gestión de cobro:

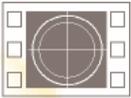
La forma de pago del 75% de la facturación (descontando el importe de la reserva) será por transferencia, cheque o recibo domiciliado en función de las preferencias de la escuela y el vencimiento será 30 días después de la fecha de factura. En el caso de retraso en pago, el departamento administrativo será el encargado de controlar la puntualidad y gestión de cobros.

### **6.2.1.3. Soporte a La Película de la Empresa**

#### ■ Primera toma de contacto, comercialización:

Los comerciales de BAS se ocuparán de contactar con los responsables de los departamentos humanos de las grandes empresas instaladas en Madrid y las provincias limítrofes. Una vez interesados en contratar nuestros servicios serán los guionistas de BAS junto con el gerente quien junto con las personas designadas por la empresa en cuestión diseñen los objetivos y líneas maestras de la película a realizar.

La primera actividad será realizar un completo briefing a través del cual se puedan recoger las líneas maestras de la estrategia corporativa de la empresa y los objetivos que se persiguen con la participación de sus empleados en BAS.



Se contará también con la asesoría de un experto en formación y outdoor training, para que cuando sea necesario participe en la elaboración de los guiones de las películas de empresa.

Una vez realizado el guión y los bocetos de los decorados, muestras de vestuario, etc., se convocará una última reunión con los interlocutores de la empresa para ultimar los detalles y obtener el visto bueno para preparar los platós.

■ **Presupuestación:**

Una vez que una empresa se decida a contratar nuestros servicios se pasarán a la misma dos tipos distintos de presupuestos. Uno previo para el estudio, elaboración del guión, preparación de los decorados y atrezzo, y otro que recogerá los precios por grupos diarios una vez que los empleados de la empresa se acerquen a las instalaciones de BAS. Los dos contratos serán vinculantes y la aceptación del primero será necesaria como paso previo a la concertación de las visitas.

Para aquellas empresas que soliciten actividades de formación especiales o quieran variar los calendarios propuestos se realizarán presupuestos a medida.

■ **Organización de viaje:**

Confirmados los grupos y número de personas, se procederá a la organización de autobuses para el traslado de los empleados de la empresa así como el catering adecuado.

■ **Facturación:**

El modo de facturación se negociará empresa a empresa, intentando conseguir unos periodos de pago lo más breves como sea posible. Previamente a la preparación del guión, decorados y atrezzo se facturará inicialmente un porcentaje sobre el importe total a facturar, para poder financiar las inversiones a realizar por BAS específicas para ese contrato.

■ **Nivel de satisfacción:**

El seguimiento sobre la satisfacción de este producto, será realizado, dependiendo de la extensión temporal del acuerdo, en periodos de tiempo breves que sirvan para detectar posibles carencias y corregirlas, para ello se enviarán encuestas por correo electrónico y se contactará telefónicamente con los participantes.

■ **Gestión de cobro:**

La forma de pago será por transferencia, cheque o recibo domiciliado en función de las preferencias de cada empresa y el vencimiento será 90 días después de la fecha de factura. En el caso de retraso en pago, el departamento administrativo será el encargado de controlar la puntualidad y gestión de cobros.

### **6.2.2. Estrategia de compras**

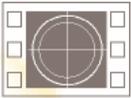
Excelencia de servicio, trato con el cliente, precio, tecnología y personalización.

La política de proveedores en cuanto a exigencias, irá en función del tipo de proveedor al que nos refiramos. En este sentido podemos clasificar a nuestros proveedores según el siguiente desglose:

- Renting: mantenimiento, precio
- Mantenimiento de elementos en propiedad o alquilados (subcontratado): calidad de servicio.



- Consumibles: Precio, calidad y servicio ofrecido
- Catering: Servicio, calidad y precio. Posibilidad de negociar con el hotel dicho servicio.
- Hotel: Servicio, precio y localización.
- Vestido: Precio y calidad.
- Maquillaje y peluquería (subcontratado): localización y precio
- Autobús (subcontratado): Precio
- Decorados: Precio y variedad.
- Equipo técnico: Calidad y precio.



### **6.3. MEDICIÓN DEL ÉXITO**

Para medir la satisfacción de los clientes (que en definitiva marcará nuestro éxito en el mercado) les mandaremos por correo electrónico (una vez hayan estado en nuestras instalaciones durante un fin de semana) una encuesta personalizada para que puntúe de 1 (peor puntuación) a 4 (mejor puntuación) los siguientes puntos:

QUITAR LA PARTE DE HOTEL

- **GRADO DE SATISFACCIÓN DEL HOTEL**

Trato del personal:

Satisfacción de la habitación:

Satisfacción de los desayunos:

Satisfacción de las cenas:

Observaciones:

- **BE A STAR**

Enfoque de la organización y distribución de tareas:

Profesionalidad de los trabajadores:

Trato recibido:

Le ha quedado claro todo el proceso de grabación de una película:

Acorde a sus expectativas:

Observaciones:

**Mejor añadir dos o tres preguntas para clasificar el perfil del cliente. Se puede hacer en la contratación o si solicitan información vía internet.**

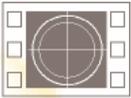
**SATISFACCIÓN GLOBAL:**

Indique de 1 a 10 la nota que daría a Be a Star.

¿Se lo recomendaría a algún amigo?

En caso de que no recibamos respuesta, les llamaríamos por teléfono para darles las gracias por haber sido nuestros clientes, para rellenar la encuesta y oír sus críticas o mejoras.

Mensualmente mediremos internamente en qué escenario de los que predijimos (pesimista, optimista y realista) estamos.



#### **6.4. INVENTARIO**

El inventario necesario para el desarrollo de esta actividad básicamente estaría compuesto por:

- Consumibles: el coste de inventario de este material es mínimo. Su localización será en la oficina central.
- Atrezzo y vestido: Su localización será parte en los camerinos, los correspondientes a las películas a rodar 30%, y parte en burros adecuadamente protegidos para evitar el deterioro de las prendas localizado en el almacén de escenarios.
- Escenarios: Localizados en una sala de nuestras instalaciones, el almacén guardará los escenarios, propiedad de BAS, de las películas no rodadas actualmente en el caso de fin de semana y en días de diario los de estas últimas y los correspondientes a aquellos platós a utilizar por las escuelas de formación.

El coste de inventario en el primer caso será mínimo y en los siguientes será el correspondiente al alquiler de esas salas y el de mantenimiento del mismo en ambos casos no muy elevado debido a la escasa rotación del material. El gasto de cambio de vestuario y escenarios es independiente del inventario ya que sea alquilado o propiedad de BAS sería un coste a imputar al producto.

**6.5. DETERMINACION DE COSTES OPERATIVOS**

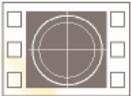
A continuación se detallan en líneas generales el equipamiento necesario así como el coste global de los mismos. Los precios que se indican con IVA incluido. Nota: parte de los gastos de los equipos tecnológicos de la sala de control y producción serán contratados a través de renting, aproximadamente el 50%, y como tal se han considerado en el Plan Financiero.

<b>SALA CONTROL</b>			
<b>AUDIO</b>	HARDWARE	MAC	4
		PANTALLAS	7
		SERVIDOR	1
	SOFTWARE	PROTOOLS HD	1
		ESCUCHAS AUDIO 5.1	1
		DIGIDESIGN (Controlador de Audio)	1
	REPRODUCTOR CD		1
PREVIOS EXTERNOS		1	
<b>IMAGEN</b>	HARDWARE	MULTIPUERTO (Controlador de imagen)	1
		FINAL CUT (editor de imágenes)	1
	SOFTWARE	MOVIE MAGIC(organización del rodaje)	1
		ADOBE EFFECT (efectos blanco y negro)	1
		OTROS SOFTWARE	x
	<b>SALA DE DOBLAJE</b>	T.V.	
CAJETIN DE SEÑAL DE AUDIO		CONEXIONES	
MICRO NEUMANN			
<b>Total (iva no incl.)</b>			<b>609.655 €</b>
<b>SALA DE PROYECCIÓN</b>	CAJETIN DE SENAL DE AUDIO		1
	PANTALLA DE PLASMA 42"		1
<b>Total (iva no incl.)</b>			<b>6.034 €</b>
<b>INGENIERIA</b>	GENERADORES	(Exteriores, emergencia)	
	ESTABILIZADORES		
	SISTEMAS DE CONTROL		
<b>Total (iva no incl.)</b>			<b>25.862 €</b>



		TIPO	UNIDADES	
<b>ESCENARIOS (60m2)</b>	Acondicionamiento acústico			
	CAJETIN DE SEÑAL DE AUDIO	Conexiones	1	
	CAJETIN DE SEÑAL DE VIDEO	Conexiones	1	
	ILUMINACIÓN	FRESNEL		2
		RECORTES		3
		LAMPARA PAR		2
		REFLECTOR		2
		TAMIZADOR		2
	MONITOR DE VIDEO		1	
	CAMARAS	HD	2	
	MICROFONÍA	Micro NEUMANN		1
		Micro CARDIODIE-AUDIOTECNICO		1
		Micro DIRECCIONAL SHURE		1
	CABLEADO			
	TARIMAS	ROSCO		2
NIVOFLEX			3	
CROMA (Todos los escenarios)			1	
MOBILIARIO VARIOS				
<b>Total (iva no incl.)</b>			<b>51.724 €</b>	

		TIPO	UNIDADES	
<b>ESCENARIO (180m2)</b>	Acondicionamiento acústico			
	CAJETIN DE SEÑAL DE AUDIO	Conexiones	2	
	CAJETIN DE SEÑAL DE VIDEO	Conexiones	2	
	ILUMINACIÓN	FRESNEL		4
		RECORTES		4
		LAMPARA PAR		4
		REFLECTOR		3
		TAMIZADOR		3
	MONITOR DE VIDEO		1	
	CAMARAS	HD		4
		STEADY CAM		1
	MICROFONÍA	Micro NEUMANN		1
		Micro CARDIODIE-AUDIOTECNICO		1
		Micro DIRECCIONAL SHURE		1
	CABLEADO			1
	TARIMAS	ROSCO		4
		NIVOFLEX		5
	CROMA			1
MOBILIARIO VARIOS				
CARRILES			4	
GRUA			2	
<b>Total (iva no incl.)</b>			<b>137.931 €</b>	

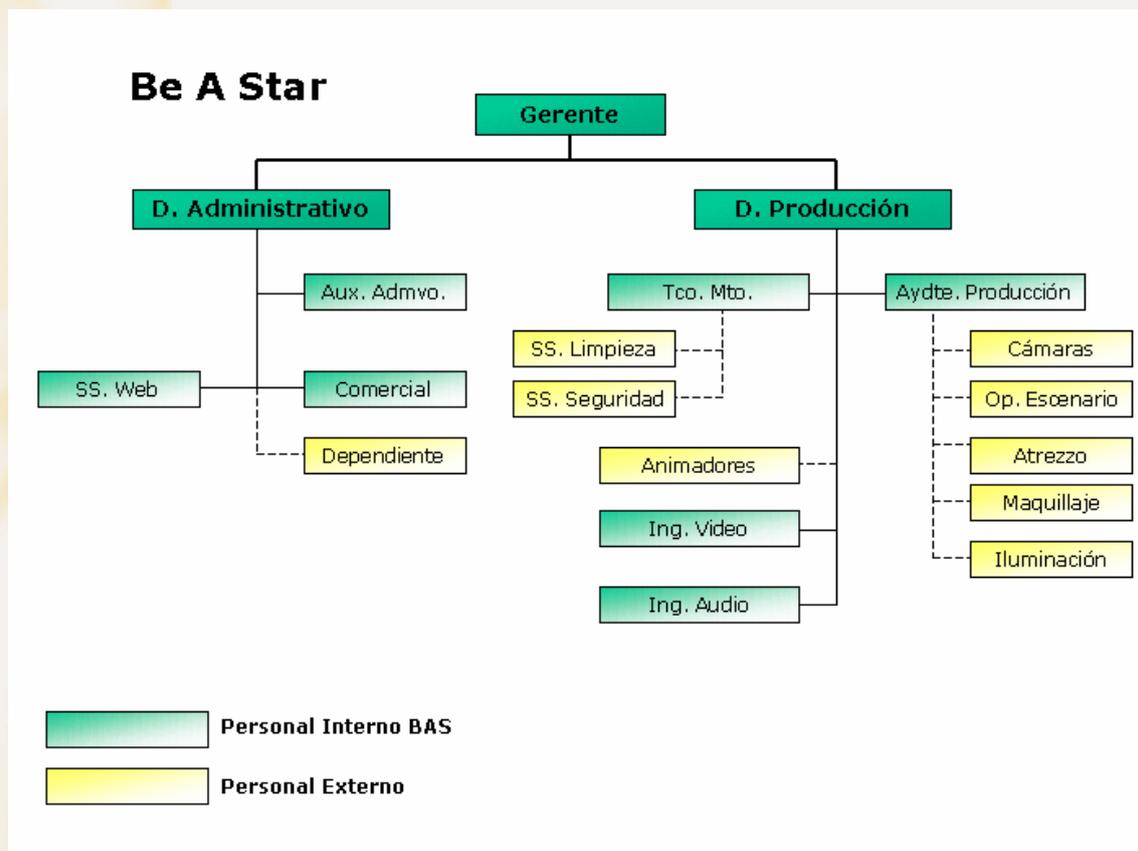


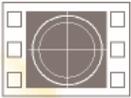
## 7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 7.1. ORGANIGRAMA

El organigrama de BAS sería como se expone a continuación.

Hay que mencionar que para la línea de negocio de formación se contará además con los profesores de las universidades y centros formativos y para la línea de outdoor empresas con una consultora especializada.





## 7.2. PLANTILLA Y CONTRATACIÓN

### 7.2.1. Modalidades de contratación.

BAS tiene la intención de plasmar un compromiso con el trabajador y el proyecto, por lo que, en la medida de lo posible se realizarán contratos indefinidos. La plantilla básica y que realiza las actividades “core” de BAS tendrá contratos indefinidos mientras que las actividades de apoyo serán realizadas por personal subcontratado. De esta manera se opta por una plantilla “flotante”. Esto será de importancia en los primeros años de la empresa de cara a reajustes de costes y cargas/capacidad.

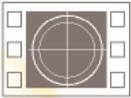
Para casos de picos de trabajo, para cubrir periodos de vacaciones, fines de semana especialmente conflictivos, puentes o alguna circunstancia especial se realizarían contratos eventuales por circunstancias de la producción (en las condiciones del artículo 15.1 ET - contempla la posibilidad de realizar contratos especiales o excepcionales o para trabajos que, formando parte de la actividad ordinaria de la empresa, experimenten un incremento ocasional o coyuntural)

Para ello BAS contará con una bolsa de estudiantes que hayan pasado por sus instalaciones y hayan sido destacados y a los que ofrecería la posibilidad de incorporarse por unos meses a su equipo con un contrato laboral y realizando tareas totalmente profesionales que puedan ser de ayuda para su futuro laboral. De este modo, cumpliremos dos objetivos, por un lado estaremos potenciando que los estudiantes de los centros con los que tenemos acuerdos tengan una preparación aún mayor y, por otro, que desde el punto de vista de trabajo, estas personas conocen de antemano las técnicas que se utilizan en BAS, de manera que pueden entrar directamente a trabajar sin una gran inversión de formación “on the job”.

### 7.2.2. Previsión de plantilla.

Basándonos en las previsiones de ingresos e incrementos de la producción la previsión de plantilla fija de BAS es la siguiente a cinco años vista:

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Dirección</b>					
Gerente	1	1	1	1	1
<b>Responsables área</b>					
Responsable Administración	1	1	1	1	1
Director de producción	1	1	1	1	1
<b>Personal</b>					
Auxiliar Administrativo	1	1	2	2	2
Comercial	2	2	3	3	3
Técnico de Servicios Web	1	1	1	1	1
Ayudante producción	1	2	2	3	3
Ingeniero de video	1	1	2	2	3
Ingeniero de audio	1	1	2	2	3
Técnicos de Mantenimiento	2	2	3	3	4



Este incremento en plantilla prevé el aumento de producción en todas las líneas y la necesidad de más recursos dedicados a la formación.

### 7.2.3. Fuentes de reclutamiento.

Como fuentes de reclutamiento se utilizarán básicamente tres fuentes:

- Anuncios en revistas especializadas de cine (Fotogramas, Cinemanía, Cahiers du Cinéma...)
- Anuncios en escuelas y universidades.
- Ofertas publicadas en portales de internet,

En los dos primeros casos sería especialmente dirigido a puestos técnicos de personal de rodaje, mientras que el segundo sería para puestos más generales (comercial, administración, etc.).

### 7.2.4. Descripción de puestos de trabajo.

De cara a un óptimo proceso de reclutamiento y selección de perfiles para la gestión y la producción en BAS, definimos a continuación los perfiles necesarios basados en las previsiones realizadas en el plan de operaciones.

Todos los perfiles que se relacionan serían el personal asalariado de BAS, de cara al resto de funciones, se optará por subcontratar servicios.

#### > LÍNEA DE GESTIÓN.

**GERENTE.** Marca las líneas estratégicas de BAS según el plan de negocio establecido con los socios. Primer representante de la sociedad a todos los efectos. Puede ser un socio o un titulado de amplia experiencia gerencial

**RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN.** Haciéndose cargo de los aspectos financieros, de recursos humanos y administración en general de BAS. Titulado superior preferentemente LADE, Economía o Derecho con 3-5 años de experiencia en puesto similar. Valorable formación postgrado.

**RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN.** A cargo de controlar las líneas de negocio de BAS, tanto la de formación como la de ocio, coordinando los equipos que desarrollan sus actividades en cada una de ellas y asegurando su correcta coordinación y funcionamiento. Titulado superior o Ingeniero de Organización, con experiencia de 3-5 años en puesto similar y formación de postgrado.



## > EMPLEADOS.

**AUXILIAR ADMINISTRATIVO.** Labores administrativas en general. Titulado en grado superior de administración con o sin experiencia. Podría verse ampliado en función de las necesidades del negocio.

**COMERCIAL.** Dedicados a labores de captación de clientes, búsqueda de nuevos nichos de mercado, relaciones con clientes y seguimiento de los mismos. Titulado medio, valorable experiencia. 2 personas en primer lugar y posible ampliación en función de necesidades. En primera instancia y, a la espera de una futura expansión de la empresa, podrían hacerse cargo del servicio de atención al cliente. Cuando crezca el número global de clientes se debería crear un servicio específico.

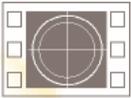
**TÉCNICO DE SERVICIOS WEB.** Responsable del mantenimiento y actualización de la web de BAS así como de la gestión de servicios en youtube o servidores ad-hoc. Ingeniero Técnico o Superior en Informática con o sin experiencia. Además podrá supervisar las instalaciones y servicios de Tecnologías de la Información de la empresa.

**AYUDANTE DE PRODUCCIÓN.** Ayuda en todos los procesos de grabación y se coordina con operarios de escenario, ingenieros, decorados, etc., normalmente será algún estudiante con modalidad de contrato temporal por circunstancias de la producción.

**INGENIERO DE VIDEO.** La función del encargado de imagen se basa en dirigir la filmación del corto desde el punto de vista de la imagen y en coordinación con el director, dando instrucciones a los actores, decidiendo la puesta de cámara, supervisando el decorado y el vestuario, y todas las demás funciones necesarias para llevar a buen término el rodaje. Previamente habrá intervenido en numerosas labores, principalmente la realización del guión técnico (encuadre, plano, movimientos de cámara, objetivo y angulación), los escenarios naturales en los que se rodará el corto, los decorados, etc., así como la edición y postproducción.

**INGENIERO DE AUDIO.** Encargado del estudio del fenómeno sonoro, en todos los campos de aplicación del mismo, tales como la grabación, la acústica, la electroacústica, el sonido en vivo y el diseño de sistemas aplicado a los rodajes de BAS. Abarca también un mayor campo de acción en el desarrollo de proyectos de ingeniería, aplicando tecnologías que interactúan con otros campos como la electrónica, la informática, el diseño y la manipulación de sistemas para la grabación, procesamiento de señal, creación y reproducción del sonido. Participa en el montaje de sistemas de grabación y en la edición y postproducción de las grabaciones y bandas sonoras de nuestras películas.

**TÉCNICOS DE MANTENIMIENTO.** Con la responsabilidad de mantener en óptimas condiciones las instalaciones y equipos de BAS, además de asegurar la disposición y puesta a punto de los mismos en su momento adecuado. Titulado superior o medio.

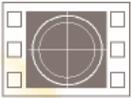


### **7.3. SISTEMAS DE RETRIBUCION**

Todos los integrantes de la plantilla de BAS recibirán un sueldo base anual tal cual se establezca por contrato.

	<b>SALARIO en €</b>
<b>Dirección</b>	
Gerente	60.000
<b>Responsables área</b>	
Responsable Administración	50.000
Director de producción	50.000
<b>Personal</b>	
Auxiliar Administrativo	15.000
Comercial	28.000
Técnico de Servicios Web	28.000
Ayudante producción	18.000
Ingeniero de video	33.000
Ingeniero de audio	33.000
Técnicos de Mantenimiento	22.000

La fuerza de ventas (comerciales) recibirá un 30% de su sueldo anual en base a objetivos que se determinarán año a año en función de las previsiones de ventas e ingresos.



#### **7.4. FORMACION Y DESARROLLO**

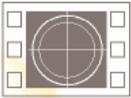
Uno de los objetivos estratégicos de BAS es la diferenciación tecnológica en procesos y medios para la producción cinematográfica por lo que gran parte de la formación de su plantilla deberá ir encaminada a formación técnica en este sentido aunque sin olvidar formación de gestión encaminada a una mejora continua de conocimiento de nuestros gestores.

La formación siempre irá dirigida a empleados que formen parte de la plantilla de BAS propiamente dicha. El personal subcontratado deberá haber sido formado en origen y ese será un requisito para su contratación. Todos los años se asignará una partida presupuestaria dedicada a la formación de este personal, como se puede observar en el estado financiero.

La formación técnica, dirigida a ingenieros de audio y video y ayudantes de producción que se llevaría a cabo con compañías como el Cinema Training Center en Los Ángeles o Software Cinema en San Diego. Estas compañías proporcionan formación puntera en medios de producción, iluminación, edición etc., tanto con medios mecánicos como informáticos y a la cabeza de la innovación al estar cerca del mayor centro cinematográfico del mundo; Hollywood. De esta manera además de contar con grandes profesionales, hacemos más atractiva la línea de formación por el buen currículum y experiencia que presentará nuestra plantilla técnica.

En cuanto a la línea de gestión, principalmente recibirá formación en escuelas de negocio y según su profesión. Cursos como MBA, especializaciones en finanzas o en recursos humanos pueden ser de gran ayuda para mejorar la gestión de la empresa.

Por último, nuestros comerciales recibirán anualmente formación en habilidades comerciales, de persuasión y presentación para asegurar una adecuada y actualizada formación en el sector que nos ayude a cumplir las expectativas de captación de clientes que se realicen.



## **8. CALENDARIO Y PLAN DE ACCIÓN**

### **Desarrollo De La Venta Del Proyecto**

Desde Octubre de 2007 hasta Enero de 2008 se estudiaron las posibilidades que ofrecían los antiguos estudios de los Ángeles de San Rafael con la visión de crear Be a Star. El análisis del entorno así como el análisis interno (tal y como se detalla en los apartados 5.2, 5.3 y 2) dieron como resultado la creación del proyecto para llevar a cabo Be a Star en sus tres líneas de negocio.

En paralelo y desde Diciembre de 2007, se empezó a calcular el dinero que se necesitaría para llevar a cabo el proyecto con el fin de estudiar la viabilidad económica, teniendo siempre presente que en los meses siguientes habría que hacer numerosos cambios al plan financiero conforme se fuera perfilando todo. En estos 5 meses se consultaron las posibles subvenciones que podríamos recibir por los distintos organismos y entidades relacionadas con el mundo cinematográfico y tecnológico, así como con la comunidad de Castilla y León, administración estatal y europea.

En Marzo de 2008 comenzamos a dar a conocer nuestro proyecto no sólo en la EOI, sino a personas relacionadas con el mundo del cine, la formación audiovisual y la formación outdoor de empresas, para que nos comentaran qué les parecía el proyecto y nos aportaran ideas y correcciones al mismo. En el mes de Septiembre de 2008 haremos la presentación final a la Escuela de Negocios EOI donde esperamos cerrar todo el proyecto para poderlo llevarlo a cabo, ya con las sugerencias del tribunal experto.

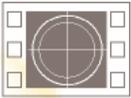
### **Formación De La Sociedad**

Durante Marzo y Abril de 2008 se analizaron las distintas vías jurídicas para crear la empresa, decidiéndonos al final por una sociedad limitada cuyas características y estatutos se detallan en el anexo del proyecto.

Previamente a la elección de la forma legal de constitución de la sociedad se analizaron los distintos nombres candidatos para la empresa, no sólo con la intención de buscar un nombre impactante y que ocupara un lugar en la mente del cliente, sino con la intención de no repetir algún nombre ya registrado. A partir de Abril de 2008 también se estudiaron los problemas que nos podíamos encontrar a nivel de propiedad intelectual tal y como se detalla en el apartado 3.4.

### **Descripción De Las Inversiones**

Desde Marzo de 2008 y una vez que se tenían claras las 3 líneas de negocio, se han venido estudiando todas las necesidades exactas que las instalaciones de los estudios cerrados en los Ángeles de S. Rafael necesitan para satisfacer las exigencias del nuevo negocio, teniendo siempre presente todo el plan de operaciones que aparece en el apartado 6. En paralelo, aunque con un desfase de un mes, se empezó a detallar el equipamiento informático que



necesitaría el personal de BAS no sólo a nivel de hardware sino de software, para llevar a cabo las tareas administrativas y comerciales.

En Mayo de 2008 también comenzó la concreción de equipamiento tecnológico que necesitan todos los escenarios y estudios de imagen y sonido para cumplir siempre el objetivo de que Be a Star sea referente tecnológico en materia de grabación de cortometrajes, etc.

### **Plan De Marketing**

Tras haber definido la misión de Be a Star, haber estudiado el mercado y haber hecho el DAFO correspondiente, entramos de lleno en el plan de marketing con el establecimiento de los objetivos específicos, finalizando el año 2007 e inaugurando año nuevo con la definición de estrategias de producto y mercado. Como se puede ver en el diagrama, el posicionamiento y claves del éxito han ido en paralelo del estudio de la competencia y del análisis de las barreras de entrada.

Hay que decir que el posicionamiento, entendido como el lugar que ocupará Be a Star (en sus tres líneas) en la mente del cliente proseguirá hasta Marzo de 2009, momento en el que está previsto que Be a Star esté operativo para los clientes.

A partir de Septiembre de 2008 empezará la preparación de la publicidad, promociones y merchandising tal y como se detalla en el apartado 5 del proyecto.

### **Plan De Operaciones**

Durante 2008 se han planificado todas las operaciones que llevarán a buen puerto el funcionamiento de las 3 líneas de negocio de Be a Star (ocio, formación y empresas). La estrategia de compras también posibilitará el comienzo de las mismas a partir de Octubre de 2008 en paralelo con la formación del personal y entrenamiento del mismo para que en Marzo de 2009 todo funcione a la perfección.

### **Plan De Recursos Humanos**

Desde Febrero de 2008 se vienen definiendo los perfiles y puestos necesarios para el desarrollo de las 3 líneas, habiéndose empezando antes del verano a una primera toma de contacto con posibles candidatos para finalizar la selección antes de Octubre de 2008. Una vez se haya finalizado la contratación se pasará a la formación y desarrollo de las personas seleccionadas, para evaluar su capacidad y mejorar aquellas lagunas que sean subsanables. El detalle de todo el plan de RRHH se puede ver en el apartado 7 del proyecto.

### **Plan Financiero Y Plan De Contingencias**

Tanto el desarrollo del Plan Financiero como el del Plan de contingencias se inician desde el mismo momento en el que la idea del proyecto va tomando su forma, y se van actualizando sucesivamente según se avanza en la definición del mismo.





## **9. PLAN FINANCIERO**

### **9.1. INTRODUCCION**

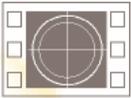
Desde esta perspectiva, para la construcción del presenta Plan Financiero se ha contemplado de forma creativa el proyecto empresarial que se propone y se han considerado las distintas posibilidades de financiación para el lanzamiento del mismo.

Para ello, las hipótesis de partida utilizadas, que se comentan a continuación, proceden de los desarrollos de los distintos planes que conforman este documento (Operaciones, Marketing y Recursos Humanos, principalmente) así como, de forma esencial, de los Objetivos Estratégicos fijados.

### **9.2. PREMISAS**

Para la consecución y en coherencia con los objetivos marcados en el resto de Planes del proyecto, el presente Plan Financiero parte de las siguientes premisas:

- Estructura legal: la compañía se constituye bajo la forma jurídica de sociedad Anónima, tendrá el domicilio en territorio nacional español y, en consecuencia se registrá por la normativa societaria, laboral y fiscal española. Esta forma jurídica se considera la más adecuada por la dimensión del proyecto.
- Se proyectan los estados contables hasta los 5 años. Este plazo es el que se considera más conveniente para observar la viabilidad económica del proyecto por el tipo de inversión necesaria.
- Inflación: Se ha estimado un incremento general de precios del 4,5% anual para todo el período.
- El modelo de crecimiento precisa, a partir del quinto año, una renovación de los equipos por obsolescencia de los mismos y finalización del contrato de renting (5 años) sin opción de compra.
- La estrategia de marketing se centra el primer año para dar a conocer la empresa, reduciendo el importe un 20% anual hasta el año 5 en que se considera se mantendrán constantes y se incrementarán en función de los nuevos productos ofertados, apoyándose en el reconocimiento del nombre de la empresa y crecimiento de las ventas.
- Los costes del personal, de importancia crítica en este negocio, representan, de media, en torno al 25% de los costes operativos del modelo, con tendencia creciente por el incremento de cuota de mercado y traspaso de personal externo a laboral. Adicionalmente los gastos de personal externo suponen un 28%.



### **9.3. ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES**

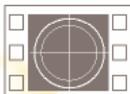
Como resultado de las premisas anteriores, a continuación presentamos los Estados Financieros Previsionales que nos permiten afirmar la viabilidad económico-financiera del proyecto. De forma introductoria presentamos el Plan de Inversiones necesario para acometer los planes de negocio.

#### **9.3.1 Plan de inversiones**

	<b>Inversión</b>	<b>Plazo Amort.</b>
Software de Gestión	4.284	5
Equipo informático	371.466	5
Mobiliario	2.931	10
Material Escenarios	448.276	10
Decorado, Vestuario y atrezzo	77.586	5

Las citadas inversiones se realizarán en el año 1, un mes antes de la puesta en marcha del proyecto, siendo renovadas en función de su periodo de amortización y adicionalmente ejecutando nuevas inversiones para responder a las necesidades de demanda del mercado y a la expansión de la empresa.

- Software de gestión: incluye todos los programas administrativos necesarios para la puesta en marcha y continuación de la empresa.
- Equipo informático: además de los equipos de gestión incluye todo el equipamiento de la sala de control y proyección de películas. Aparte de estas inversiones se recurrirá a un contrato de renting sin opción de compra, por un periodo de cinco años, plazo de amortización de los equipos, incluyendo en esta prima el mantenimiento y seguros aplicables a los mismos.
- Material escenarios: Este apartado recoge todo el equipamiento de los 7 escenarios, tanto mobiliario propio de los escenarios como equipos (cámaras, luz, sonido, ...)
- Decorado, vestuario y atrezzo: Necesario para las películas de la línea de ocio y parte de la de Empresa incluida en el inventario de la empresa, elementos intercambiables para las distintas películas y personales 3 tallajes. En caso de elementos con poca rotación estos se alquilarán.



### 9.3.2 Cuenta de resultados previsional.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Ocio	27%	436.800	665.280	745.114	831.267	872.831
Formación	30%	482.300	542.773	648.226	719.733	752.121
Out-door training	43%	688.500	984.555	1.192.826	1.335.965	1.490.436
<b>Total Ventas</b>	<b>100%</b>	<b>1.607.600 €</b>	<b>2.192.608 €</b>	<b>2.586.166 €</b>	<b>2.886.966 €</b>	<b>3.115.389 €</b>
Ventas tienda		37.236 €	50.787 €	43.920 €	41.567 €	40.182 €
Subvención explotación		60.000 €				
<b>Total ingresos expl.</b>		<b>1.704.836 €</b>	<b>2.243.395 €</b>	<b>2.630.086 €</b>	<b>2.928.533 €</b>	<b>3.155.571 €</b>
<b>Gastos operativos</b>						
Coste ventas	13%	247.828 €	334.072 €	436.591 €	477.781 €	507.979 €
Marketing	17%	336.379 €	269.103 €	215.283 €	172.226 €	137.781 €
Arrendamientos y canones	4%	72.155 €	72.155 €	72.155 €	72.155 €	72.155 €
Estructura	9%	175.000 €	186.325 €	198.712 €	212.296 €	227.234 €
Seguros	3%	50.000 €	52.250 €	54.601 €	57.058 €	59.626 €
Personal	25%	499.401 €	521.874 €	545.359 €	569.900 €	595.545 €
Formación	2%	30.000 €	15.000 €	15.675 €	16.380 €	17.117 €
Servicios subcontratados	28%	558.931 €	584.083 €	610.367 €	637.834 €	666.536 €
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>1.969.695 €</b>	<b>2.034.864 €</b>	<b>2.148.743 €</b>	<b>2.215.630 €</b>	<b>2.283.974 €</b>
<b>Margen de la explotación (EBITDA)</b>		<b>-264.859 €</b>	<b>208.531 €</b>	<b>481.343 €</b>	<b>712.903 €</b>	<b>871.597 €</b>
Amortización		135.788 €	135.788 €	135.788 €	135.788 €	134.931 €
<b>Resultado antes Int. e Imp. (EBIT)</b>		<b>-400.646 €</b>	<b>72.743 €</b>	<b>345.555 €</b>	<b>577.115 €</b>	<b>736.666 €</b>
Ingresos financieros		4.750 €	4.750 €	3.825 €	12.750 €	34.875 €
Gastos financieros		68.750 €	56.250 €	25.875 €	0 €	0 €
<b>Beneficio antes de impuestos (EBT)</b>		<b>-464.646 €</b>	<b>21.243 €</b>	<b>323.505 €</b>	<b>589.865 €</b>	<b>771.541 €</b>
Impuesto sociedades		-139.394 €	6.373 €	97.052 €	176.960 €	231.462 €
<b>Resultado neto</b>		<b>-325.253 €</b>	<b>14.870 €</b>	<b>226.454 €</b>	<b>412.906 €</b>	<b>540.078 €</b>

Para analizar la evolución de los resultados que recoge la tabla anterior se detallan a continuación las premisas seguidas para la cuantificación y evolución de las distintas líneas de ingresos y gastos:

■ **Ingresos:** De conformidad con las previsiones del Plan de marketing, las ventas del primer ejercicio se estiman en 1,6MM euros, correspondiendo un 43% Empresas, 30% formación y 27% ocio.

Esta proporción en la distribución del espacio entre las tres líneas de negocio, se ha considerado la adecuada por el escaso conocimiento de la empresa en el mercado, utilizando gran parte del tiempo infrutilizado por las líneas de ocio y empresas en formación.

Como consecuencia del conocimiento de la empresa en el mercado, se ha considerado un incremento de la cuota de mercado así como intercambio de las sesiones de formación y empresa a partir del tercer año.

El precio unitario se ve incrementado un 10% el primer año en el caso de la línea de Ocio y Empresa y un 5% el resto, y en la línea de formación una variación en función del IPC.

■ **Gastos Operativos:** Las principales líneas de gastos se comportan de acuerdo con las siguientes consideraciones:

■ **Aprovisionamientos:** recogiendo en cada una de las líneas los distintos componentes necesarios detallados en el plan de operaciones y marketing representando en torno a un 20% como media de las tres líneas.

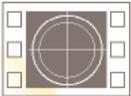


- **Marketing:** Representan un 17% de los costes operativos el primer año, reduciéndose un 20% anual hasta el año 5 en que se consideran constantes, incrementados en caso de lanzamiento de alguna línea nueva. A continuación se detalla el gasto de los mismos para el año 1.

#### Marketing

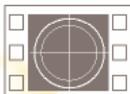
Estrategia de Rumor	4.655
Anuncios salas de cine	99.310
Carteles public. Salas de cine	36.207
Anuncios en fotogramas	23.276
Anuncios en Maverick	5.172
Anuncios en revistas de VideoJuegos	6.897
Anuncios Revistas ocio fin de semana	15.517
Cortes radiofonicos en prog. De cine	8.276
Paneles en centros comerciales	77.586
Relaciones públicas y Lobbying	10.345
merchandasing	15.517
Product Place	10.345
Publicity	7.759
Promociones especiales	10.345
Satisfacción al cliente	5.172
<b>Total (iva no incl.)</b>	<b>336.379 €</b>

- **Arrendamientos y cánones.** Dentro del apartado de **arrendamientos y cánones** se encuentran incluido el gasto correspondiente al renting de los equipamientos informáticos de la sala de control, aproximadamente el 50% de los mismos, contratos de renting a 5 años sin opción de compra, asegurando la continua actualización de los citados equipamientos, evitando su obsolescencia ya que por el tipo de contrato nos obligaría a renovar los equipos al vencimiento del mismo. Esta modalidad de financiación nos reduce el volumen de activos y como se ha comentado anteriormente reducir su obsolescencia. La prima pagada por el renting recoge los gastos de mantenimiento y seguros.
- **Estructura:** En este apartado se encuentran recogidos los gastos correspondientes a mantenimiento de las instalaciones y de maquinaria (no incluida en renting), alquiler de las instalaciones así como otros gastos (luz, agua, gas...)
- **Seguros:** Excluidos de este apartado los objetos no incluidos en renting así como daños al edificio propiamente dicho, responsabilidad del arrendador. Las coberturas de este seguro incluyen daños al equipamiento incluido por el 100% de su valor, responsabilidad civil sobre los clientes, seguro de pérdida de beneficios así como resto de coberturas sobre grandes catástrofes cubiertas por el consorcio de seguros.
- **Personal:** Representan el 25% de los costes operativos en el primer año y el 28% en el caso de personal subcontratado, constantes en los distintos periodos. Detalle de servicios subcontratados el primer año.



	Núm	Fijo ano jornada compl.
Técnico de iluminación	1	25.000
Maquilladores y atrezzo	4	18.000
Animadores	6	25.000
Animadores (lunes-viernes)	1	25.000
Camaras	3	24.000
Operarios de escenario	2	25.000
Dependiente (tienda)	1	18.000
Serv.limpieza	3	15.000
Serv.seguridad	3	15.000
Consultoría Out-door training		100.000
Gestoria		10.000

- **Formación:** De acuerdo con lo previsto en el Plan de RRHH, los gastos de formación serán de un 30 k€ el primer año y se reducirán a 15 k€ en los años siguientes, revisables por el IPC.
- **Resultado Financiero:** Los gastos financieros se componen únicamente por el préstamo bancario solicitado 1.100 k€, la financiación obtenida por el renting se considera únicamente como alquiler. Los gastos financieros representan una partida mínima con respecto al resto de gastos.
- **Resultado neto:** En la evolución del resultado podemos observar que aunque el primer año el resultado sea negativo de 332 k€ provocados por los gastos de puesta en marcha ocasionados los dos primeros meses del año 1, anteriores a la puesta en marcha, meses sin ingresos, así como los fuertes gastos de marketing necesarios el primer año para acceder al mercado y la reducida cuota de mercado, en los años siguientes estos gastos se reducen aumentando la cuota de mercado. Compensando las pérdidas acumuladas con los beneficios de los años siguientes quedando completamente compensadas en el cuarto ejercicio. Los beneficios de los años segundo y tercero irán destinados a compensar pérdidas y los del cuarto, una vez compensadas las pérdidas de años anteriores irán dirigidos el 10% a reserva legal y el otro 90% restante a partes iguales a reservas voluntarias y dividendos.



### 9.3.3. Presupuesto de Tesorería.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Entradas</b>					
Cobros por ventas	1.605.456 €	2.523.846 €	2.990.664 €	3.361.917 €	3.620.951 €
Subvención	60.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ingresos financieros	4.750 €	4.750 €	3.825 €	12.750 €	34.875 €
Capital social	300.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cancelación inv.financ.temporales			10.000 €		
Préstamos	1.100.000 €		0 €	0 €	0 €
<b>Total</b>	<b>3.070.206 €</b>	<b>2.528.596 €</b>	<b>3.004.489 €</b>	<b>3.374.667 €</b>	<b>3.655.826 €</b>

<b>Salidas</b>					
Pago proveedores	1.244.292 €	1.664.967 €	1.749.568 €	1.806.851 €	1.855.754 €
Pago inversiones	1.049.270 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pago intereses	68.750 €	56.250 €	25.875 €	0 €	0 €
Impuesto Sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	140.990 €
Salarios	499.401 €	521.874 €	545.359 €	569.900 €	595.545 €
Seguros	50.000 €	52.250 €	54.601 €	57.058 €	59.626 €
Dev.principal préstamos	0 €	200.000 €	450.000 €	450.000 €	0 €
Invers.financ.temporales	100.000 €	0 €	0 €	250.000 €	590.000 €
IVA a pagar	0 €	41.504 €	191.963 €	236.362 €	268.779 €
Dividendos	0 €	0 €	0 €	0 €	148.040 €
<b>Total</b>	<b>3.011.713 €</b>	<b>2.536.846 €</b>	<b>3.017.367 €</b>	<b>3.370.171 €</b>	<b>3.658.733 €</b>

<b>Neto de tesorería</b>	<b>58.493 €</b>	<b>-8.250 €</b>	<b>-12.878 €</b>	<b>4.495 €</b>	<b>-2.908 €</b>
--------------------------	-----------------	-----------------	------------------	----------------	-----------------

<b>Saldo de tesorería</b>	<b>58.493 €</b>	<b>50.243 €</b>	<b>37.365 €</b>	<b>41.861 €</b>	<b>38.953 €</b>
---------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

<b>Préstamo</b>	<b>1.100.000 €</b>	<b>900.000 €</b>	<b>450.000 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
-----------------	--------------------	------------------	------------------	------------	------------

El saldo de Tesorería se calcula como el resultado de los cobros menos los pagos de cada ejercicio para determinar la financiación bancaria tomando como referencia las necesidades operativas de fondos (NOF), considerando un saldo en cuenta aproximado de 100 K€. El saldo real que se dejará en bancos será de 30.000 €, los excedentes transitorios de tesorería se reinvertirá en el mercado de REPOS, depósitos a corto plazo y/o fondos a corto plazo del mercado monetario, en función del nivel de cotización a un plazo de 15 días para hacer frente a los pagos de nómina y proveedores estos últimos los días 15 y 30 (los citados pagos se realizarán por transferencia o por confirming siempre que el proveedor este de acuerdo y el plazo de vencimiento de la factura lo permita). Con estas líneas de actuación, se pretende lograr una rentabilidad media anual de estos excedentes en el entorno de 30 pb respecto al euribor 3 meses (rentabilidad nominal del 4,750% para el primer año).

El préstamo aunque según este flujo de caja será cancelado totalmente el cuarto año, se ha solicitado por cinco años, para prever posibles modificaciones en la demanda. El coste de la deuda a largo plazo (pago de intereses semestralmente) se ha considerado como un 6,25%



para el primer y segundo año (Euribor a un año+1,5%) considerándolo reducción el euribor de 0,5% para años siguientes.

Para la amortización de la deuda a largo plazo se considera un año de carencia de capital y la amortización lineal en cuatro ejercicios con posibilidad de amortización anticipada.

### 9.3.4. Balance previsional

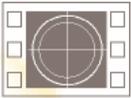
Como resultado del plan de negocio de las distintas líneas, las premisas establecidas anteriormente y los estados anteriores, a continuación se detalla el balance resultante:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>					
Inmovilizado inmaterial	904.543 €	904.543 €	904.543 €	904.543 €	904.543 €
Amortizaciones	-135.788 €	-271.576 €	-407.364 €	-543.152 €	-678.083 €
<b>Activo Fijo</b>	<b>768.755 €</b>	<b>632.967 €</b>	<b>497.179 €</b>	<b>361.391 €</b>	<b>226.460 €</b>
Existencias mmpp	2.999 €	3.871 €	4.357 €	4.775 €	5.099 €
Clientes	302.554 €	381.045 €	441.281 €	476.463 €	515.975 €
Inversiones financieras temporales	100.000 €	100.000 €	90.000 €	340.000 €	930.000 €
Crédito fiscal	139.394 €	133.021 €	35.969 €	0 €	0 €
IVA a compensar	91.641 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Tesorería	58.493 €	50.243 €	37.365 €	41.861 €	38.953 €
<b>Activo Circulante</b>	<b>695.080 €</b>	<b>668.180 €</b>	<b>608.973 €</b>	<b>863.099 €</b>	<b>1.490.027 €</b>
<b>Total</b>	<b>1.463.835 €</b>	<b>1.301.147 €</b>	<b>1.106.152 €</b>	<b>1.224.491 €</b>	<b>1.716.487 €</b>
<b>Pasivo</b>					
Capital social	300.000 €	300.000 €	300.000 €	300.000 €	300.000 €
Reserva legal	0 €	0 €	0 €	0 €	32.898 €
Reserva voluntaria	0 €	0 €	0 €	0 €	148.040 €
Beneficio Neto	-325.253 €	14.870 €	226.454 €	412.906 €	540.078 €
Pérdidas acumuladas	0 €	-325.253 €	-310.382 €	-83.929 €	0 €
<b>Fondos propios</b>	<b>-25.253 €</b>	<b>-10.382 €</b>	<b>216.071 €</b>	<b>628.977 €</b>	<b>1.021.016 €</b>
Préstamos	1.100.000 €	900.000 €	450.000 €	0 €	0 €
<b>Acreeedores a L/P</b>	<b>1.100.000 €</b>	<b>900.000 €</b>	<b>450.000 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
Proveedores	382.113 €	392.451 €	416.755 €	427.548 €	434.418 €
Acreeedores por prest.de servicios	6.975 €	6.975 €	6.975 €	6.975 €	6.975 €
HP acreedor por IVA	0 €	12.104 €	16.351 €	20.001 €	22.616 €
HP acreedor por I.Soc.	0 €	0 €	0 €	140.990 €	231.462 €
<b>Acreeedores a C/P</b>	<b>389.088 €</b>	<b>411.530 €</b>	<b>440.081 €</b>	<b>595.514 €</b>	<b>695.471 €</b>
<b>Total</b>	<b>1.463.835 €</b>	<b>1.301.147 €</b>	<b>1.106.152 €</b>	<b>1.224.491 €</b>	<b>1.716.487 €</b>

■ **Inmovilizado:** La naturaleza del negocio condiciona la estructura de balance. Así, el ratio de inmovilización REA (A.fijo neto / Activo Total) alcanza % superiores al 50% el primer año reduciéndose en años posteriores alcanzando un 13% el último ejercicio por efecto de las amortizaciones, siendo recomendable la reinversión de excedentes de tesorería en este año en nuevos equipamientos. Este apartado recoge únicamente las inversiones materiales detalladas en el Plan de Inversiones.

Los saldos de clientes se han calculado bajo las distintas hipótesis de un período medio de cobro en las distintas líneas de negocio y considerando los distintos tipos de clientes:

- Ocio: al contado en el caso de clientes particulares y 60 días cuando se contrata a través de agencia (el porcentaje de esta cuota de facturación será del 40% el primer año, disminuyendo a una tasa constante del 10% el resto de los años).
- Formación: 90 días. Ingresos constantes por acuerdos anuales con las escuelas, facturación anual en función de dicho acuerdo.
- Empresas: 60 días.



Para el cálculo de la cuantía de las Inversiones Financieras Temporales se establece un modelo dinámico detallado en el presupuesto de tesorería que nos permita hacer frente a los pagos sin necesidad de utilizar una línea de crédito.

En cuanto a los Fondos Propios, el Capital Social alcanza los 300 k€, íntegramente desembolsados en el primer ejercicio, detallado en el apartado de forma jurídica dentro del análisis interno.

**Reservas:** La Reserva Legal estará dotada en el mínimo legal (10% s/beneficios) en el quinto año del proyecto, una vez absorbidas las pérdidas del primer ejercicio. A partir de ahí se dotarán a partes iguales a reservas Voluntarias y dividendos en años posteriores.

**Financiación Ajena:** La estructura de la deuda refleja un alto peso de la deuda a largo plazo. La Financiación a corto Plazo recoge el recurso conforme a lo indicado anteriormente en cuanto a financiación de proveedores principalmente servicios subcontratados y acreedores por prestación de servicios (renting) y la Hacienda Pública. A estos efectos se estima un período medio de pago en torno a los 75 días.



#### 9.4. RATIOS FINANCIEROS

A continuación se detallan los ratios financieros consecuencia de los estados anteriores:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital circulante=AC-PC	305.992	256.650	168.892	267.585	794.555
NOF=Deudores+Exist-Acree.comerc.	-76.560	-7.535	28.883	53.691	86.656
R.Liquidez General=AC/PC	1,79	1,62	1,38	1,45	2,14
R.Liquidez Inmediata=(AC-Ex)/PC	Existencias mínimas, mismos datos que RLG				
R.Tesoreria=T/PC	0,1503	0,1221	0,0849	0,0703	0,0560
Periodo Medio de Cobro=(clientes/Vtas)*365	69	63	62	60	60
Periodo Medio de Pago=(Prov/Compras)*365	75	75	75	75	75
Rotación de Stocks=(Exist/Compras)*365	52	54	56	56	57
R Solvencia= ATR/R Ajenos	0,98	0,99	1,24	2,06	2,47
R Endeudamiento=R Ajenos/R propios	-58,97	-126,32	4,12	0,95	0,68
R Estructura Endeudamiento=Deudas LP/Deudas CP	2,83	2,19	1,02	0,00	0,00
R Cobertura de Intereses=EBITDA/Gtos financ.					
R. Estructura de Activo (REA)=AF neto/A total	0,53	0,49	0,45	0,30	0,13
ROA (rentab.económica)=(Bºneto+int.pagados)/Activo	-17,52%	5,47%	22,81%	33,72%	31,46%
Margen=(B neto+Gtos financ)/vtas	-15,96%	3,24%	9,76%	14,30%	17,34%
Rotación=Vtas/total activo	109,82%	168,51%	233,80%	235,77%	181,50%
ROE (rentab.para el accionista)=bºneto/Rec.prop	-108,42%	4,96%	75,48%	137,64%	112,30%
ROA= (Bº+int.pagados)/Ac.total	-17,52%	5,47%	22,81%	33,72%	31,46%



### **9.5. PUNTO DE EQUILIBRO**

Mediante este análisis se pretende equilibrar en un nivel de actividad, producción y venta, los ingresos totales obtenidos con los costes totales originados (se excluyen los costes financieros).

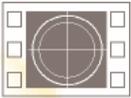
A continuación se detalla el punto de equilibrio calculado para los distintos años para las distintas líneas de negocio.

<b>Ocio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Unidades mín.</b>	2.659	1.784	1.597	1.457	1.379
<b>% Ocupación</b>	213%	103%	87%	74%	70%

<b>Formación</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Unidades mín.</b>	6.190	5.544	4.945	4.676	4.596
<b>% Ocupación</b>	83%	75%	67%	63%	62%

<b>Empresas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Unidades mín.</b>	22	17	15	14	13
<b>% Ocupación</b>	33%	21%	18%	17%	15%

Como puede observarse en el análisis anterior, el punto muerto varía en función de las distintas líneas de negocio, siendo la más rentable la de empresas.



## **10. PLAN DE CONTINGENCIAS**

A continuación se describen las consideradas como causas más probables que pueden producir una desviación en los resultados esperados en las ventas de Be a Star, y se proponen una serie de soluciones al respecto.

### **Bajo Porcentaje de Ocupación de las Instalaciones**

Si se produce una ocupación de nuestras instalaciones (en las tres líneas de negocio) más bajas de las previstas, las principales correcciones que se introducirán al Plan de Negocio serían las siguientes:

Reorientación de las Acciones de Marketing para tratar de conseguir una mayor afluencia.

Reducción de los gastos de personal aprovechando la experiencia adquirida durante los primeros meses de funcionamiento, poniendo en marcha un Plan de Ajuste basado en la aplicación de las mejores prácticas detectadas.

Relacionada con la reducción de gastos de personal se aplicaría una reducción del tiempo empleado en la preproducción y postproducción de las películas, aprovechando el mejor manejo de las herramientas tecnológicas y software de edición de Be a Star.

### **Situación de Crisis Económica**

Se reorientaría el Marketing y la filosofía de Be a Star hacia un mercado marcadamente de lujo, con precios altos y servicios Premium. Se buscarían acuerdos con agencias de viaje para atraer clientes no solo de Madrid y provincias limítrofes, sino también del resto de España e incluso del extranjero.

Se aplicarían los criterios de reducción de gastos comentados en el punto anterior.

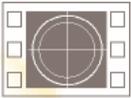
### **Aparición de Empresas Similares en el Mercado**

A pesar de las barreras de entrada ya comentadas en la memoria (inversión inicial alta, especialización, obtención de patentes, rápida consolidación) pueden aparecer empresas que ofrezcan un producto similar al nuestro.

La principal acción a tomar para corregir esta situación sería la reorientación de la estrategia de Marketing, incrementando las partidas dedicadas al mismo para reforzar las acciones del Plan y conseguir aumentar de forma rápida la notoriedad de Be a Star.



# ANEXO



## **ESTATUTOS DE “BE A STAR” SOCIEDAD LIMITADA.**

### **TITULO I. DISPOSICIONES GENERALES.**

**ARTICULO 1.- DENOMINACION.** La sociedad se denomina “BE A STAR”. Se registrá por lo dispuesto en estos estatutos, y en lo no previsto en ellos, por la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de 23 de marzo de 1.995 y demás disposiciones complementarias.

**ARTÍCULO 2.- DOMICILIO.** El domicilio social se fija en Avda. de los Ángeles nº 15, Los Ángeles de San Rafael, Segovia.

El cambio de domicilio dentro del mismo término municipal, así como la creación, supresión o traslado de sucursales, agencias o delegaciones, será acordado por el órgano de administración.

**ARTÍCULO 3.- OBJETO SOCIAL.** La sociedad tendrá por objeto la grabación de cortometrajes de carácter lúdico y el apoyo a la formación en técnicas de grabación, producción y edición de obras audiovisuales.

Las actividades que integran el objeto social podrán desarrollarse total o parcialmente de modo indirecto mediante la titularidad de acciones o participaciones en Sociedades con objeto idéntico o análogo.

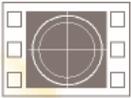
Si las disposiciones legales vigentes exigiesen para el ejercicio de algunas de las actividades comprendidas en el objeto social delimitado en este artículo, estar en posesión de un título profesional determinado, dichas actividades deberán realizarse por medio de persona que ostente la titulación profesional requerida para la actividad de que se trate. Por otra parte, si esas mismas disposiciones legales exigiesen para el desarrollo de la actividad de que se trate contar con autorización administrativa o la inscripción en determinados Registros Públicos, no podrá iniciarse el ejercicio de dicha actividad hasta que se hayan cumplido los requisitos administrativos exigidos para la misma.

**ARTÍCULO 4.- COMIENZO DE OPERACIONES.** La sociedad se constituye por tiempo indefinido, y da comienzo a sus operaciones el mismo día del otorgamiento de la escritura de constitución de la sociedad.

### **TITULO II. CAPITAL SOCIAL.**

**ARTÍCULO 5.- CAPITAL SOCIAL.** El capital social se fija en 300.000 EUROS, y está íntegramente desembolsado mediante aportaciones dinerarias de los socios.

Dicho capital social se divide en 300 PARTICIPACIONES SOCIALES de 1.000 EUROS cada una de ellas, iguales, acumulables e indivisibles, numeradas correlativamente del UNO al TRESCIENTOS, ambos inclusive.



### **TITULO III. REGIMEN DE LAS PARTICIPACIONES SOCIALES.**

#### **ARTICULO 6.- TRANSMISION DE PARTICIPACIONES SOCIALES Y DERECHOS SOBRE LAS MISMAS.**

Las participaciones sociales serán transmisibles en la forma prevista por la Ley y por estos Estatutos.

La copropiedad, el usufructo, la prenda, el embargo y transmisiones forzosas de participaciones sociales, así como la adquisición por la Sociedad de sus propias participaciones se regirán por lo dispuesto en la Ley

La adquisición por cualquier título de participaciones sociales deberá ser comunicada de manera fehaciente al Órgano de Administración de la Sociedad, indicando nombre o denominación social, nacionalidad y domicilio, dentro del territorio nacional, del nuevo socio, así como el título, material y formal, de su adquisición.

En todo documento de enajenación de participaciones sociales, el transmitente deberá hacer constar la obligación que tiene el adquirente de hacer la comunicación a que se refiere el párrafo anterior.

Hasta tanto no se realice la indicada comunicación, y no haya transcurrido, en su caso, el plazo para el ejercicio de los derechos de preferente adquisición, no podrá el adquirente ejercitar los derechos que le correspondan en la Sociedad.

#### **ARTÍCULO 7.- COMUNICACIONES A LOS SOCIOS.**

En todos aquellos supuestos en que la Ley exija la publicación de actos o acuerdos sociales en un periódico en cualquier Boletín Oficial, el contenido de la publicación o anuncio deberá ser individualmente notificado por el Órgano de Administración a todos los socios, excepto a aquéllos que asistieran a la Junta General en que se adoptó el acuerdo.

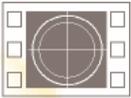
Se considerará domicilio de los socios a efectos de tales notificaciones el que conste en el Libro Registro de socios a cargo de la sociedad.

El incumplimiento de este deber de comunicación por el órgano de Administración no afectará a la validez de los actos o acuerdos, ni alterará las normas y plazos sobre su impugnación, en su caso.

#### **ARTICULO 8.- DERECHOS DE ADQUISICION PREFERENTE EN LAS TRANSMISIONES NO LIBRES.**

1.- Transmisión voluntaria inter vivos:

La transmisión voluntaria inter vivos de participaciones sociales, fuera de los casos en que dicha transmisión es libre conforme a lo dispuesto en la Ley de Sociedades de



Responsabilidad Limitada de 23 de marzo de 1.995, se registrá por lo dispuesto en el artículo 29, punto 2, de la citada Ley.

## 2.- Transmisiones hereditarias:

La adquisición de alguna participación social por sucesión hereditaria confiere al heredero o legatario del fallecido la condición de socio.

Esto no obstante, si el heredero no es un descendiente, un ascendiente o el cónyuge del socio fallecido, los socios sobrevivientes tendrán derecho a adquirir las participaciones sociales del socio difunto, apreciadas en el valor que tuvieren el día del fallecimiento del socio, pagándose el precio al contado. La valoración se hará con arreglo a lo dispuesto en el artículo 100 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, y el derecho de adquisición habrá de ejercitarse en el plazo máximo de tres meses desde la comunicación a la sociedad de la adquisición hereditaria.

## TITULO IV. ORGANOS DE LA SOCIEDAD.

**ARTÍCULO 9.- ORGANOS DE LA SOCIEDAD.** La sociedad se registrá por:

- a) La Junta General de Socios.
- b) Los Administradores Mancomunados.

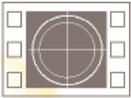
**ARTICULO 10.- JUNTAS GENERALES.** La voluntad de los socios, expresada por mayoría de votos, registrá la vida de la Sociedad con arreglo a la Ley.

A) CONVOCATORIA: La convocatoria de la Junta General habrá de hacerse por el Órgano de Administración, o por los Liquidadores en su caso, mediante el envío de carta certificada con acuse de recibo a través de Notario al domicilio de cada socio que conste en el Libro Registro de socios.

La convocatoria deberá hacerse con quince días naturales de antelación a la fecha fijada para su celebración, computándose dicho plazo desde la fecha en que se hubiere remitido el anuncio de la convocatoria al último de los socios.

A tal efecto, los socios podrán pedir, en cualquier tiempo, que se actualicen o cambien los datos relativos a su domicilio que figuren en el Libro Registro de Socios.

Los socios residentes en el extranjero deberán designar un domicilio dentro del territorio nacional para recibir las notificaciones, el cual se hará constar en el Libro Registro de socios. En otro caso, se entenderán genéricamente convocados por el anuncio que a tal fin se exponga en el domicilio social.



B) CONVOCATORIA A INSTANCIA DE LOS SOCIOS: El Órgano de Administración convocará necesariamente la Junta cuando se lo solicite en virtud de requerimiento notarial, un número de socios que represente, al menos, el cinco por ciento del capital social.

Si el Órgano de Administración incumple esta obligación, la Sociedad podrá repetir contra ellos los gastos que se deriven de la convocatoria judicial prevista por la Ley, incluidos honorarios de Letrado y Procurador, aunque no sea preceptiva su intervención.

C) REPRESENTACION EN LA JUNTA: El socio podrá hacerse representar en las reuniones de la Junta General, además de por las personas expresadas en la Ley, por medio de Letrados, Economistas y, en general, cualquier tipo de Asesores Profesionales con autorización especial para cada Junta conferida por escrito.

D) PRESIDENCIA: Actuarán como Presidente y Secretario de la Junta los elegidos por la misma al comienzo de la reunión.

E) DELIBERACION Y TOMA DE ACUERDOS: La Junta General de Socios deliberará sobre los asuntos comprendidos en el orden del día establecido en la convocatoria, y se levantará acta de la misma en la forma prevista por la Ley, haciendo constar en ella las intervenciones de los socios que lo soliciten.

Los acuerdos de adoptarán con las mayorías previstas en el artículo 53 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

#### **ARTICULO 11.- JUNTA UNIVERSAL.**

La Junta General quedará válidamente constituida en cualquier lugar del territorio nacional o del extranjero para tratar cualquier asunto, sin necesidad de previa convocatoria, siempre que esté presente o representado todo el capital social y los concurrentes acepten por unanimidad la celebración de la Junta y el orden del día de la misma.

#### **ÁRTICULO 12.- ORGANO DE ADMINISTRACION.**

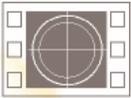
La gestión y el ejercicio de la representación de la sociedad corresponderán a los Administradores Mancomunados nombrados por la Junta General de socios, debiendo ser un mínimo de dos Administradores y un máximo de siete.

El Órgano de Administración ejercerá su cargo por tiempo indefinido.

El cargo de Administrador será gratuito.

#### **ARTICULO 13.-FACULTADES DEL ADMINISTRADOR.**

La representación de la Sociedad en juicio y fuera de él corresponderá a todos los Administradores Mancomunados nombrados en la forma prevista por la Ley y estos estatutos.

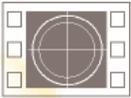


La representación se extenderá a todos los actos comprendidos en el objeto social, incluidos aquellos que tengan carácter complementario o accesorio.

En aquellos supuestos en los que no haya una clara conexión entre el acto o negocio jurídico que se pretende realizar y el objeto social de la sociedad, los Administradores Mancomunados manifestarán la relación con el objeto social de la sociedad del acto o negocio que pretenden realizar.

A efectos meramente enunciativos, se hace constar que los Administradores podrán realizar, entre otros, los siguientes actos y negocios jurídicos:

- a) Adquirir, disponer, enajenar y gravar toda clase de bienes muebles e inmuebles, así como constituir, aceptar, modificar y extinguir toda clase de derechos personales y reales incluida la hipoteca.
- b) Dirigir la organización empresarial de la Sociedad y sus negocios.
- c) Otorgar toda clase de actos, contratos o negocios jurídicos, con los pactos, cláusulas y condiciones que estimen oportunos disponer; transigir y pactar arbitrajes; tomar parte en concursos y subastas, hacer propuestas y aceptar adjudicaciones. Adquirir, gravar y enajenar por cualquier título, y en general realizar cualesquiera operaciones sobre acciones, obligaciones u otros títulos valores, así como realizar actos de los que resulte la participación en otras sociedades, bien concurriendo a su constitución o suscribiendo acciones en aumentos de capital u otras emisiones de títulos valores.
- d) Administrar bienes muebles e inmuebles; hacer declaraciones de obra nueva, división horizontal, deslindes, amojonamiento, modificaciones hipotecarias y, en general, cualquier acto de riguroso dominio; convenir, modificar y extinguir arrendamientos rústicos o urbanos, convenir traspasos de locales comerciales y formalizar cualesquiera otras cesiones de uso y disfrute de bienes; retirar y cobrar cualquier cantidad o fondos a favor de la sociedad de cualquier organismo público o privado en que estuvieren depositados.
- e) Girar, aceptar, endosar, intervenir y protestar letras de cambio y cualesquiera otros documentos de giro.
- f) Tomar dinero a préstamo o crédito, reconocer deudas y créditos; prestar avales en interés de la Sociedad o de terceros, o a favor de los propios accionistas.
- g) Abrir y cancelar, disponiendo de sus fondos, cuentas y depósitos de cualquier tipo en cualesquiera Bancos, Cajas de Ahorro o Entidades de Crédito o financieras en general así como suscribir contratos de alquiler de cajas de seguridad.
- h) Nombrar y despedir empleados y representantes, firmar contratos de trabajo y de transporte.



i) Comparecer ante toda clase de Juzgados y Tribunales de cualquier jurisdicción y ante toda clase de organismos públicos en cualquier concepto, y en toda clase de juicios y procedimientos, incluidos los arbitrales; interponer recursos de cualquier tipo, incluido los de casación, revisión o nulidad; ratificar escritos y desistir de las actuaciones, ya directamente o por medio de Abogados y Procuradores, otorgando al efecto poderes de representación procesal.

j) Otorgar y firmar toda clase de documentos públicos y privados en ejercicio de sus facultades, incluidos cartas de pago, recibos o facturas.

k) Ejecutar y elevar a públicos cuando fuera necesario los acuerdos adoptados por la Junta General.

l) Otorgar poderes de todas clases y modificar o revocar los apoderamientos conferidos.

## **TITULO V. ASPECTOS CONTABLES.**

### **ARTICULO 14.- AUDITORIAS DE CUENTAS.**

A) POR EXIGENCIA LEGAL: Si fuera necesario, por incurrir en causa de exigencia legal, la Junta General designará auditores de cuentas, antes del cierre del ejercicio a auditar.

B) POR ACUERDO SOCIAL: Con el voto favorable de la mayoría necesaria para la modificación de estatutos, podrá acordar la Junta General la obligatoriedad de que la Sociedad someta sus cuentas anuales de forma sistemática a la revisión de auditores de cuentas, aunque no lo exija la Ley. Con los mismos requisitos se acordará la supresión de esta obligatoriedad.

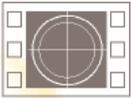
C) POR EXIGENCIA DE LA MINORIA: La Sociedad someterá sus cuentas a verificación por un auditor nombrado por el Registrador Mercantil, aun cuando no lo exija la ley ni lo haya acordado la Junta General, si lo solicitan los socios que representen al menos el cinco por ciento del capital social, y siempre que no hayan transcurrido tres meses desde la fecha de cierre del ejercicio que se pretenda auditar. Los gastos de esta auditoría serán satisfechos por la Sociedad.

### **ARTÍCULO 15.- NORMAS ECONOMICAS.**

A) EJERCICIO ECONOMICO: Cada ejercicio social comenzará el día 1 de enero de cada año, y terminará y se cerrará el día 31 de Diciembre del mismo año.

B) LIBROS SOCIALES Y CUENTAS ANUALES: El Órgano de Administración deberá llevar los libros sociales y de contabilidad, así como redactar las cuentas anuales y el informe de gestión con arreglo a lo previsto en la Ley.

Las cuentas anuales y el informe de gestión deberán ser firmados por todos los Administradores Mancomunados.



Dentro del mes siguiente a la aprobación de las cuentas anuales se presentará, mediante los correspondientes impresos oficiales, salvo en las excepciones previstas en la Ley, para su depósito en el Registro Mercantil del domicilio social, certificación de los acuerdos de la Junta general de aprobación de las cuentas anuales y de aplicación del resultado, a la que se adjuntará un ejemplar de cada una de dichas cuentas y los demás documentos previstos en la Ley. Si alguna de las cuentas anuales se hubiere formulado de forma abreviada, se hará constar así en la certificación, con expresión de la causa.

Si el Órgano de Administración incumple esta obligación incurrirá en la responsabilidad prevista en la Ley.

Mientras el incumplimiento subsista, se producirá además el cierre del Registro Mercantil, para la inscripción de los documentos señalados en la Ley.

C) INFORMACION A LOS SOCIOS: A partir de la convocatoria de la Junta General, cualquier socio podrá obtener de la Sociedad de forma inmediata y gratuita los documentos que han de ser sometidos a la aprobación de la misma y el informe de los auditores de cuentas y el de gestión en su caso. En la convocatoria se hará expresión de este derecho.

Durante el mismo plazo el socio o socios que representen el cinco por ciento del capital social podrán examinar en el domicilio social, por sí o en unión de experto contable, los documentos que sirvan de soporte y de antecedente de las cuentas anuales.

D) REPARTO DE BENEFICIOS: Los beneficios líquidos obtenidos después de deducir Impuestos y reservas legales o voluntarias, se distribuirán entre los socios en proporción al capital desembolsado por éstos.

#### **TITULO VI. LIQUIDACION DE LA SOCIEDAD.**

**ARTICULO 16.-** La Junta General designará a los liquidadores, cuando corresponda, señalando la duración de su mandato y el régimen de su actuación, solidaria o conjunta.

A falta de tales nombramientos, ejercerán el cargo de liquidador los mismos Administradores de la sociedad.

Los socios que hubiesen aportado bienes inmuebles a la sociedad, tendrán derecho preferente a recibirlos en pago de su cuota de liquidación en la forma prevista por la Ley.

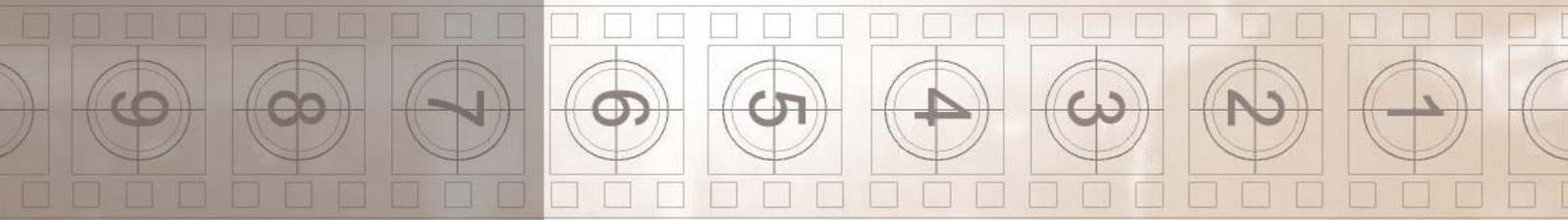
#### **TITULO VII. OTRAS DISPOSICIONES.**

**ARTÍCULO 17.- ARBITRAJE.** Todas las dudas y conflictos que surjan en orden a la interpretación de estos estatutos se someterán a un arbitraje de equidad.

**ARTÍCULO 18.- INCOMPATIBILIDADES.** No podrán ocupar ni ejercer cargos en esta Sociedad las personas comprendidas en alguna de las prohibiciones o incompatibilidades establecidas en el Ordenamiento Jurídico Español.



# Be a Star



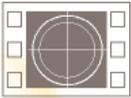
## RESUMEN EJECUTIVO

### **GRUPO DE PROYECTO:**

Enrique Ariza  
Montse de la Llana  
Belén Herrero  
Ignacio Mazuecos  
Emilio Mérida  
Rubén Pérez

### **TUTOR:**

Rafael Terol



## 1. INTRODUCCIÓN

BE A STAR nace para satisfacer varias necesidades detectadas en el mercado relacionado con el mundo del cine, las cuales darán lugar a las tres líneas de negocio de Be a Star:

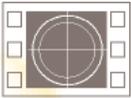
- El aumento en los últimos años de la búsqueda de experiencias únicas, irrepetibles y poco usuales por parte de la gente en su tiempo libre y de ocio.
- Escasez de medios e instalaciones audiovisuales de última generación en los centros de enseñanza en materia audiovisual en España.
- El auge de las nuevas tendencias en formación outdoor en las grandes empresas y la búsqueda de maneras alternativas de motivar e incentivar a los empleados con métodos cada vez más impactantes.

Para desarrollar nuestra actividad utilizaremos unos estudios de grabación existentes en el complejo turístico de Los Ángeles de San Rafael, que en este momento se encuentran infrautilizados. Se encuentran bien comunicados con Madrid capital y rodeados de locales de ocio (bares, restaurantes, discotecas) y alojamiento (hoteles y casas rurales) en un entorno paisajístico muy agradable.

## 2. DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS

Los servicios que ofrece Be a Star son:

- Ofertar a los clientes el participar personalmente en el rodaje de su propia película, experimentando de primera mano la vivencia de un rodaje desde un punto de vista profesional.
- El alquiler de las instalaciones en periodos de poca ocupación a centros de formación especializada de manera que sus alumnos puedan servirse de parte de nuestros medios para experimentar con ellos y aplicarlo a sus estudios.
- Ofrecer a empresas la posibilidad de que sus empleados acudan a las instalaciones de Be a Star a participar en el rodaje de la película corporativa de la empresa, para fomentar el sentimiento de pertenencia a la empresa y para conseguir aumentar su grado de identificación con los valores y la misión de la misma. Estos rodajes se pueden aprovechar también para realizar actividades de formación outdoor a los empleados.



### 3. ANÁLISIS DEL SECTOR

Madrid es una comunidad autónoma con seis millones de personas, teniendo 3,13 millones de personas censadas en la capital. Es el área metropolitana más poblada de España y la tercera de la Unión Europea, tras las de Londres y París, en la cual se encuentran ciudades como Móstoles, Alcalá de Henares, Fuenlabrada, Alcorcón, Leganés, Getafe, etc., que superan los 100.000 habitantes cada una. Esta zona es tan poblada gracias a que Madrid es la capital de España y su influencia se extiende ya por las provincias de Toledo y Guadalajara formando una amplia región metropolitana.

Si nos fijamos en el mercado de proximidad, más que habitual en este tipo de actividades, la capital posee grandes alicientes.

El **sector del Ocio**, se ha convertido en uno de los sectores más importantes a nivel nacional donde ya representa más de un 20% del Producto Interior Bruto. Esto genera grandes oportunidades de empleo y creación de empresas.

El 27% de la población utiliza su tiempo libre para realizar viajes y excursiones, siendo la Comunidad de Madrid una de las principales fuentes emisoras de turistas. Las edades están comprendidas entre los 20 y 50 años, con un nivel adquisitivo medio-alto.

En este sector la competencia de BAS se compone, en líneas generales, por empresas destinadas a la ocupación del tiempo libre por parte de los consumidores. En este espectro podríamos englobar a un sin fin de empresas que lograrían considerarse competencia en primera instancia, de hecho, no existe unión entre las empresas del sector, de manera que éste se encuentra muy atomizado.

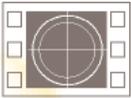
En el **sector de formación en materia audiovisual** nos dirigimos a un mercado muy concentrado, con un crecimiento anual en los últimos años de aproximadamente el 1,1%.

Durante el curso 2007-2008 los alumnos universitarios matriculados en estas carreras fueron más de 13.000. Las horas prácticas impartidas al total de alumnos matriculados en formación audiovisual suponen más de 750.000 anuales (58 horas/alumno).

Los ingresos correspondientes a las clases prácticas en estas carreras aproximadamente de 1.600.000 €.

En la provincia de Madrid existen aproximadamente veinte escuelas dedicadas a esta materia siendo la segunda provincia después de Barcelona. El resto de escuelas españolas, aunque de menor importancia, se encuentran dispersas por la geografía española, aunque ninguna en las provincias limítrofes.

Nuestra oferta se orientaría a asignaturas como Comunicación e información audiovisual, Tecnología de los medios audiovisuales, Narrativa Audiovisual, Producción Audiovisual, Empresa Cinematográfica, Narrativa Cinematográfica, Dirección Cinematográfica, Audio Digital, Cine y Vídeo Digital, Creación y Comunicación en



Internet, Dirección de Actores, Edición y Montaje Audiovisual, Postproducción digital audiovisual, Realización de Programas de TV, etc.

El sector de **formación outdoor empresas** está compuesto por numerosas empresas, muchas de ellas radicadas en Madrid, siendo un sector muy atomizado. Alguna de estas empresas ofrecen actividades similares a las de Be a Star, pero ninguna de ellas dispone de unas instalaciones y equipos equiparables, ni tiene capacidad actual de ofrecer una oferta sostenida para realizar una Película Corporativa que sea protagonizada por una parte importante de sus empleados.

#### 4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se considera que los principales objetivos estratégicos son:

- Crear un nuevo mercado de ocio activo y creativo que nazca como alternativa para grupos de personas mayores de veinte años, de clase media-alta, con gusto por el cine, la cultura, las nuevas tecnologías y con ganas de experimentar nuevas sensaciones. Be a Star será el referente de calidad, creando un servicio que perdure en la mente del cliente como una experiencia inolvidable a repetir.
- Convertir a Be a Star en el referente como espacio cinematográfico de ocio activo asociado al mundo del cine.
- Conseguir en cuatro años una cuota del 35% del total de horas impartidas de prácticas por las universidades.
- Llegar a una ocupación media en las tres líneas de negocio del 85% el quinto año.
- Alcanzar una cifra de negocio de 3.100.000 euros en el quinto año.



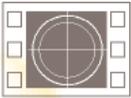
## 5. DAFO

El análisis q-DAFO realizado ha sido el siguiente:

		Oportunidades					Amenazas						
		Público potencial elevado (aficionado a cine y a las nuevas tecnologías)	Acuerdo de explotación de estudios cinematográficos infrautlizados	Barreras de entrada altas (fuerte inversión en tecnología y equipos)	Obtención de patentes sobre los procesos de negocio	Escasez de centros para que los estudiantes de ciencias audiovisuales practiquen	Sector del ocio y aventura de fin de semana muy atomizado	Fuerte competencia	Crisis económica en ciernes	Idea de negocio fácilmente copiable	Posibles problemas con patentes y licencias de productoras cinematográficas	Acuerdos previos de la competencia (centros de producción audiovisuales) con escuelas de formación	
Fortalezas	Idea innovadora	2	0	2	2	2	1	1	0	0	0	1	11
	Especialización en gestión de procesos	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	3
	Uso de tecnologías avanzadas	2	0	2	1	2	1	0	1	1	0	1	11
	Versatilidad de las instalaciones	0	2	1	0	2	0	0	1	0	0	1	7
	Mix de ventas fijas (acuerdos con centros de formación) y variables (ocio de fin de semana)	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	7
	Posibilidad de explotar las instalaciones todos los días	2	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	9
Debilidades	Producto escalable	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4
	Desconocimiento del sector	0	0	-1	-1	-1	-1	-2	-1	0	-1	-1	-9
	Inversión inicial elevada	0	1	-2	-1	0	-2	-1	-2	0	0	-1	-8
	Necesidad de crear una imagen de marca	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-2
	Búsqueda de notoriedad	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1	-2
		9	4	4	3	6	0	0	1	4	-1	1	

Conclusiones que se desprenden del análisis:

- La idea innovadora de Be a Star y el uso de tecnologías avanzadas, hace que podamos aprovechar grandes oportunidades como el satisfacer a un mercado potencialmente elevado de personas aficionadas al cine y a las nuevas tecnologías, así como completar la formación a estudiantes del sector. La fuerte inversión en equipamiento supone una barrera alta de entrada a competidores y las posibles amenazas que veíamos en general para Be a Star no suponen un impacto preocupante.
- Las versátiles instalaciones de Be a Star se podrán explotar todos los días del año.
- Habrà que prestar una especial atención a la debilidad que supone el desconocimiento del sector, especialmente en la línea de negocio donde tenemos mayor competencia (outdoor training).
- Los altos costes que supone la inversión inicial hace necesaria una vigilancia especial sobre los ingresos a lo largo del año, ya que la crisis económica que sufre el país, así como la atomización del sector pueden hacer peligrar las expectativas.



## 6. PLAN DE MARKETING

### PÚBLICO OBJETIVO Y EXPECTATIVAS DEL PLAN:

- **Sector Ocio:** Personas activas, con el mismo peso de ambos sexos, dinámicas y con estudios superiores. Se encuentran entre los 20 y los 60 años y poseen un nivel socioeconómico y cultural medio-alto. Queremos conseguir una cuota de ocupación de nuestras instalaciones del 60% el primer año, del 75% el segundo año, del 80% el tercer año y del 90%.

Expectativa: Queremos conseguir que uno de cada veinte clientes repita la contratación de nuestros servicios dentro del plazo de un mismo año desde su primera visita.

- **Sector Formación:** Facultades de imagen y sonido y escuelas audiovisuales. Esencialmente para esta línea de negocio Be a Star se centra en empresas de formación con bajo, limitado u obsoleto soporte técnico, tanto universidades (principal cliente potencial) como academias que vean sus instalaciones reducidas o limitadas, y que estén ubicadas en Madrid o provincia. Del mismo modo, alumnos que necesiten de medios para realizar trabajos, prácticas o simplemente para tratar de emprender sus propios proyectos de creación, podrán disponer de nuestras instalaciones a tal fin.

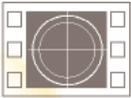
Expectativa: Deberán cerrarse no menos de un 10% de acuerdos del target total de facultades que encontremos dentro de nuestro ámbito geográfico de acción. Comenzando siempre por las empresas que dispongan de un mayor nivel de gasto.

- **Sector Outdoor Training o Película Corporativa:** Empresas de tamaño grande, con un número alto de empleados y que dediquen una cantidad de recursos económicos significativa a la formación de sus empleados y a actividades de outdoor training u ocio.

Expectativa: Conseguir contratos con al menos diez empresas de cierto tamaño el primer año, así como un contrato con una gran empresa que sea referencia en el tejido empresarial español. Ir incrementando la cartera de empresas clientes año a año.

### ACCIONES DE MARKETING

Los esfuerzos de marketing se centran en promocionar la línea de ocio fin de semana ya que se dirige a un público más general, mientras que en las otras dos líneas de negocio nos dirigimos a un público mucho más concreto. La notoriedad que Be a Star alcance con las acciones destinadas a la línea de ocio fin de semana, servirán para facilitar la consecución de contratos con escuelas de formación y empresas.



## ❖ LÍNEA DE OCIO FIN DE SEMANA

### POSICIONAMIENTO:

Queremos ocupar en la mente del público un lugar inequívoco y reconocible.

Los clientes además deben percibir que pueden tomar parte en una actividad distinta, atractiva, entretenida, en la que van a poder sentir de cerca todo lo que rodea al mundo del cine y a las estrellas y actores más famosos (creación, creatividad, ilusión, glamour, atractivo social y reconocimiento).

### PLAZA:

Las reservas se harán a través de la web, o vía telefónica o bien en centros como el Corte Inglés y FNAC.

### PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN:

**Estrategia de rumor:** cuatro meses anteriores al momento de apertura, se pondrá en marcha una campaña de promoción que irá paulatinamente ganando en intensidad a medida que nos acerquemos al estreno. La puesta en marcha de Be a Star se ha fijado para la primera semana de marzo de 2009, ya que es una semana equidistante entre la entrega de los premios Óscar de la Academia de las Artes y las Ciencias Cinematográficas americana (fin de febrero) y la entrega de los premios Goya de la Academia Española de Cine (mediados de marzo),

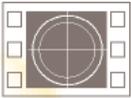
**Publicidad:** Seguirán un modelo Below the line con campañas de anuncios audiovisuales en salas de cine, carteles publicitarios en los hall de las entradas a los cines, anuncios gráficos en revistas de cine, anuncios gráficos en revistas de videojuegos, anuncios gráficos puntuales en revistas de ocio de fin de semana, cortes radiofónicos en programas de radio especializados en cine Publicidad y se pondrán paneles y expositores, en las zonas de venta de DVD y videojuegos de El Corte Inglés, FNAC e Imaginarium.

### RRPP Y Lobbying:

Acuerdos con productoras de cine para que estrenen películas en las instalaciones de Be a Star, acuerdos con equipos de fútbol para que rueden su propia película (invitación a la prensa), acuerdos con Operación Triunfo, labores de promoción, boletines, notas de prensa, suministro de vídeos, cesión y alquiler de las instalaciones para conferencias, ruedas de prensa, presentaciones de libros relacionados con el cine, acuerdos con asociaciones para celebrar ferias, congresos, así como una fiesta inaugural con artistas invitados.

### Venta en la tienda Be a Star:

Habrà una zona reservada para la venta de objetos relacionados con el mundo del cine.

**Product Place:**

Se buscarán acuerdos con productoras para que dentro de sus series y como parte de la trama de las mismas los personajes de la serie se acerquen un día a participar como actores en Be a Star.

**Publicity:**

Se llegará a acuerdos con personajes famosos de la vida pública y del mundo del espectáculo para que participen como clientes de Be a Star, así como con revistas y programas televisivos del ramo para que realicen reportajes de sus visitas.

**Promociones Especiales:**

Descuentos para clientes que repitan o traigan a más clientes.

**Satisfacción del cliente:**

Todas las actuaciones irán enfocadas a conseguir la mayor satisfacción de los clientes.

**USP:**

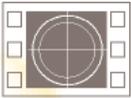
Se elige como propuesta única de comunicación: “Be a Star. Espacio cinematográfico”.

**■ LÍNEA DE ALQUILER DE LAS INSTALACIONES PARA PRÁCTICAS Y FORMACIÓN**

Como complemento a las acciones descritas para la línea de negocio “Ocio de Fin de Semana” se realizará una campaña de visitas a los centros y escuelas de formación. Para ello, y tras haber identificado las escuelas objetivo, se recopilarán los datos básicos de las mismas (direcciones, teléfonos, personas de contacto), concertando citas con los responsables de las mismas.

En estas visitas comerciales se informará a los responsables de los centros de cuáles son las instalaciones de Be a Star, de que equipos tecnológicos dispone y, en general, de qué ofrece Be a Star tanto a los alumnos de las escuelas como a cualquier otro cliente. Para acompañar a esta labor se editarán unos documentos o folletos publicitarios, en papel de calidad, así como un vídeo promocional de Be a Star en CD o DVD.

Las visitas comerciales se realizarán durante los meses de febrero, marzo y abril, momento en el que las escuelas planifican los programas para los cursos que comienzan en septiembre.



### ■ **LÍNEA DE NEGOCIO: PELÍCULA CORPORATIVA DE LA EMPRESA Y/O FORMACION DE OUTDOOR-EMPRESA.**

Dentro del DVD promocional de Be a Star se incluirá una película de ejemplo, que se habrá realizado previamente con la colaboración del personal de una gran empresa de referencia en el tejido empresarial español. Para conseguir realizar esta primera película de ejemplo, se ofrecerá ésta a precio de coste y se aplicará una serie de descuentos para conseguir que acudan cuantas más personas sea posible de dicha empresa.

Previamente se habrá realizado una labor de selección de empresas que ofrezcan un atractivo potencial como posibles clientes, a través de la cual se localizaran aquellas personas responsables de los departamentos de RRHH, junto con sus direcciones y teléfonos y correos electrónicos, para posteriormente ponerse en contacto con ellos. Algunas de estas personas serán luego invitadas a participar gratuitamente de las actividades de Be a Star con el objeto de que conozcan in situ nuestras instalaciones. En dichos eventos se intentará, por tanto, reunir a profesionales de prestigio en el sector de los RRHH, para posteriormente realizar mailings y notas de prensa publicitando dichas reuniones en los medios especializados en RRHH y formación.

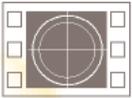
Asimismo, se realizarán visitas comerciales durante todos los meses del año, a excepción de los meses de julio y agosto, con especial hincapié durante los meses de septiembre a febrero, ya que durante los mismos es el momento en el que se suelen decidir qué partidas presupuestarias dedican los responsables de RRHH para el siguiente año.

### ■ **PRECIO:**

**Línea de Ocio:** el primer año se cobran 350 € por persona y fin de semana, transporte y alojamiento no incluidos. El segundo año se incrementa el precio en un 10% y el tercero y siguientes en un 5%. El primer año los precios son más bajos para favorecer el que acudan más clientes.

**Línea de Formación:** el primer año 100 € por plató y hora. El segundo año y siguientes se incrementa el precio en un 5%. Los precios no se incrementan año a año al ritmo de las otras dos líneas de negocio pues se considera el sector de formación más sensible al precio.

**Línea Outdoor Training o Película Corporativa:** el primer año se facturarán 17.000 € por día, el segundo año se factura un 10% más y el tercero y siguientes se incrementa el precio en un 5% más.



#### SERVICIOS FUTUROS:

Cabe destacar que la propia notoriedad que se espera alcanzar con la línea de negocio Ocio de Fin de Semana, impulsará casi de forma natural la puesta en marcha de las líneas de negocio futura que podrían ser abordadas por Be a Star:

- Elaboración de Películas a la carta
- Soporte al rodaje de cortos, películas, series de televisión
- Desarrollo de un programa de franquicias



### 6. PLAN DE OPERACIONES

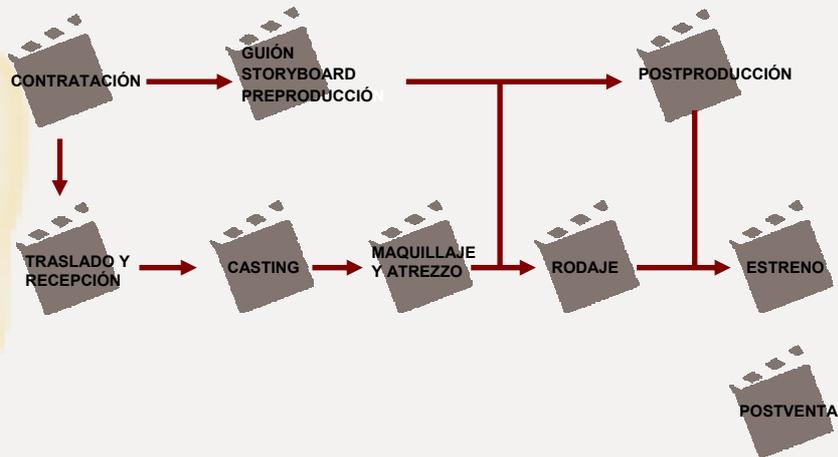
A continuación se muestra un Calendario que incluye la distribución de la ocupación de las instalaciones de Be a Star por línea de negocio durante un año tipo.

AÑO TIPO																																
ENERO																																
línea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	
Ocio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						1	1	1						1	1	1				1	1	1
Formación																																
Empresas																																
FEBRERO																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28				
	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D				
Ocio					1	1	1																									
Formación	1																															
Empresas																																
MARZO																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	
Ocio					1	1	1																									
Formación	1																															
Empresas																																
ABRIL																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V		
Ocio					1	1	1																									
Formación	1																															
Empresas																																
MAYO																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	
Ocio	1	1																														
Formación																																
Empresas																																
JUNIO																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X		
Ocio					1	1	1																									
Formación	1																															
Empresas																																
JULIO																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	
Ocio	1	1	1																													
Formación	1																															
Empresas																																
AGOSTO																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	
Ocio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Formación																																
Empresas																																
SEPTIEMBRE																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J		
Ocio	1	1	1	1	1																											
Formación																																
Empresas																																
OCTUBRE																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	
Ocio	1	1	1																													
Formación																																
Empresas																																
NOVIEMBRE																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M		
Ocio	1																															
Formación																																
Empresas																																
DICIEMBRE																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	
Ocio																																
Formación	1																															
Empresas																																



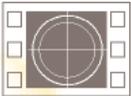
- ❖ **LÍNEA DE OCIO:** La ocupación máxima para la línea de ocio es de 6 grupos de 6 personas cada uno.

El proceso operativo básico de un fin de semana de ocio en Be a Star se resume en el siguiente esquema básico:



Un fin de semana en Be a Star se compone de:

DÍA	ACTIVIDAD	HORA INICIO	HORA FIN	TIEMPO	GRUPO 1
<b>VIERNES</b>	RECEPCIÓN-PRESENTACIÓN BAS	17:00	17:30	0:30	HALL
	INTRODUCCIÓN Y NORMAS	17:30	18:00	0:30	SALA PROY.
	REPARTO DE GUIONES	18:00	18:30	0:30	AULA 1
	PAUSA-REFRIGERIO	18:30	18:45	0:15	BAR
	LECTURA DE GUIONES Y PRÁCTICA	18:45	21:00	2:15	AULA 1
<b>SÁBADO</b>	PRESENTACIÓN-REPASO GUIONES	9:45	10:15	0:30	AULA 1
	MAQUILLAJE	10:15	10:45	0:30	SALA MAQ.
	VESTUARIO	10:45	11:15	0:30	SALA VEST.
	PAUSA-REFRIGERIO	11:15	11:45	0:30	BAR
	RODAJE	11:45	13:45	2:00	PLATÓ 1
	PAUSA-COMIDA	13:45	16:00	2:15	BAR
	RODAJE	16:00	18:00	2:00	PLATÓ 2
	PAUSA-REFRIGERIO	18:00	18:30	0:30	BAR
	RODAJE	18:30	20:30	2:00	PLATÓ 3
DESMAQUILLAJE	20:30	21:00	0:30	SALA MAQ.	
<b>DOMINGO</b>	PRESENTACIÓN-REPASO GUIONES	9:45	10:30	0:45	AULA 1
	MAQUILLAJE	10:30	11:00	0:30	SALA MAQ.
	VESTUARIO	11:00	11:30	0:30	SALA VEST.
	PAUSA-REFRIGERIO	11:30	12:00	0:30	BAR
	RODAJE	12:00	14:30	2:30	PLATÓ 7
	DESMAQUILLAJE	14:30	15:00	0:30	SALA MAQ.
	PAUSA-COMIDA	15:00	16:30	1:30	LIBRE
	ENTREGA Y VISIONADO PELICULA	16:30	18:00	1:30	SALA PROY.
	ACTO DESPEDIDA-LIBRE	18:00	18:00	0:00	HALL

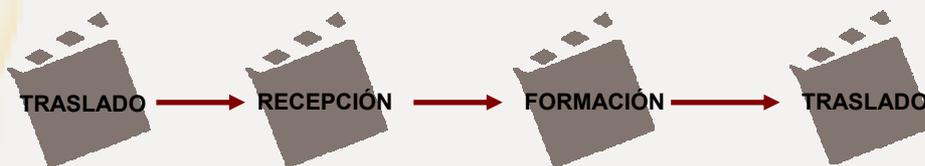


### LÍNEA DE FORMACIÓN:

En la división de planes de formación, el producto ofertado por BAS sería de dos tipos:

- Formación impartida por nuestros profesionales en nuestras instalaciones, en función de la demanda del centro de formación.
- Soporte de medios audiovisuales y estructura propiamente dicho. Adicionalmente a lo anterior BAS ofrece la posibilidad de utilizar sus instalaciones y medios (prescindiendo de nuestra oferta de profesionales).

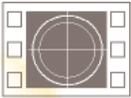
El proceso operativo básico sería:



El producto de formación además de la base principal detallada incluye el servicio de transporte, almuerzo y comida en nuestras instalaciones.

La planificación del día de formación será la siguiente:

RECOGIDA Y TRANSPORTE	8:00	9:30
PRÁCTICAS, FORMACIÓN	9:30	12:00
DESAYUNO	12:00	12:30
PRÁCTICAS, FORMACIÓN	12:30	14:00
COMIDA	14:00	15:00
PRÁCTICAS, FORMACIÓN	15:00	18:00
TRANSPORTE DE VUELTA	18:00	19:30



### LÍNEA PELÍCULA DE EMPRESA Y/O OUTDOOR TRAINING:

La operativa sería similar a la de los rodajes de fin de semana, cambiando solamente los horarios, solapes entre instalaciones y aplicando una disminución no significativa del tiempo de rodaje, para ajustarlo a una estancia de un solo día en nuestras instalaciones, ampliable a dos.

El número total de personas que van a pasar por nuestras instalaciones dependerá del tipo de película a realizar y del guión que se haya escrito, estableciéndose un máximo de 36 personas por día.

#### INSTALACIONES:

Be a Star contará con unas instalaciones diseñadas para que nuestros clientes se sientan muy cómodos: zona de recepción y bar, salas de proyección, oficina de atención al cliente, parking y unos completos estudios de grabación compuestos por 6 platós de rodaje interior, exteriores, sala de maquillaje, vestuarios, etc.

En conjunto nuestras instalaciones ocupan una superficie de 1.300 m<sup>2</sup>.

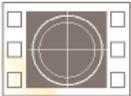
Además de las instalaciones con las que cuenta el complejo Los Ángeles de San Rafael, Be a Star contaría con las siguientes instalaciones:

- Oficinas y atención al cliente (30 m<sup>2</sup>)
- Zona de Recepción y Bar (25 m<sup>2</sup>)
- Platós de rodaje interiores (7) (6 x 60 m<sup>2</sup> = 360 m<sup>2</sup>, 1 x 180 = 180)
- Sala de Control y postproducción (20 m<sup>2</sup>)
- Sala de Servidores (20 m<sup>2</sup>)
- Sala de Maquillaje (20 m<sup>2</sup>)
- Zona de Utillaje y Vestuario (50 m<sup>2</sup>)
- Sala de Proyección (1) (uso visionado, formación, presentaciones) (70 m<sup>2</sup>)
- Aulas (2) (2 x 40 m<sup>2</sup> = 80 m<sup>2</sup>)
- Aseos y Duchas (50 m<sup>2</sup>)
- Almacén (100 m<sup>2</sup>)
- Sala de equipos de mantenimiento (calefacción, aire acondicionado, electricidad, etc.) (25 m<sup>2</sup>)
- Parking (300 m<sup>2</sup>)

En total las instalaciones suman un total de 1.300 m<sup>2</sup>, repartidos en varios niveles, y en zonas cubiertas interiores y exteriores.

#### Servicios subcontratados:

- Servicios de transporte
- Servicios de limpieza
- Servicios de seguridad
- Catering

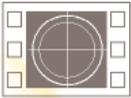


Acuerdos con servicios de restauración:

- Alojamiento (hoteles y casas rurales)
- Restaurantes y catering
- Instalaciones de ocio

El plano de las instalaciones:





La leyenda de los elementos más significativos se expone a continuación:

- |                                       |                                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>A</b> Recepción y bar              | <b>G</b> Sala de maquillaje       |
| <b>B</b> Oficinas y atención clientes | <b>H</b> Aulas                    |
| <b>C</b> Platós                       | <b>I</b> Almacén                  |
| <b>D</b> Control y postproducción     | <b>J</b> Equipos de mantenimiento |
| <b>E</b> Sala de servidores           | <b>K</b> Aseos y duchas           |
| <b>F</b> Sala de Proyección           | <b>L</b> Parking                  |

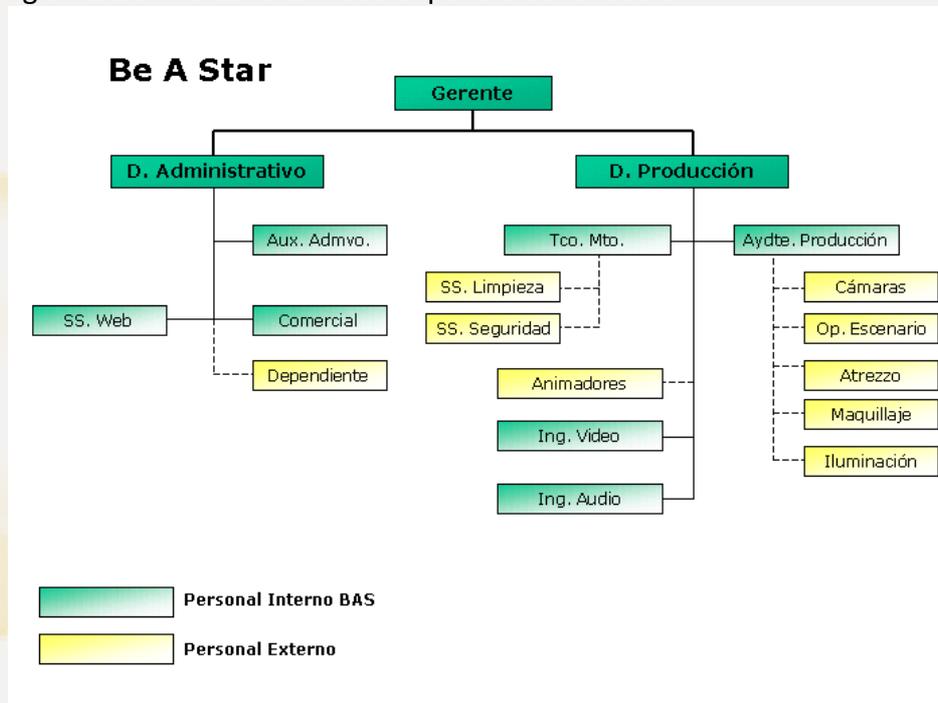
En la siguiente imagen se muestra un plató de rodaje con instalaciones de croma, para el rodaje de escenas con efectos especiales:





## 7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

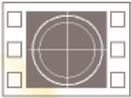
El organigrama de BAS sería como se expone a continuación:



La plantilla básica (11 p.), que realiza las actividades “core” de BAS, estará compuesta por personal interno con contratos indefinidos, mientras que las actividades de apoyo serán realizadas por personal subcontratado.

Cuando las circunstancias de la producción lo requieran (picos de trabajo, periodos de vacaciones, fines de semana especialmente conflictivos, puentes o alguna circunstancia especial), se realizarían contratos eventuales. Para ello BAS contará con una bolsa de estudiantes que hayan pasado por sus instalaciones y hayan destacado y a los que se les ofrecería la posibilidad de incorporarse por unos meses a la empresa con un contrato laboral, realizando tareas totalmente profesionales que puedan ser de ayuda para su futuro profesional.

Hay que mencionar que para la línea de negocio de formación se contará además con los profesores de las universidades y centros formativos y para la línea de outdoor empresas con una consultora especializada.

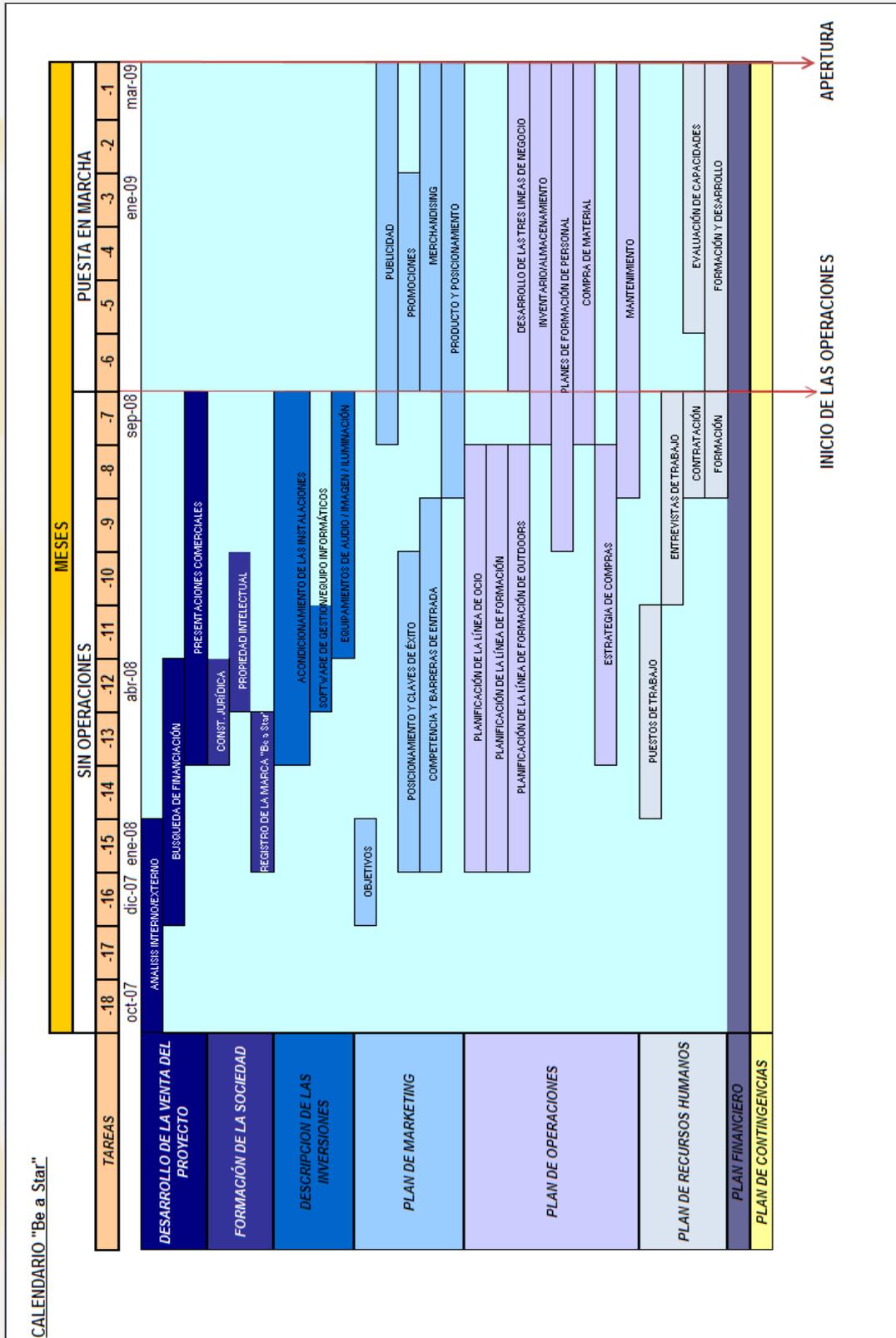


Basándonos en las previsiones de ingresos e incrementos de la producción la evolución de plantilla fija de BAS a cinco años vista es la siguiente:

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Dirección</b>					
Gerente	1	1	1	1	1
<b>Responsables área</b>					
Responsable Administración	1	1	1	1	1
Director de producción	1	1	1	1	1
<b>Personal</b>					
Auxiliar Administrativo	1	1	2	2	2
Comercial	2	2	3	3	3
Técnico de Servicios Web	1	1	1	1	1
Ayudante producción	1	2	2	3	3
Ingeniero de video	1	1	2	2	3
Ingeniero de audio	1	1	2	2	3
Técnicos de Mantenimiento	2	2	3	3	4



### 8. CALENDARIO Y PLAN DE ACCIÓN





## 9. PLAN FINANCIERO

Seguidamente se detallan la consecuencia económica de la creación de Be a Star.

### > Cuenta de resultados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>					
Ocio	436.800	665.280	745.114	831.267	872.831
Formación	482.300	542.773	648.226	719.733	752.121
Out-door training	688.500	984.555	1.192.826	1.335.965	1.490.436
<b>Total Ventas</b>	<b>1.607.600 €</b>	<b>2.192.608 €</b>	<b>2.586.166 €</b>	<b>2.886.966 €</b>	<b>3.115.389 €</b>
Ventas tienda	37.236 €	50.787 €	43.920 €	41.567 €	40.182 €
Subvención explotación	60.000 €				
<b>Total ingresos expl.</b>	<b>1.704.836 €</b>	<b>2.243.395 €</b>	<b>2.630.086 €</b>	<b>2.928.533 €</b>	<b>3.155.571 €</b>

<b>Gastos operativos</b>					
Coste ventas	247.828 €	334.072 €	436.591 €	477.781 €	507.979 €
Marketing	336.379 €	269.103 €	215.283 €	172.226 €	137.781 €
Arrendamientos y canones	72.155 €	72.155 €	72.155 €	72.155 €	72.155 €
Estructura	175.000 €	186.325 €	198.712 €	212.296 €	227.234 €
Seguros	50.000 €	52.250 €	54.601 €	57.058 €	59.626 €
Personal	499.401 €	521.874 €	545.359 €	569.900 €	595.545 €
Formación	30.000 €	15.000 €	15.675 €	16.380 €	17.117 €
Servicios subcontratados	558.931 €	584.083 €	610.367 €	637.834 €	666.536 €
<b>Total</b>	<b>1.969.695 €</b>	<b>2.034.864 €</b>	<b>2.148.743 €</b>	<b>2.215.630 €</b>	<b>2.283.974 €</b>

<b>Margen de la explotación (EBITDA)</b>	<b>-264.859 €</b>	<b>208.531 €</b>	<b>481.343 €</b>	<b>712.903 €</b>	<b>871.597 €</b>
--	-------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Amortización	135.788 €	135.788 €	135.788 €	135.788 €	134.931 €
--------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

<b>Resultado antes Int. e Imp. (EBIT)</b>	<b>-400.646 €</b>	<b>72.743 €</b>	<b>345.555 €</b>	<b>577.115 €</b>	<b>736.666 €</b>
---	-------------------	-----------------	------------------	------------------	------------------

Ingresos financieros	4.750 €	4.750 €	3.825 €	12.750 €	34.875 €
Gastos financieros	68.750 €	56.250 €	25.875 €	0 €	0 €

<b>Beneficio antes de impuestos (EBT)</b>	<b>-464.646 €</b>	<b>21.243 €</b>	<b>323.505 €</b>	<b>589.865 €</b>	<b>771.541 €</b>
---	-------------------	-----------------	------------------	------------------	------------------

Impuesto sociedades	-139.394 €	6.373 €	97.052 €	176.960 €	231.462 €
---------------------	------------	---------	----------	-----------	-----------

<b>Resultado neto</b>	<b>-325.253 €</b>	<b>14.870 €</b>	<b>226.454 €</b>	<b>412.906 €</b>	<b>540.078 €</b>
-----------------------	-------------------	-----------------	------------------	------------------	------------------

De conformidad con las previsiones del Plan de marketing, las ventas del primer ejercicio se estiman en 1,6MM euros, correspondiendo un 43% Empresas, 30% formación y 27% ocio.

En la evolución del resultado podemos observar que aunque el primer año el resultado sea negativo de 332 k€, se llegan a compensar completamente las citadas pérdidas en el cuarto año llegando a unos beneficios de 330 k€ después de compensar pérdidas.

**> Balance previsional.**

Como resultado del plan de negocio de las distintas líneas, las premisas establecidas anteriormente y los estados anteriores, a continuación se detalla el balance resultante.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>					
Inmovilizado inmaterial	904.543 €	904.543 €	904.543 €	904.543 €	904.543 €
Amortizaciones	-135.788 €	-271.576 €	-407.364 €	-543.152 €	-678.083 €
<b>Activo Fijo</b>	<b>768.755 €</b>	<b>632.967 €</b>	<b>497.179 €</b>	<b>361.391 €</b>	<b>226.460 €</b>
Existencias mmp	2.999 €	3.871 €	4.357 €	4.775 €	5.099 €
Clientes	302.554 €	381.045 €	441.281 €	476.463 €	515.975 €
Inversiones financieras temporales	100.000 €	100.000 €	90.000 €	340.000 €	930.000 €
Crédito fiscal	139.394 €	133.021 €	35.969 €	0 €	0 €
IVA a compensar	91.641 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Tesorería	58.493 €	50.243 €	37.365 €	41.861 €	38.953 €
<b>Activo Circulante</b>	<b>695.080 €</b>	<b>668.180 €</b>	<b>608.973 €</b>	<b>863.099 €</b>	<b>1.490.027 €</b>
<b>Total</b>	<b>1.463.835 €</b>	<b>1.301.147 €</b>	<b>1.106.152 €</b>	<b>1.224.491 €</b>	<b>1.716.487 €</b>
<b>Pasivo</b>					
Capital social	300.000 €	300.000 €	300.000 €	300.000 €	300.000 €
Reserva legal	0 €	0 €	0 €	0 €	32.898 €
Reserva voluntaria	0 €	0 €	0 €	0 €	148.040 €
Beneficio Neto	-325.253 €	14.870 €	226.454 €	412.906 €	540.078 €
Pérdidas acumuladas	0 €	-325.253 €	-310.382 €	-83.929 €	0 €
<b>Fondos propios</b>	<b>-25.253 €</b>	<b>-10.382 €</b>	<b>216.071 €</b>	<b>628.977 €</b>	<b>1.021.016 €</b>
Préstamos	1.100.000 €	900.000 €	450.000 €	0 €	0 €
<b>Acreedores a L/P</b>	<b>1.100.000 €</b>	<b>900.000 €</b>	<b>450.000 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
Proveedores	382.113 €	392.451 €	416.755 €	427.548 €	434.418 €
Acreedores por prest.de servicios	6.975 €	6.975 €	6.975 €	6.975 €	6.975 €
HP acreedor por IVA	0 €	12.104 €	16.351 €	20.001 €	22.616 €
HP acreedor por I.Soc.	0 €	0 €	0 €	140.990 €	231.462 €
<b>Acreedores a C/P</b>	<b>389.088 €</b>	<b>411.530 €</b>	<b>440.081 €</b>	<b>595.514 €</b>	<b>695.471 €</b>
<b>Total</b>	<b>1.463.835 €</b>	<b>1.301.147 €</b>	<b>1.106.152 €</b>	<b>1.224.491 €</b>	<b>1.716.487 €</b>

**> Ratios financieros.**

Se detallan los ratios financieros consecuencia de los estados anteriores, que analizan la rentabilidad y funcionamiento económico - financiero de Be a Star durante los próximos cinco años.



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital circulante=AC-PC	305.992	256.650	168.892	267.585	794.555
NOF=Deudores+Exist-Acree.comerc.	-76.560	-7.535	28.883	53.691	86.656
R.Liquidez General=AC/PC	1,79	1,62	1,38	1,45	2,14
R.Liquidez Inmediata=(AC-Ex)/PC	Existencias mínimas, mismos datos que RLG				
R.Tesorería=T/PC	0,1503	0,1221	0,0849	0,0703	0,0560
Periodo Medio de Cobro=(clientes/Vtas)*365	69	63	62	60	60
Periodo Medio de Pago=(Prov/Compras)*365	75	75	75	75	75
Rotación de Stocks=(Exist/Compras)*365	52	54	56	56	57
R Solvencia= ATR/R Ajenos	0,98	0,99	1,24	2,06	2,47
R Endeudamiento=R Ajenos/R propios	-58,97	-126,32	4,12	0,95	0,68
R Estructura Endeudamiento=Deudas LP/Deudas CP	2,83	2,19	1,02	0,00	0,00
R Cobertura de Intereses=EBITDA/Gtos financ.					
R. Estructura de Activo (REA)=AF neto/A total	0,53	0,49	0,45	0,30	0,13
ROA (rentab.económica)=(B°neto+int.pagados)/Activo	-17,52%	5,47%	22,81%	33,72%	31,46%
Margen=(B neto+Gtos financ)/vtas	-15,96%	3,24%	9,76%	14,30%	17,34%
Rotación=Vtas/total activo	109,82%	168,51%	233,80%	235,77%	181,50%
ROE (rentab.para el accionista)=b°neto/Rec.prop	-108,42%	4,96%	75,48%	137,64%	112,30%
ROA= (B°+int.pagados)/Ac.total	-17,52%	5,47%	22,81%	33,72%	31,46%

### > Punto de equilibrio.

Mediante este análisis se pretende equilibrar en un nivel de actividad, producción y venta, los ingresos totales obtenidos con los costes totales originados (se excluyen los costes financieros).

A continuación se detalla el punto de equilibrio calculado para los distintos años para las distintas líneas de negocio.

Ocio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades mín.	2.659	1.784	1.597	1.457	1.379
% Ocupación	213%	103%	87%	74%	70%

Formación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades mín.	6.190	5.544	4.945	4.676	4.596
% Ocupación	83%	75%	67%	63%	62%

Empresas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades mín.	22	17	15	14	13
% Ocupación	33%	21%	18%	17%	15%

Como puede observarse en el análisis anterior, el punto muerto varía en función de las distintas líneas de negocio, siendo la más rentable la de empresas.