

MUNDO CLAN

PLAN DE NEGOCIO
MBA PART TIME 2007 / 2009

Agradecimientos

A David Pérez, profesor de EOI, por hacernos creer en nosotros mismos.

A Emilio Gómez García, profesor de EOI, por su paciencia.

A Maite Seco, profesora de EOI, por los esfuerzos que nos ha dedicado.

A Diego Ibáñez Belaústegui, Director de Operaciones Comerciales de RTVE

A Isabel Matey de RTVE

A Eva Rubira de El Ocho

A Jana Vigo Botello de Fox

A Antonio Carballo Martínez, Director de la Revista Cine y TV

A El Ocho

A la Revista Cine y TV

A la Federación Española de Hostelería y Restauración

El equipo de trabajo de MUNDO CLAN

A mis padres, por ayudarme a tomar la decisión de hacer este Máster.

A Paola, mi novia, por darme ánimos para sacarlo adelante.

Álvaro Aragón

A mis padres, por ayudarme a hacer más llevadero este año y medio.

A Virginia, por animarme y aguantarme durante el mismo tiempo.

Y por último, a Rafa, Bruno y Alvaro, por las risas y horas de trabajo juntos.

A todos, gracias.

Juan Ruiz

A todos los que directa o indirectamente se han visto implicados en este proyecto pero especialmente a vosotros, chicos.

Rafael Segovia

A mis padres y mis hermanos, por la fuerza que me dieron para poder hacer el Máster.

A mis tíos por su apoyo incondicional.

Bruno Vargas

ÍNDICE

ÍNDICE.....	- 2 -
PRESENTACIÓN, MISIÓN Y VISIÓN	- 5 -
ANÁLISIS DEL ENTORNO	- 8 -
Entorno Político y Legal.....	- 8 -
Sistema Político	- 8 -
Legislación.....	- 8 -
Entorno Económico	- 10 -
Internacional.....	- 10 -
Nacional	- 11 -
Entorno Socio-Cultural.....	- 22 -
Entorno Tecnológico.....	- 27 -
ANÁLISIS DEL SECTOR.....	- 29 -
Sector marketing promocional.....	- 29 -
Sector audiovisual.....	- 33 -
Sector restauración.....	- 35 -
Características del sector.....	- 37 -
ANÁLISIS DAFO	- 39 -
Ponderación utilizada en el análisis DAFO	- 39 -
Análisis de la Debilidades	- 39 -
Análisis de las Amenazas	- 39 -
Análisis de las Fortalezas	- 41 -
Análisis de Oportunidades.....	- 42 -
Tabla de análisis DAFO.....	- 45 -
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO	- 46 -
Objetivos a largo plazo	- 46 -
Objetivos a medio plazo.....	- 47 -
PLAN DE NEGOCIO	- 50 -
Plan de Marketing.....	- 50 -
Análisis del mercado	- 50 -
El comportamiento del cliente.....	- 55 -
El comportamiento del socio.....	- 58 -
Los competidores.....	- 63 -
Posicionamiento	- 71 -
Mix de marketing.....	- 74 -
Ventajas diferenciales competitivas	- 82 -
Gestión de la acción comercial	- 83 -

Plan y Previsión de Ventas.....	- 94 -
Plan de operaciones	- 97 -
Análisis del mercado de proveedores	- 97 -
Gestión de compras y abastecimientos.....	- 99 -
Descripción del local.....	- 103 -
Plan de producción.....	- 108 -
Gestión de existencias	- 115 -
Gestión de la calidad.....	- 118 -
Gestión del mantenimiento	- 120 -
Plan de Recursos Humanos	- 122 -
Organización de la empresa	- 122 -
Políticas generales de recursos humanos.....	- 125 -
Puestos de trabajo	- 140 -
Plan Financiero	- 158 -
Plan de inversiones y de financiación inicial	- 158 -
Plan de tesorería.....	- 159 -
Plan de amortización	- 161 -
Previsiones financieras.....	- 162 -
MECANISMOS DE CONTROL	- 186 -
PLAN DE CONTINGENCIAS.....	- 188 -

PRESENTACIÓN MUNDO CLAN

¿QUE ES MUNDO CLAN?

MUNDO CLAN es una empresa que tiene como objetivo ser un instrumento de promoción audiovisual, a través del desarrollo de una actividad de restauración y de la venta de productos derivados.

Ofrecemos a RTVE la posibilidad de contar con un local en Madrid, completamente habilitado y equipado, recreando el ambiente de las series de animación y ficción de mayor audiencia que se emiten en el canal de televisión CLAN TVE.

MUNDO CLAN, es una forma novedosa de promoción audiovisual que permite llevar el mundo de ficción de la televisión al consumidor final, en este caso el público infantil.

MUNDO CLAN ofrece una experiencia completa en la que el cliente se sumerge en el mundo de ficción de su serie favorita, con la posibilidad de comprar todos los productos relacionados con ella, la realización de actividades culturales y juegos, así como un servicio completo de restauración, abierto y adaptado para toda la familia. El local ofrecido contará con las siguientes áreas:

- Área de restauración
- Área de actividades y juegos infantiles
- Área de venta de productos derivados

¿QUIENES SON NUESTROS CLIENTES?

Los clientes de MUNDO CLAN se pueden dividir en:

- RTVE y EL OCHO Licencias y Promociones S.L, si bien, más que clientes, habrá que considerarles como auténticos socios y partes interesadas en el proyecto.
- Consumidores particulares (principalmente familias con niños pequeños)
- Empresa gestora del espacio de venta de productos derivados



RTVE no será el interlocutor directo de MUNDO CLAN ya que esta corporación, por su propia naturaleza de carácter público está sujeta a procedimientos contractuales especiales.

En su lugar, la relación directa se va a establecer entre MUNDO CLAN y la empresa EL OCHO, Licencias y Promociones, S.L. (en adelante El Ocho).

El Ocho, es una agencia de gestión de licencias y de marketing promocional centrada en España y Portugal dirigida a la adecuada gestión de marcas, ya sean audiovisuales o no, con el objetivo de garantizar el pleno respeto a los valores que la marca transmite, construir una marca de largo recorrido, garantizar la máxima calidad de los productos derivados que se generen de esa marca, profundizar en la relación con el licenciatario (MUNDO CLAN) y favorecer en todo momento a los canales de distribución.

En definitiva, El Ocho será el “socio” controlador y garantizador de las marcas que se van a promocionar en MUNDO CLAN, del tratamiento que se haga de ellas, de las condiciones del entorno en el que se van a ver inmersas y de la calidad de los productos derivados que se van a vender en el local.

A día de hoy El Ocho es responsable de la gestión de marcas tan conocidas como Pocoyó o Los Lunnis, series de gran notoriedad en RTVE y Clan TVE y que serán las protagonistas en MUNDO CLAN.

¿CÓMO SE ESTRUCTURA LA RELACIÓN?

Para poner en marcha el proyecto es necesario establecer una relación de carácter contractual a través de un Contrato de Licencia Clásica a tres bandas entre RTVE, El Ocho y MUNDO CLAN.

En este contrato se establecerán las condiciones necesarias para poner en marcha el proyecto:

- Derechos y obligaciones de cada una de las partes.
- Los términos económicos de la relación, estableciéndose el importe que MUNDO CLAN debe pagar a El Ocho (mínimo garantizado, variable sobre beneficios así como el tanto por ciento de royalties).
- El ámbito geográfico en el que nos vamos a mover.
- Condiciones del tratamiento de la imagen, es decir los términos y características de la imagen que deben ser tenidas en cuenta para que se respeten los valores de la marca (colores, decoración, calidad, etc).

Como se ha dicho ya, El Ocho actuará como parte en el proyecto y será con esta empresa con quien MUNDO CLAN llevará a cabo toda la negociación referente al establecimiento de condiciones y requisitos, control de imagen, pagos, etc, quedando RTVE en un segundo lugar.

En MUNDO CLAN, existirá una zona habilitada para la venta de productos derivados de las series y personajes de Clan TVE. Esta zona, inicialmente no va a estar gestionada directamente por MUNDO CLAN, sino que todo lo relacionado con el alquiler de espacios, lineales, contactos con fabricantes, etc, será gestionado por una empresa externa a quien se le establecerán unas condiciones económicas en contrapartida.

Una vez más, será El Ocho quien se encargue de que las empresas fabricantes de los productos derivados cumplan con los estándares de calidad e imagen, por lo que MUNDO CLAN queda al margen de este tema y por tanto, todo producto, por ejemplo, de Los Lunnis o Pocoyó que llegue al local habrá sido ya aprobado previamente y aceptado para su comercialización en el local.

¿CUÁL ES LA VISIÓN DE MUNDO CLAN?

Ser pioneros en conjugar servicio de restauración de calidad y prestación integral de servicio de promoción de productos derivados de series o programas populares emitidos por canales temáticos en un mismo espacio, aportando un valor añadido a dichos canales, así como otra vía de recepción de beneficios.

¿CUÁL ES LA MISIÓN DE MUNDO CLAN?

Ofrecer a toda la familia un espacio de diversión seguro y acogedor, donde los protagonistas sean los más pequeños de la casa, proporcionando un lugar totalmente ambientado en las series y personajes de Clan TVE y en el que disfrutar de un servicio de restaurante de calidad con un horario flexible adaptado a sus necesidades.

En definitiva, buscamos promover la mejora en la relación entre padres e hijos facilitándoles un modo divertido de pasar el máximo tiempo libre, juntos.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL

➤ Sistema Político

España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político. La soberanía nacional reside en el pueblo español, del que emanan los poderes del Estado. La forma política del Estado español es la Monarquía parlamentaria.

El 9 de marzo de 2008 se celebraron las elecciones al gobierno de España. El PSOE se alzó con la victoria dirigiendo el Gobierno de la Nación desde entonces.

➤ Legislación

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 26.1.21, del Estatuto de Autonomía de la Comunidad de Madrid, aprobado por Ley Orgánica 3/1983, de 25 de febrero (LCM 1983, 316), la Comunidad de Madrid tiene atribuidas las competencias de promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial.

El órgano responsable de restaurantes y cafeterías es la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid, y la dirección donde el interesado podrá ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición ante el mismo es c/ Príncipe de Vergara, 132- 5ª planta.

La Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) clasifica la actividad de Hostelería y más concretamente Restaurantes con el subíndice 5530, y bares como 5540.

Otra normativa a tener en cuenta en el sector de la hostelería:

- Ley 1/1999, de 12 de marzo, de Ordenación del Turismo de la Comunidad de Madrid (BOCM nº 69, de 23 de marzo).
- Ley 1/2003, de 11 de febrero, de modificación del apartado 2 del artículo 34 de la Ley 1/1999 (BOE nº 128, de 29 de mayo).
- Orden Ministerial de 17 de marzo de 1965, modificada por las de 19 de junio de 1970, 29 de junio de 1978, y 10 de julio de 1991 (BOE nº 75, de 29 de marzo).
- Orden 1688/2002, de 25 de abril, de la Conserjería de Economía e Innovación Tecnológica (BOCM nº 106, de 6 de mayo).

- Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco (B.O.E: del 27), que establece una serie de medidas dirigidas a bares, restaurantes y locales de ocio.

El artículo 4º de la Ley 17/1997, de 4 de julio, de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas, regula el Catálogo de los espectáculos públicos, actividades recreativas y establecimientos comprendidos en el ámbito de aplicación de la Ley. La finalidad de este Catálogo no es otra que la de enumerar y agrupar, clasificándolos por afinidades y características comunes, los distintos tipos de espectáculos públicos, actividades recreativas, establecimientos, recintos, locales e instalaciones.

La descripción de cafeterías, bares, café-bares y asimilables es la siguiente:

Se definen estos establecimientos, a los efectos de este Reglamento, sin perjuicio de lo establecido en otras normas sectoriales que disciplinen aspectos de los mismos distintos de los regulados en el mismo.

- Bares y café-bares: establecimientos fijos o desmontables de pública concurrencia, cerrados, cubiertos, semicubiertos o descubiertos donde se sirve al público de manera profesional y permanente, mediante precio, principalmente en la barra o mostrador, aunque también puede servirse en mesas, bebidas. Se permite servir tapas, bocadillos, raciones y similares, siempre que su consumo se realice en las mismas condiciones que el de las bebidas y no implique la actividad de restauración. Horario apertura / cierre. 6.00 h/2.00 h.
- Restaurantes: establecimientos fijos o desmontables de pública concurrencia cerrados, cubiertos, semicubiertos o descubiertos, que sirven al público, de manera profesional y permanente, mediante precio, comidas y bebidas para ser consumidas, en servicio de mesas en el mismo local. En este epígrafe se comprende, cualesquiera que sea su denominación (asadores, pizzerías, hamburgueserías y similares) todos los locales que realicen la actividad descrita.

Los establecimientos comprendidos en este apartado podrán amenizar el servicio de comidas con música en directo, a cargo de uno o varios intérpretes sin exceder el máximo de cuatro distintos por día. No está permitida la existencia de escenarios ni actuaciones que impliquen la actividad de teatro o variedades en cualquiera de sus formas. 10.00 h/2.00 h

- Bares-restaurantes: establecimientos de pública concurrencia cerrados, cubiertos, semicubiertos, o descubiertos, en los que se ejerce, de manera diferenciada las actividades de bar y de restaurante. En estos establecimientos el servicio de mesas de restauración tiene que estar claramente delimitado de la zona del mismo destinada a bar. 6.00 h/2.00 h

Los horarios podrán ser modificados, es decir, aumentados o reducidos, en los supuestos que se establecen en los anexos, y de conformidad con el procedimiento que se determina.

➤ **Normativa Fiscal**

- Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales. (BOE 9-marzo-2004).
- Orden HAC/2572/2003, de 10 de septiembre, por la que se aprueba el modelo 840 de Declaración del impuesto sobre Actividades Económicas y se establecen las condiciones generales y el procedimiento para su presentación telemática. (BOE 18-septiembre-2003)
- Real Decreto 1041/2003, de 1 de agosto, (BOE 5-septiembre-2003)
- Orden HAC/85/2003, de 23 de enero, por la que se determinan los supuestos en los que los sujetos pasivos del Impuesto sobre Actividades Económicas deben presentar una comunicación en relación con el importe neto de su cifra de negocios y se aprueba el modelo de dicha comunicación. (BOE 28-enero-2003)
- Real Decreto Legislativo 1175/1990, de 28 de septiembre, por el que se aprueban las tarifas y la instrucción del Impuesto sobre Actividades Económicas. (BOE 29-septiembre-1990)

ENTORNO ECONÓMICO

➤ **Internacional**

La situación financiera mundial está pasando por momentos difíciles. La crisis financiera está haciendo tambalear la economía mundial. El estallido de la crisis “subprime” norteamericana, junto con las dificultades financieras derivadas de ella, ha hecho entrar a los mercados bursátiles en un periodo de inestabilidad y pesimismo elevando el porcentaje de población en paro, incrementándose la presión inflacionaria y acentuando el desequilibrio mundial.

Todo esto ha provocado un claro endurecimiento de las condiciones de financiación que está ocasionando una ralentización de la inversión empresarial a nivel internacional.

Estados Unidos, el motor de la economía mundial se encuentra inmerso en una situación complicada, poniendo en marcha una serie de planes de rescate económico que va a conllevar un aumento del gasto público (ya disparado de por sí) y que repercutirá en el poder adquisitivo de la población, además de suponer una acción fuertemente intervencionista en un gobierno, hasta ahora, defensor del libre mercado y la no intervención económica.

Por otro lado el euro llegó a sobrepasar la cotización de 1,5 \$ en el tercer trimestre de 2008, lo que favoreció un aumento de las importaciones de productos americanos (junto con otros países con moneda más depreciada) frente a los productos europeos, cuyas exportaciones se han visto condicionadas por la fortaleza del euro.

Las consecuencias que se han derivado de toda esta situación son:

- La percepción de los inversores de un mayor crecimiento en Europa (previsiones de un 2,8%, frente a 0,5% en EEUU),
- Mayor debilidad política en EEUU, debilitado por la guerra de Irak y sus consecuencias
- Una posible futura entrada de Inglaterra a la zona euro,

Todo esto evidenciaba una visión mucho más positiva en Europa que en Norteamérica, lo que ha provocado una mayor atracción inversora hacia el viejo continente.

Por otro lado, el petróleo, uno de los factores que afectan al crecimiento económico mundial, ha visto pasar su precio, de batir récords históricos rozando los 150\$ a encontrarse entorno a los 50\$ en un muy corto periodo de tiempo. La causa principal de este desplome es el parón en la producción industrial y del consumo a nivel mundial, si bien esta bajada también tiene su reflejo positivo en los índices inflacionarios.

Pero los problemas bancarios han saltado el Océano Atlántico y se han afincado igualmente en Europa, con el consiguiente repunte de las tensiones financieras. La escalada del Euribor, el índice que refleja el interés que se cobran los bancos por el dinero que se prestan entre sí y que sirve de referencia para productos bancarios como las hipotecas, llevó el índice hasta máximos en el 5,5% (Octubre 2008), si bien en los últimos meses la rebaja de los tipos de interés lo ha llevado a niveles mucho más moderados.

➤ **Nacional**

o **PIB de la economía española**

La economía española registra un crecimiento interanual del 1,8% en el segundo trimestre de 2008, ocho décimas inferior al del periodo precedente (2,6%) y de un 0,9% en el tercer trimestre, nueve décimas inferior al del periodo precedente lo cual deja en evidencia las previsiones económicas del gobierno.

Este resultado de nueve décimas inferior al estimado para el período precedente, indica que la economía española continua en la senda de desaceleración iniciada hace un año justo después de un largo periodo de bonanza económica creciendo casi al 4% durante 4 años.

En referencia al entorno europeo, el PIB de la Unión Europea atenúa su crecimiento del 1,7% al 0,8%, como consecuencia de la común desaceleración de sus principales economías. Entre éstas cabe destacar, por un lado, a Holanda (del 3,0% al 1,8%) y Austria (del 2,0% al 1,5%), que crecen por encima del PIB español y, por otro, a Alemania (del 1,9% al 0,8%), Francia (del 1,2% al 0,6%), el Reino Unido (del 1,5% al 0,3%) e Italia (del -0,2% al -0,9%) que lo hacen por debajo.

En el caso de la eurozona, el crecimiento agregado se reduce del 1,4% al 0,7%

La menor intensidad del ritmo de crecimiento de la economía española en el 2008 tiene su origen principal en la desaceleración de la demanda nacional, que reduce 1,3 puntos su aportación al crecimiento agregado (de 2,8 a 1,5 puntos). No obstante, este comportamiento ha sido parcialmente compensado por la mejora de la contribución del sector exterior (de -0,2 a 0,3 puntos).

La formación bruta de capital fijo reduce su tasa de crecimiento en este segundo trimestre, desde el 2,5% hasta el -0,2%. Si bien el perfil descendente es compartido por sus tres grandes componentes, únicamente la inversión en construcción presenta tasas de crecimiento negativas (del 0,3% al -2,4%). Por su parte, los bienes de equipo se desaceleran del 5,2% al 2,3% y otros productos lo hacen del 6,0% al 3,3%.

El ritmo de avance de la inversión en construcción continuó aminorándose en el tercer trimestre de 2008, alcanzando una tasa de crecimiento negativa del -6,4%. Los factores que determinan esta evolución son similares a los que se analizaron en los períodos precedentes. Así, en el caso de la inversión residencial, la consideración conjunta del gradual descenso en la iniciación de proyectos y del ritmo de terminación de las viviendas realizadas en los últimos meses, determina que la actividad en este tipo de obra sea cada vez menor. En concreto, su variación interanual pasa del -6,4% estimado en el segundo trimestre al -13,4% en el tercero. Por su parte, la formación bruta en infraestructuras y edificios no residenciales continúa registrando tasas de crecimiento positivas (1,2%)

La demanda exterior neta de la economía española mejora cinco décimas su contribución al crecimiento del PIB, siendo positiva en este trimestre (3^{er} 2008). Tanto las exportaciones como las importaciones presentan crecimientos más moderados que en el trimestre precedente, de mayor intensidad en el caso de las últimas lo que, unido a su mayor peso relativo, determina el comportamiento agregado.

Las exportaciones de bienes y servicios reducen su tasa de crecimiento del 4,2% al 1,5%.

Distinguiendo entre sus tres componentes, se observa que la exportación de bienes atenúa su crecimiento del 4,7% al 3,0%, acorde con los datos de Aduanas, mientras que la de servicios no turísticos, modera su ritmo de avance del 6,7% al 0,4%, de forma consistente con la Balanza de Pagos.

Finalmente, el gasto turístico de los no residentes continua, por tercer trimestre consecutivo, en tasas de crecimiento negativas, que alcanzan el -3,9% en este período.

Por último, las importaciones de bienes y servicios registran una tasa de crecimiento negativa (-1,1%), hecho que aparece de forma común en sus tres componentes. Así, la importación de bienes pasa del 2,9% al -1,0%, la de servicios no turísticos, pasa del 1,6% al -1,6% y las compras de residentes en el resto del mundo, del -4,6% al -1,6%.

Desde la óptica de la oferta, y con la excepción de la energía, todas las ramas de actividad presentan una disminución de sus tasas de crecimiento.

En el caso de la actividad industrial, y de forma consistente con la evolución de los índices de producción industrial y de cifra de negocio, el valor añadido de la industria manufacturera ha contraído su nivel por tercer trimestre consecutivo, estimándose su variación interanual en un -3,4%. De forma coherente con la evolución de la demanda nacional, la producción industrial de bienes de consumo duradero y de bienes de equipo es la que presenta los registros más adversos. Por su parte, las ramas energéticas moderan el crecimiento de su valor añadido bruto en volumen desde el 4,4% hasta el 2,9%.

En sintonía con la evolución de la formación bruta en construcción, el valor añadido bruto de esta rama de actividad presenta en este trimestre una contracción de su nivel (-5,0%, frente al -2,1% del trimestre precedente). Los factores que determinan este resultado son los mismos que ya se comentaron en la demanda, es decir, la mayor contracción en el nivel de producción de la obra en viviendas y la desaceleración, aunque con tasa de crecimiento positiva, de la obra en infraestructuras y en edificación no residencial

La actividad en las ramas de los servicios reduce seis décimas su tasa de crecimiento, del 3,6% al 3,0%. Atendiendo al carácter de mercado o de no mercado de las actividades, las primeras desaceleran su crecimiento del 3,3% al 2,4%, mientras que las últimas mejoran su ritmo de avance, pasando del 4,8% al 5,3%

En lo que se refiere a los servicios de mercado, la mayor parte de las ramas de actividad muestran perfiles desacelerados, en consonancia con los resultados del indicador de actividad del sector servicios. Atendiendo a la intensidad del crecimiento, y al igual que ocurría en el trimestre precedente, algunas actividades ligadas a los servicios empresariales y a las tecnologías de la información son las

que tienen un comportamiento más dinámico, mientras que, en el lado opuesto, el comercio de vehículos y de carburante es la actividad que presenta una tasa de crecimiento negativa más elevada, de forma acorde con la producción y demanda de estos bienes.

Finalmente, las ramas primarias atenúan el crecimiento de su valor añadido (del 1,9% al 0,6%) en línea con la evolución de la actividad agraria.

o Niveles de Consumo

El índice general de comercio al por menor en términos constantes (es decir, eliminando el efecto precios) registra un descenso interanual de sus ventas del 7,5% en el mes de agosto. Los productos de alimentación descienden un 3,8% y los productos no alimenticios bajan un 10,5%. Si se desglosan estos últimos por tipo de producto se observan unas tasas de -5,6% en Equipo personal, de -15,8% en Equipo del hogar y de -6,3% en Otros bienes. (Ver Figura I)

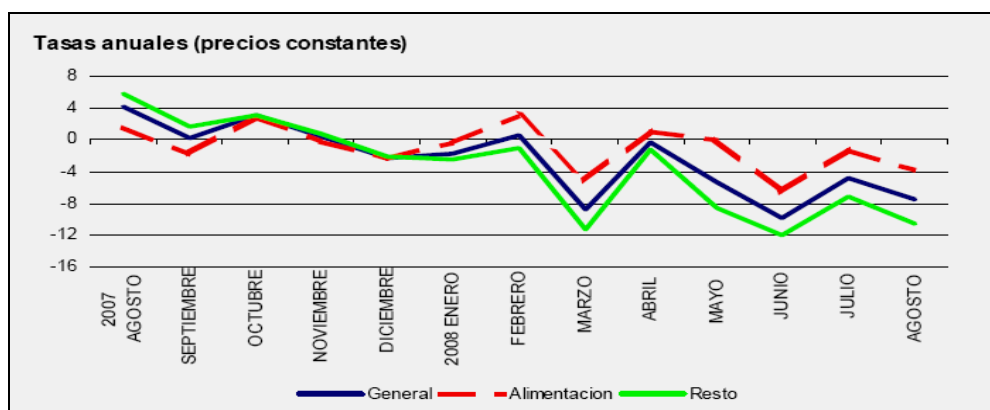


Figura I
Fuente: INE. Tasas Anuales

Todos los modos de distribución disminuyen sus ventas respecto al año anterior.

La desagregación del índice general deflactado del sector minorista, según los distintos modos de distribución, muestra una disminución de las ventas respecto al año anterior en todas las fórmulas comerciales, siendo las grandes cadenas el tipo de distribución que presenta la menor tasa interanual negativa (-2,6%).

El índice general de grandes superficies, que refleja el comportamiento de las ventas en locales con una superficie mayor de 2.500 metros cuadrados, registra en agosto 2008 una disminución interanual del 7,7% en términos constantes. Los productos de alimentación y los no alimenticios bajan un 0,6% y un 11,2%, respectivamente.

De esta manera se puede hablar de un descenso generalizado de ventas en todas las comunidades autónomas. Todas las comunidades disminuyen sus ventas minoristas respecto al mismo mes del año anterior en términos constantes. Las que presentan los menores descensos son Extremadura (–3,6%), Principado de Asturias (–4,1%) y Castilla–La Mancha (–4,5%). Las mayores tasas se registran en Canarias (–10,9%) e Islas Baleares (–10,2%).

Las malas expectativas sobre la situación económica futura han reducido la confianza de los consumidores en el último trimestre de 2008, después de haber registrado una ligera mejoría en agosto, según los datos del Instituto de Crédito Oficial (ICO).

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC-ICO) que elabora el ICO bajó de diciembre de 2007 a diciembre de 2008 un total de 23,4 puntos, en un año marcado por el hecho de que han empeorado todos los componentes del indicador, especialmente los que hacen referencia a la situación actual del empleo y de la economía española. Un ejemplo claro es el número de matriculaciones de vehículos, dato que registra descensos mes a mes respecto al mismo periodo del año anterior.

o Tipos de Cambio y Euribor

El BCE elevó los tipos en julio 2008 porque temía que la inflación alcanzara niveles elevados. Desde entonces, se ha frenado del 4 al 3,6%, según el dato provisional de septiembre 2008 iniciando en ese momento un movimiento descendente continuado. El frenazo del petróleo, que ha pasado de rozar los 150\$ a situarse por debajo de los 50\$, y el debilitamiento de la economía le han permitido moderar su mensaje antiinflacionista. En los últimos meses las autoridades monetarias de EEUU y Europa han procedido a llevar a cabo una drástica bajada de los tipos de interés hasta llevarlos al 2% (en el área europea) que ha tenido su clara repercusión en los índices del Euribor

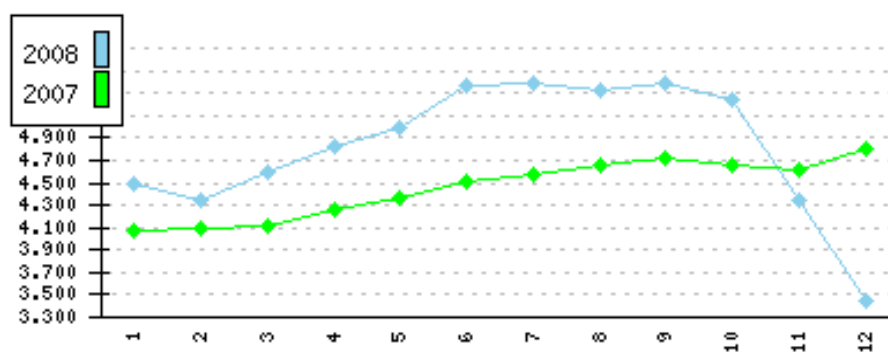


Figura II
Fuente: Banco de España. Comparativa Euribor 2007 /2008

Este dato es el más preocupante en el momento de arranque de una empresa, puesto que la necesidad de financiación, y la actual dificultad para conseguirla, incluso a unas no muy favorables condiciones complica la constitución de la empresa.

o **Clima industrial**

El indicador de clima industrial (ICI) presentó un descenso de 0,2 puntos en el mes de abril respecto al mes anterior, situándose en -8,1 puntos, lo que supuso una disminución de 8,3 puntos en comparación con el registrado en el mismo mes del año anterior.

Este descenso del ICI se debió a las opiniones menos favorables de los empresarios sobre el nivel de la cartera de pedidos, que descendió 2,9 puntos y sobre el nivel de existencias de productos terminados, que aumentó 0,2 puntos. Asimismo, la tendencia de la producción disminuyó 2,1 puntos respecto al mes anterior.

Por sectores económicos, el descenso del ICI se debió a la caída que se produjo en los sectores de bienes de inversión (-1,9 puntos) y, en menor grado, en el sector de bienes de consumo con un descenso de -0,2 puntos. El sector de bienes intermedios mejoró en 0,6 puntos y el de "otros sectores" en 7,1 puntos.

o **Mercado laboral**

La desaceleración conjunta del empleo en las ramas industriales y de los servicios, así como la intensificación en la reducción del nivel de ocupados en la rama de la construcción son los rasgos que más se destacan del análisis del empleo a lo largo de 2008.

Antes de entrar en el detalle estadístico hay que comentar que todos los datos aquí reflejados son extraídos de la Encuesta de Población Activa (EPA) a finales de 2008.

El número de ocupados en el tercer trimestre de 2008 se sitúa en 20.346.300 (78.800 menos que en el trimestre anterior) dando lugar a que en el último año la ocupación haya descendido en 164.300 personas. La tasa interanual de crecimiento de la ocupación es del -0,80%.

La tasa de actividad se sitúa en el 59,95%, lo que supone 19 centésimas más que en el segundo trimestre del año siendo la de los varones del 69,81% (17 centésimas superior a la del trimestre anterior) y la de las mujeres del 50,46% (21 centésimas más).

El número de parados aumenta en 217.200 personas respecto al trimestre anterior y se sitúa en 2.598.800 (por encima de los 3.100.000 parados según los datos del INEM). La tasa de desempleo sube

88 centésimas, hasta el 11,33%. La cifra de desempleados se ha incrementado en 806.900 personas en los últimos 12 meses.

En los últimos 12 meses el número de ocupados ha bajado en 164.300.

La tasa de actividad de la población extranjera (76,71%) aumenta 12 centésimas en el trimestre y la de la población española sube 41 centésimas hasta el 57,44%. La diferencia entre ambas tasas de actividad se mantiene en más de 19 puntos. La estructura por edad de los extranjeros explica, en gran medida, esta diferencia.

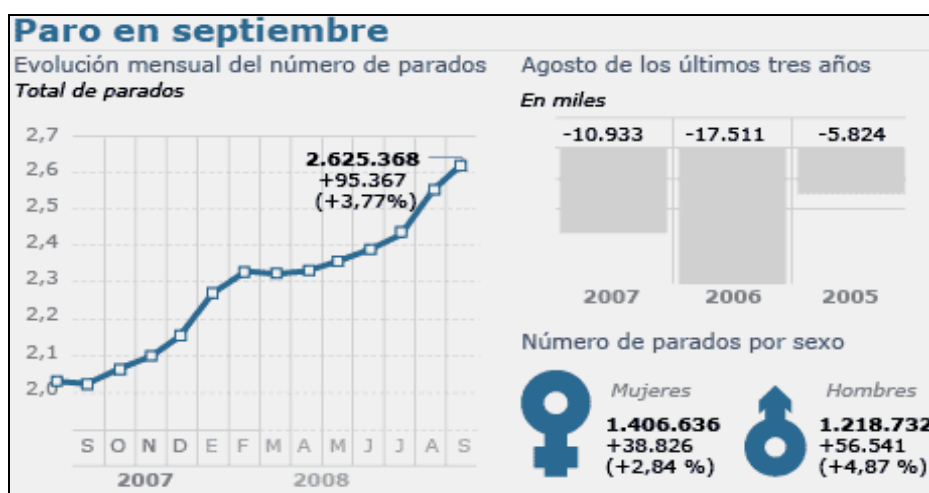


Figura III
Fuente: INEM. Evolución desempleo hasta septiembre

El desempleo crece en el tercer trimestre de 2008 en 217.200 personas situando el número total de parados en 2.598.800, con un incremento de 806.900 en los últimos 12 meses.

La tasa de paro aumenta 88 centésimas y alcanza el 11,33% de la población activa aumentando más entre los varones (170.700) que entre las mujeres (46.600).

La tasa de paro de los hombres es del 10,32%, lo que supone 1,25 puntos más que en el segundo trimestre de 2008. La de las mujeres sube 39 centésimas y se sitúa en el 12,66%. En los últimos trimestres se ha producido un progresivo acercamiento de ambas tasas. El número de parados varones supera al de mujeres por vez primera desde 1994.

El desempleo crece en 174.100 personas entre los españoles y en 43.100 entre los extranjeros. La tasa de paro de los españoles es del 10,20% (86 centésimas mayor que la del trimestre anterior) y la de los extranjeros del 17,45% (0,99 puntos más).

El desempleo crece en todos los grupos de edad este trimestre. El mayor incremento en valor absoluto se da entre las personas de 25 a 54 años, con 169.300 parados más.

En cuanto a la evolución intertrimestral por sectores, el paro sube en todos ellos. La construcción registra 57.600 parados más, el sector servicios 47.700, la industria 27.200 y la agricultura 26.900. El número de parados también crece entre los que perdieron su empleo hace más de un año (en 22.900) y entre los que buscan su primer empleo (en 34.900).

La comparación interanual también muestra crecimientos del desempleo en todos los sectores, con aumentos de 256.100 parados en la construcción, de 232.200 en los servicios, de 76.800 en la industria y de 46.800 en la agricultura. También sube el paro entre los que buscan su primer empleo (en 47.200) y entre los parados de larga duración (en 147.800).

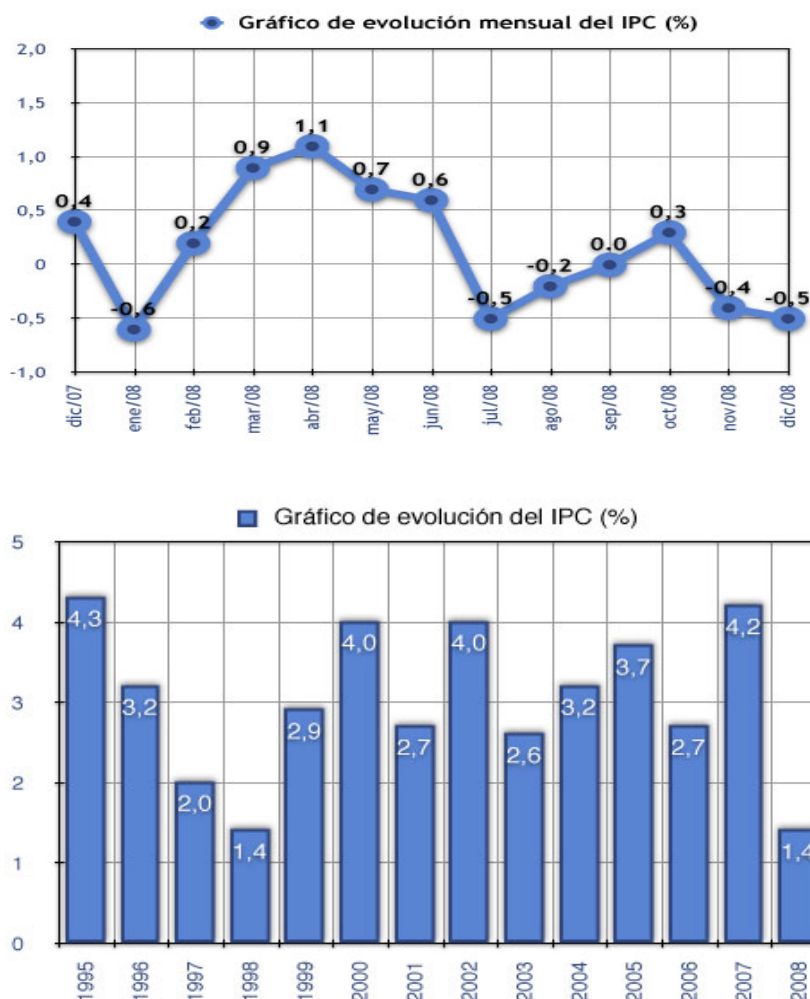
La tasa de paro de la persona de referencia del hogar sube 86 centésimas y se sitúa en el 8,72%. La del cónyuge o pareja aumenta 66 centésimas hasta el 9,72% y la de los hijos se incrementa 1,22 puntos, hasta el 17,92%

En el tercer trimestre de 2008 el número de hogares que tienen a todos sus miembros activos trabajando se sitúa en 10.483.800, lo que supone 70.300 menos que en el trimestre anterior y 213.900 menos que hace un año. El número de hogares con todos sus miembros activos en paro aumenta respecto al trimestre anterior en 84.300. En los 12 últimos meses el aumento ha sido de 258.800. En los últimos 12 meses el desempleo se ha incrementado en todas las comunidades autónomas sin distinción.

Las previsiones de desempleo para el año 2009 son de 13,5% de la población activa, si bien las previsiones más pesimistas sitúan esta tasa más cerca del 20% que del 15%. Estas previsiones no son optimistas para el consumo, y menos aún para el sector del ocio. A pesar de ello, el público objetivo al que nos dirigimos con elevada probabilidad no se localizará entre la población desempleada.

o Índice de Precios

Como ya se ha comentado, el parón de la actividad económica, el descenso de la demanda y la bajada del precio del petróleo han provocado una bajada del **Índice de Precios de Consumo Armonizado** (IPCA) en la última parte del año hasta situar su tasa anual en el 1,5%, con lo que disminuye nueve décimas respecto al mes anterior. La variación mensual de diciembre del índice general es del -0,5% siendo esta bajada la mayor registrada en el mes de diciembre en toda la serie histórica del IPC.



Figuras IV y V
Fuente: INE. Evolución IPC

La tasa interanual del Índice de Precios de Consumo (IPC) general en el mes de diciembre es del **1,4%**, un punto por debajo de la registrada en el mes de noviembre. Esta es la tasa anual más baja del IPC desde diciembre de 1998

Los grupos que más han influido en esta disminución son:

Transporte, con una tasa anual del -5,6%, más de cuatro puntos inferior a la del mes de noviembre. Esta bajada se explica casi en su totalidad por la reducción del precio de los *carburantes y lubricantes*, frente a la subida que experimentaron en 2007.

Alimentos y bebidas no alcohólicas, que sitúa su tasa anual en el 2,4%, siete décimas por debajo de la registrada el mes anterior. Las parcelas que más destacan por su influencia en esta variación son el *pescado fresco*, la *leche*, los *aceites*, las *carnes de vacuno y porcino* y la *charcutería*.

Vivienda, cuya tasa anual se reduce siete décimas, situándose en el 5,9%, debido principalmente a la bajada del precio del *gasóleo para calefacción*.

Mientras que en el otro extremo nos encontramos con:

Ocio y cultura, con una tasa del 1,4%, debido principalmente a la variación de los precios del *viaje organizado*.

El índice de precios de consumo influye directamente en el resultado de la empresa, que puede ver mermados sus beneficios debido a la subida de salarios, incremento de costes de alimentos y bebidas, de arrendamientos, etc. Es una información que tendrá que ser chequeada continuamente a lo largo de este periodo de inestabilidad económica.

o **Gasto Turístico**

No residentes en España

El gasto de los turistas no residentes aumentó un 0,8% en el mes de agosto de 2008, alcanzando los 6,5 millones de euros. El gasto medio por turista fue de 927€, un 4,6% más elevado que en agosto de 2007 y el gasto medio diario fue de 89€, un 1,7% menos que en el mismo mes de 2007. La estancia media en este mes fue de 10,4 noches, un 6,4% mas elevada que en agosto de 2007. Respecto al gasto turístico por países emisores, destacó el incremento en el mes de agosto de Alemania, del conjunto de países nórdicos y de Estados Unidos.

Por comunidades, es importante resaltar el avance de Baleares. Desde enero hasta agosto, el gasto total realizado por los turistas no residentes en España ascendió a 34.965 millones de euros, lo que supuso un incremento del 3,0% respecto a la cifra de 2007. El gasto medio por turista fue de 876 euros y el gasto medio diario de 92€ ambas cifras superiores a las registradas en el acumulado de los ocho primeros meses de 2007 en un 3,6% y 0,6% respectivamente. La estancia media de los turistas internacionales fue de 9,5 noches, 3,0% superior a la de 2007.

Residentes en España

En mayo de 2008 los residentes en España realizaron 14,2 millones de viajes, un 17,8% más que en el mismo mes del año anterior. Este incremento puede ser explicado, en parte por el importante aumento de los viajes de puente, si bien, es destacable el incremento del resto de tipos de viaje (fin de semana, trabajo, etc.) en relación con el mismo mes del 2007.

Los viajes dentro de España fueron los que más se incrementaron. Los viajes con destino interno, en mayo de 2008, aumentaron un 18,9% mientras que los viajes al extranjero lo hicieron en un 1,5%.

En mayo de 2008 casi un 49% fueron viajes de fin de semana, cerca del 17% de trabajo, siendo de puente alrededor del 15%. Importantes incrementos del uso del tren y el coche en los viajes de los residentes en España. El medio de transporte más utilizado fue el coche (77,6%), en relación a mayo de 2007, destacan los fuertes incrementos experimentados por el tren y el coche.

Aumentan los viajes por todos los motivos. Los viajes con motivo visita a familiares y amigos, los de ocio, recreo, vacaciones, y los de trabajo fueron los que más aumentaron en este mes.

En el periodo enero-mayo de 2008 aumentaron un 13,3% los viajes realizados por los residentes. En los cinco primeros meses del año se efectuaron un total de 65,5 millones de viajes, un 13,3% más que en el mismo periodo de 2007. Todas las comunidades ven incrementarse los viajes recibidos excepto Cantabria.

En el mes de julio se registró un fuerte aumento en los viajes realizados por los residentes en España.

Los viajes realizados dentro de España (turismo interno) y al extranjero (turismo emisor), mostraron un avance muy importante en relación a julio de 2007. El fuerte incremento en ambos tipos de viaje refleja el buen comportamiento general del mes.

En términos acumulados (enero-julio) la tendencia continua siendo favorable, igualmente se produce un destacable incremento en el número de viajes de los residentes. En cuanto al tipo de viaje, los viajes de fin de semana fueron los más numerosos en este mes de Julio, destacando su fuerte crecimiento respecto a Julio de 2007. También ganaron peso los viajes de verano. Estos dos tipos de viaje representaron cerca del 80% del total de viajes realizados.

Respecto al medio de transporte utilizado, la mayor parte de los turistas residentes viajó en coche. Por otro lado, destacó la subida del autobús como transporte en los viajes del mes de julio. Los viajes con motivo visita a familiares o amigos fueron los que mostraron un mayor incremento; también fue importante el aumento de los viajes por ocio.

El alojamiento no hotelero registró un fuerte crecimiento en el mes de julio, sin embargo, el alojamiento hotelero experimentó una caída.

Este indicador elimina parte del riesgo de arranque de un negocio hostelero en medio de una crisis económica. A pesar de los meses de la crisis financiera, de los incrementos del paro a nivel mundial, la población ha gastado más en sus viajes de ocio fuera de su país que el año anterior, incluyendo incluso el momento en el que el euro era más fuerte y el tipo de cambio no beneficiaba a turistas no europeos.

ENTORNO SOCIO-CULTURAL

o Datos Demográficos

España tiene una población de 45.283.259 habitantes al 1 de enero de 2008, según el Instituto Nacional de Estadística (INE).

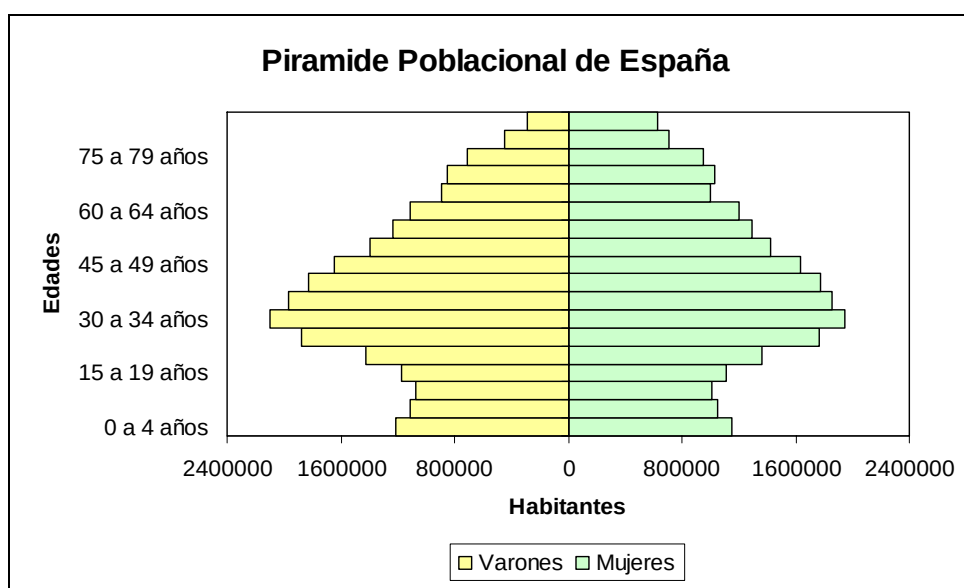


Figura VI
Fuente: INE. Pirámide poblacional de España

En total había en el 2007 en España 22.926.377 de mujeres (50,63% del total de la población) y 22.356.882 de hombres (49,37%). El número de mujeres supera al de hombres en todas las comunidades autónomas excepto en las Islas Baleares, Islas Canarias, Castilla-La Mancha, Murcia, La Rioja y la ciudad autónoma de Ceuta. Los varones son mayoritarios entre la población menor de 48 años, mientras que a partir de los 49 años las mujeres son más numerosas.

La edad media de la población residente en España en el año 2005 es de 40,0 años: 38,6 años para los varones y 41,3 años para las mujeres. El 15,2% de la población tiene menos de 16 años, el 67,9% tiene entre 16 y 65 años, mientras que el 16,6% de la población tiene 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: la edad media de la población extranjera residente en España era de 32,8 años en el 2004, frente a 41,0 años de media de los nacionales.

La esperanza de vida en España está situada en los 78,71 años de media: 75,25 los hombres y 82,16 las mujeres.

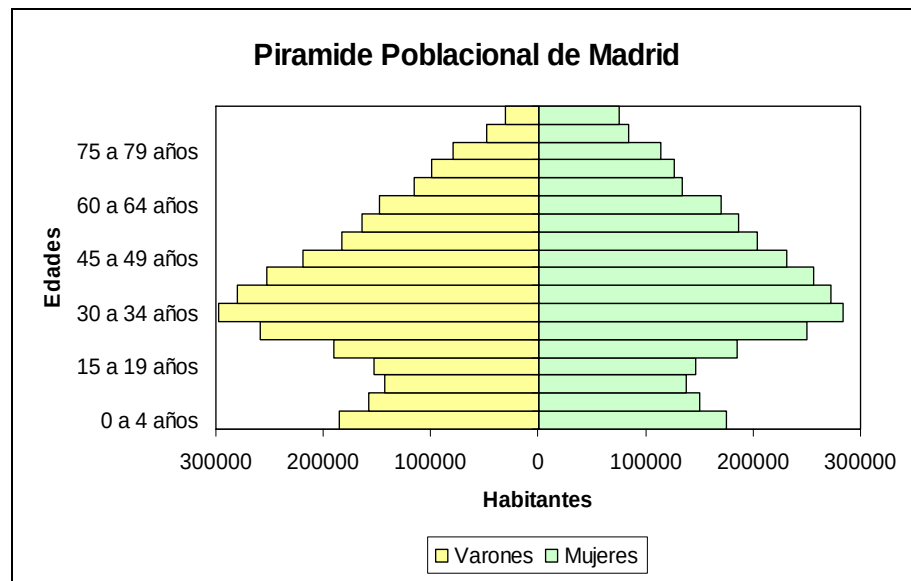


Figura VII
Fuente: INE. Pirámide poblacional de Madrid

Las comunidades autónomas que presentan un mayor porcentaje de población mayor de 65 años son Castilla y León (22,56%), Asturias (21,95%), Galicia (21,26%) y Aragón (20,52%). Por otro lado, las regiones donde esta franja de edad tiene un menor peso son en Melilla y Ceuta, las islas Canarias (12,09%), Baleares (13,70%), Murcia (13,75%), Madrid (14,21%) y Andalucía (14,59%).

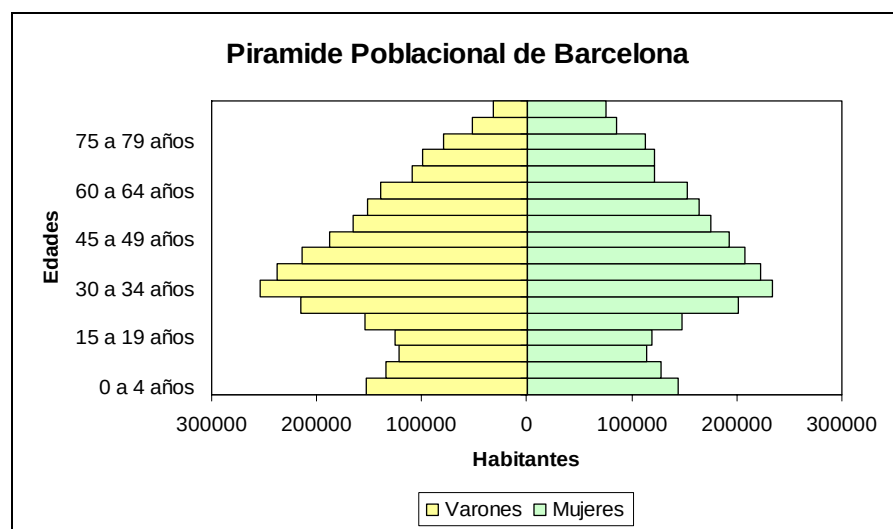


Figura VIII
Fuente: INE. Pirámide poblacional de Barcelona

o Evolución de la Publicidad

El aspecto clave a la hora de analizar el entorno socio-cultural español se debe centrar fundamentalmente en la evolución y la tendencia de las técnicas de promoción. Para ello se debe llevar a cabo un estudio tanto de los hábitos de compra como de la función inductora a la misma.

Al hablar de técnicas promocionales hay que remontarse a los comienzos de la Humanidad. Las labores de persuasión incluso van más allá del ser humano, estando éstas presentes en factores clave para la evolución como son los periodos de reproducción de los distintos animales.

La persuasión de la que se ha hablado anteriormente se extendió a actividades no básicas para los organismos, tales como la repercusión social dentro de las tribus de las habilidades de fabricación de sus miembros o en la mitología. En estos tiempos la fama era adquirida por la calidad de los productos, demostrada y comprobada en el día a día.

El siguiente paso fue la creación y publicación de anuncios, si bien esto no se puede englobar dentro del concepto que actualmente se conoce como publicidad. Los anuncios mencionados tenían un mero fin informativo de las circunstancias concretas de un comercio en un día particular. Sin embargo no existía un fin continuo en dichos anuncios ni se buscaba una notoriedad.

A partir del siglo XIX, con la Revolución Industrial, las empresas comienzan a obtener ventajas competitivas de la fabricación a gran escala de sus productos. Si bien la citada fabricación era una ventaja a la hora de abaratar costes, como contrapartida se tiene la necesidad de realizar una comunicación a los clientes de las ventajas de comprar los productos fabricados masivamente. Las empresas comienzan a darse cuenta de que los anuncios no son suficientes para garantizar una demanda sostenible de los productos.

A raíz de esto se empieza a desarrollar el concepto de publicidad, el cual tiene implícitos una serie de conceptos de conocimiento de la sociedad que son realmente la clave diferenciadora del producto. Las empresas comienzan a investigar las razones por las que los consumidores comprar los productos. En el siglo XX estas investigaciones se amplían al sector servicios y merced al desarrollo pleno del Estado del Bienestar, a las actividades de ocio poblacional.

o Tendencias de la Publicidad

Una vez vista la evolución de la publicidad, los siguientes párrafos estarán dedicados a entender las tendencias de la publicidad y como, si bien en todo momento este mundo estaba en un momento de cambio, en los últimos años se está produciendo una aceleración notable en los cambios de los hábitos de consumo y en los gustos de los consumidores a la hora de comprar.

Los medios de comunicación han sido los grandes impulsores de la publicidad y las políticas de notoriedad de las empresas, puestos que servían para acceder a un gran número de consumidores que potencialmente podrían estar interesados en adquirir los productos, o al menos en ser capaces de identificar una serie de virtudes asociadas a una marca comercial.

En un primer momento los medios de difusión eran unidireccionales, es decir la comunicación se producía desde la empresa al consumidor. En un primer momento fue la prensa, a ésta se le añadió la radio y posteriormente la televisión. La siguiente revolución fue Internet, lo cual empezó a permitir una comunicación bidireccional, permitiendo en algunos casos que sea el propio consumidor el que diseñe el producto.

Como evolución de esto, se está comenzando a extender el concepto de tienda en la que los productos de la marca pueden ser testados, pero que no pueden ser adquiridos allí. Se puede considerar este tipo de establecimientos como auténticos museos interactivos en los que el cliente puede sentir la experiencia de sentir el producto.

Se ha demostrado en varios estudios la pérdida de eficacia de la publicidad tradicional, siendo el máximo paradigma de esto el spot en una televisión generalista, llegando a la conclusión de que la focalización de la publicidad es actualmente el método más efectivo. Para ello no es suficiente con aparecer en medios de comunicación especializados, sino que el modelo a seguir es la utilización de las tiendas-museo anteriormente citadas y en el tratamiento individualizado del consumidor.

o Hábitos de Compra

Existe aún una diferencia grande entre los hábitos de vida de los españoles y de los del resto de países de la Unión Europea. Estos hábitos se ven lógicamente reflejados en los hábitos de compra. En los países de la Unión Europea se produce un efecto de conciliación de la vida laboral y familiar que poco a poco se va implantando en España pero que no acaba de estar completamente extendido. Esto hace que sólo una pequeña parte de las compras se vayan desplazando desde el fin de semana hacia los días laborables.

Por otro lado hay un factor cultural que se detecta generalmente en los países del sur de Europa y que está relacionado directamente con la meteorología que domina dichos países. En el Norte de Europa no existe la cultura de “salir a dar una vuelta” y que en la gran mayoría de los casos incluye una consumición o una compra.

Sin embargo se debe considerar aún al consumidor medio como un consumidor que tiene la mayor parte de su tiempo libre a última hora de la tarde y durante el fin de semana.

Como consecuencia de esto existe un conocimiento previo de los productos, de tal forma que las compras se hagan de una manera más planificada, lo cual conlleva a su vez una mayor independencia del consumidor a la hora de llevar a cabo la elección.

Esta mayor autonomía de los consumidores hace que la función de los dependientes de las tiendas se vaya convirtiendo cada vez más en asesores técnicos, debiendo permanecer en un segundo plano hasta que el cliente demande su ayuda. Esta autonomía pertenece a la experiencia de la compra o de la prueba para la decisión de compra.

Es por ello que el consumidor tiene la percepción de que la compra es una experiencia única, dado que el mismo es único, o al menos es la percepción que de si mismo tiene.

La importancia creciente de las relaciones públicas es cada vez patente. Si bien se tratará este tipo de problemática en el entorno tecnológico, existe una necesidad de socialización en la sociedad debido a que fenómenos tecnológicos, tales como Internet o las videoconsolas, están lastrando las relaciones interpersonales más habituales en el pasado.

Como conclusión se puede decir que en el entorno actual lo fundamental es que el consumidor de productos con cierto grado de diferenciación tenga la percepción de que son tratados con exclusividad y unicidad. La forma más natural de llevar a cabo esta tarea es mediante la implicación del consumidor en el producto/servicio.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Desde la perspectiva de negocio, se debe entender la evolución tecnológica centrándose exclusivamente en la influencia de la tecnología en los hábitos de los consumidores. La empresa ofrece servicios en los que no existe una gran influencia tecnológica, no siendo crítica sino siendo un apoyo al negocio.

o Internet como Medio de Comunicación

Se ha hablado anteriormente de la influencia de Internet en la falta de socialización y al mismo tiempo de su uso como vehículo de segmentación para focalizar las comunicaciones. En este negocio puede verse como crítico el uso de Internet como medio de acceso al consumidor.

Si en secciones anteriores se hablaba de la distancia entre España y la Unión Europea, en el tema del acceso a Internet, la distancia se hace aún mayor. El grado de penetración de Internet en España es del 47% frente a países como Holanda donde la penetración es del 82%.

Aunque estas cifras son cada vez más próximas, no cabe duda de que queda aún mucho trabajo por delante, si bien parece haber una gran índice de correlación entre las personas que tienen acceso a Internet y las personas que viven en grandes ciudades y que son grandes consumidores de programas de televisión.

Por último queda por mencionar un tema del entorno socio-cultural que se ve afectado directamente por la tecnología. Hay un gran porcentaje de usuarios habituales de Internet que no están dispuestos a realizar compras online.

En la mayoría de los casos las razones por las que no se lleva a cabo este uso de Internet es por la falta de seguridad que se ve reflejada en dos aspectos. El primero se refiere a la desconfianza en que los datos proporcionados no vayan a ser interceptados y pudieran ser usados de manera fraudulenta.

El segundo motivo es la falta de confianza en que los productos que han sido solicitados se corresponden exactamente con los que se muestran en la página web. Existe una desconfianza hacia una pérdida de calidad del producto al no haber contacto directo antes de la compra.

o **Internet como Inductor a la Falta de Socialización**

Como contraposición a la cultura de “dar una vuelta” tan presente en las generaciones anteriores, en las últimas generaciones se está perdiendo este concepto, llevándose a cabo una migración hacia la socialización virtual.

Si vemos las estadísticas de uso de los sistemas de mensajería instantánea, se puede ver que existen más de 600 millones de usuarios de los sistemas de mensajería instantánea. Esto se traduce en 300 millones de personas o usuarios únicos de las redes de mensajería más populares. A esto se le puede añadir la expansión de las redes sociales también como medio de comunicación entre usuarios.

Muchos de estos usuarios no son capaces de cubrir sus necesidades de socialización únicamente mediante la utilización de los mecanismos que las nuevas tecnologías proporcionan y por lo tanto deben complementar dichas necesidades mediante la reunión social con gente que tiene intereses comunes a los que puede identificar, al menos de manera teórica mediante las herramientas tecnológicas anteriormente citadas.

ANÁLISIS DE LOS SECTORES IMPLICADOS

SECTOR MARKETING PROMOCIONAL

La Inversión Real Estimada del mercado publicitario en España alcanzó, el pasado año 2007, una cifra total de 16.108 millones de euros, lo que representa un crecimiento del 9,2% respecto de las cifras alcanzadas en el 2006 (14.747,6 millones de euros).

En el ejercicio 2007 se han cumplido las previsiones del sector que auguraban un incremento en la inversión publicitaria bastante por encima del IPC, que se ha debido sobre todo a la apuesta realizada por los anunciantes en sectores como Internet o Televisión, la cual sigue gozando de muy buena salud.

Estos datos parecen haber quedado al margen de la situación de incertidumbre que ya se intuía el año pasado, a nivel mundial, en prácticamente todos los sectores de actividad económica.

El análisis de la inversión publicitaria del año 2007 se puede analizar desde los dos grandes bloques de medios existentes.

Por un lado nos encontramos los Medios Convencionales (Televisión, diarios, revistas, radio, exterior e Internet) y por otro lado están los Medios No Convencionales (que agrupa aquellos medios que tradicionalmente se enmarcan dentro de la expresión "below the line" como por ejemplo mailing personalizado, buzoneo, folletos, telemarketing, regalos publicitarios, ferias, patrocinios, catálogos, tarjetas de fidelización, etc).

La inversión publicitaria en los Medios Convencionales, durante el 2007, ha tenido un crecimiento del 9,3% respecto del 2006, pasando de 7.306,9 a 7.983,6 millones de euros y representando el 49,6% del total del mercado.

Por su parte, los Medios No Convencionales han tenido un crecimiento del 9,2% respecto del año anterior pasando de 7.440,7 a 8.124,4 millones de euros y representando el 50,4% del total.

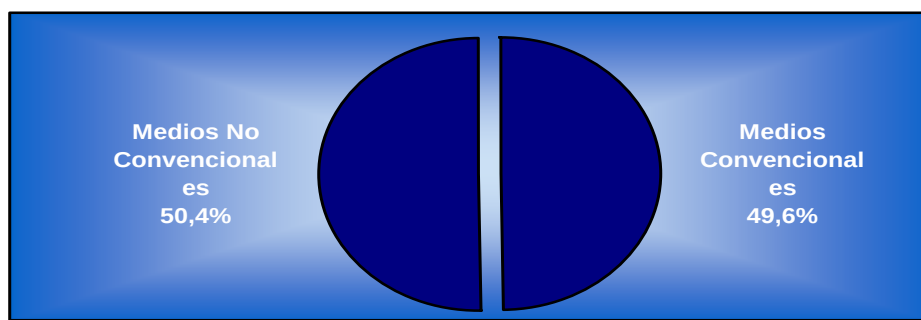


Figura IX
Fuente: Estudio Infoadex. Reparto inversión publicitaria 2008

	Año 2006	Año 2007	% Crecimiento
Medios Convencionales*	7.306,9	7.983,6	+ 9,3%
Medios No Convencionales*	7.440,7	8.124,4	+ 9,2%

* Expresado en millones de euros

Figura X
Fuente Estudio Infoadex. Inversión publicitaria en España

Entre los Medios Convencionales, la Televisión continúa siendo el primer medio por volumen de negocio con un crecimiento del 8,7% y acaparando el 43% de la inversión publicitaria que se hace en Medios Convencionales y más del 20% del total de la inversión publicitaria en España con 3.467 millones de euros.

El resto de Medios Convencionales se sitúan a gran distancia destacando en todo caso el peso de los Diarios (un crecimiento del 5,8% respecto del 2006 y un 24% de la inversión publicitaria en Medios Convencionales), Internet (con un crecimiento del 55,4% y un volumen de inversión de 482,4 millones de euros) y el Cine, único medio donde la inversión publicitaria ha decrecido respecto 2006 (-5,3%, con un volumen de 38,4 millones de euros).

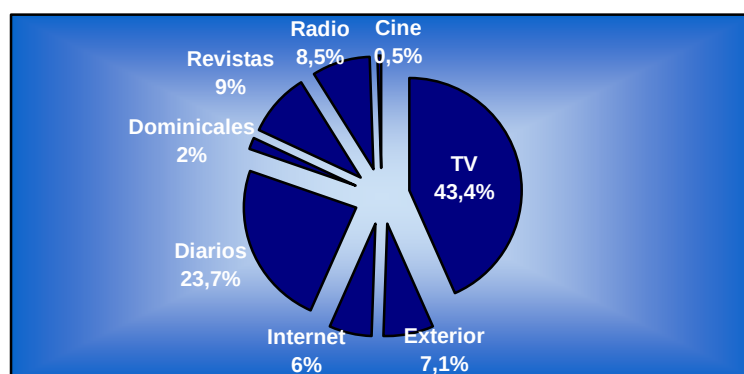


Figura XI
Fuente: Estudio Infoadex. Reparto de la inversión publicitaria en Medios Convencionales

En cuanto a los Medios No Convencionales, como ya se ha comentado, la inversión real estimada en el 2007 ha sido de 8.124,4 millones de euros y un crecimiento del 9,2% respecto al año anterior.

Si bien la cifra total es muy positiva nos encontramos con diferencias significativas entre los diferentes medios ya que mientras que nos encontramos con crecimientos moderados o destacados en aquellos que tienen mayor peso sobre la inversión total, como es el caso del mailing personalizado (+4%), merchandising, señalización y rótulos (+20,6%) y marketing telefónico (+9,4%), hay otros que presentan retrocesos como las publicaciones de empresa, boletines y memorias (-11,5%) y los catálogos (-7,3%) si bien el peso que tiene la inversión en estos dos medios sobre el total de la de los Medios No Convencionales es muy reducida (0,06% y 2,3% respectivamente).



Figura XII

Fuente: Estudio Infoadex. Reparto de la inversión publicitaria en Medios No Convencionales

Si se toma en consideración la evolución de la inversión publicitaria en España en relación con el crecimiento general de la economía (medido en PIB), a lo largo de los últimos años, se puede comprobar que es un sector que siempre ha tenido crecimientos, en términos de inversión, por encima de la inflación.

Aunque también hay que señalar que el peso de la inversión publicitaria en el PIB ha ido decreciendo progresivamente, lo que significa que el sector ha ido perdiendo empuje respecto de la economía en general.

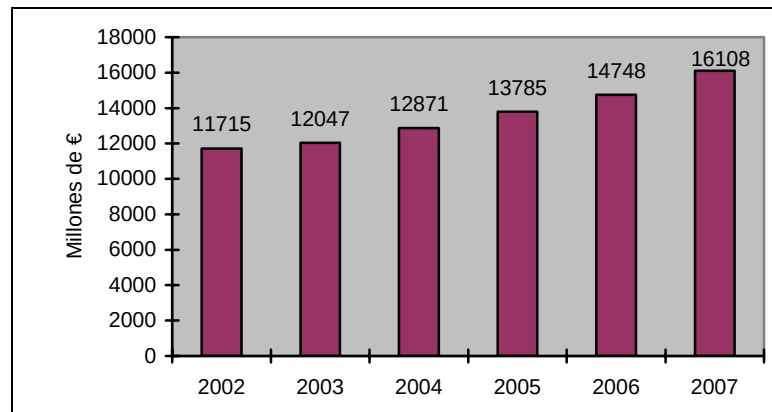


Figura XIII

Fuente: Estudio Infoadex. Evolución de la inversión publicitaria en España

Queda claro por tanto, que el sector de la publicidad en España es un sector fuerte y maduro que ha ido creciendo a un ritmo intenso en los últimos años.

Pero incluso un sector tan asentado como éste se ve afectado por las crisis financieras internacionales. Si en el año 2007 el sector de la publicidad ha mostrado una gran fortaleza en comparación con otros sectores de la economía, el año 2008 ha supuesto un cambio, radical en algunos medios, tal y como arrojan las primeras cifras para este año.

En el primer semestre de 2008 se observa un frenazo pronunciado en la inversión publicitaria en España, sobre todo en medios como el cine (con un descenso del 43%), los diarios (-16%) e incluso la potente televisión (con un descenso del 4%) convirtiendo este frenazo en el descenso más importante de los últimos 15 años.

Sólo Internet ha mantenido su tendencia y sigue registrando un crecimiento de inversión entorno al 28%.

En todo caso, queda claro que este es un sector que no atiende a estrictas reglas matemáticas o financieras ya que es el consumidor y sus hábitos cambiantes ante los medios los que condicionan realmente las estrategias inversoras.

Ante esta situación cambiante, podemos considerar que hay dos elementos fundamentales en la estrategia publicitaria de hoy en día: Las nuevas tecnologías y la creatividad.

Estos elementos están cambiando el mercado de la comunicación con la aparición constante de nuevos soportes, aún no clasificables y que dan lugar a una evolución en la segmentación de las audiencias.

SECTOR AUDIOVISUAL

Poniendo el foco en el sector audiovisual en España, lo primero que nos encontramos es la dificultad para obtener una radiografía general del sector debido a la falta de datos económicos oficiales en este campo.

Según datos obtenidos a través de DATAMONITOR, empresa líder en el análisis de información empresarial, el mercado español de cine y entretenimiento (que abarca tanto a productores como a distribuidores de distintos formatos de entretenimiento, como cine o música) ha visto reducido su valor un 2,7%, en el año 2007, hasta alcanzar la cifra de 1.646,3 millones de dólares.

Esta cifra, si bien es negativa, refleja una cierta mejoría respecto de los años anteriores ya que en el año 2005 el descenso fue del 6,9% y en el año 2006 del 5,4%.

Ingresos del mercado del cine y entretenimiento en España		
Año	Millones de €	% Crecimiento
2003	1.927,3	n.d
2004	1.922	-0,30%
2005	1.788,5	-6,90%
2006	1.691,1	-5,40%
2007	1.646,3	-2,70%

Figura XIV

Fuente: Memoria FAPAE 2007. Ingresos del mercado del cine y entretenimiento en España

De cara al futuro, se prevé un cambio de tendencia en el sector hasta alcanzar un crecimiento del 4,2% en el 2012, respecto al 2007, y alcanzar los 2.350 millones de dólares, cifra aún muy lejana a la que se obtuvo en pasados años. Este esperanzador futuro se basa en las nuevas perspectivas que se abren en determinados sectores como la TDT y los canales temáticos.

En el reparto de ingresos se diferencian dos grandes vías. Por un lado está el segmento de hogar en el que se incluyen los ingresos procedentes de la venta y alquiler de DVDs y VHS y por otro lado las cifras de venta directa en cine.

El primero de los sectores representa el 43,7% del total del volumen de negocio mientras que el segundo acapara el 37,6%. El resto (18,7%) corresponde a los ingresos del sector musical.

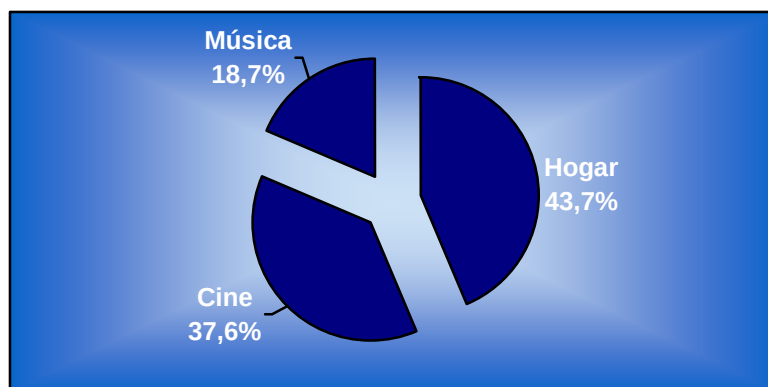


Figura XV

Fuente: Informe Datamonitor. Reparto del volumen de negocio por producto

A nivel internacional, el mercado español del cine y entretenimiento ocupa un puesto bastante modesto en comparación con nuestros vecinos europeos ya que España apenas representa un 7% de este mercado a nivel europeo, muy lejos de países como Alemania o Francia donde sus sectores nacionales representan entorno al 17% del total del mercado del continente.

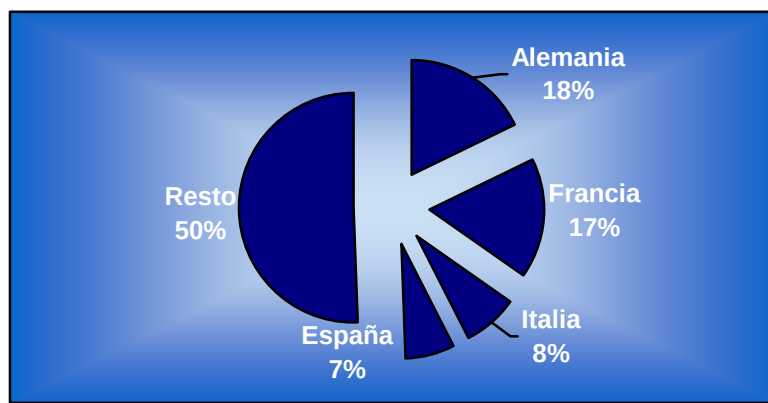


Figura XVI

Fuente: Informe Datamonitor. Peso de cada país en el volumen de negocio europeo

El sector audiovisual español es un campo muy fragmentado, incluyendo una gran cantidad de compañías dedicadas a la producción y a la distribución, muchas de ellas de carácter independiente, es decir, aquellas en cuyo capital social las televisiones no gozan de mayoría.

Esta fragmentación del sector no hace más que reflejar la realidad del mercado español, con un consumidor de una gran variedad de gustos y preferencias en cuanto a géneros y contenidos.

La inmensa cantidad de potenciales consumidores (millones) y la gran variedad de segmentos en los que se pueden dividir (por edad, gustos, nivel cultural, géneros, etc) favorecen una reducción notable del poder del comprador.

El mercado audiovisual puede encontrar sustitutos en el teatro y en otras formas de entretenimiento si bien, se ha demostrado que estos sectores no son incompatibles ni excluyentes entre sí, sino que conviven compartiendo incluso sus audiencias.

SECTOR RESTAURACIÓN

Las actividades de restauración se basan en el consumo de alimentación que llevan a cabo los individuos fuera de su hogar en establecimientos preparados para tal fin, teniendo en cuenta diferentes factores para la elección del local de restauración, dependiendo de un conjunto de servicios complementarios que son determinantes en tal elección

El sector de la restauración esta compuesto principalmente por PYMES, aunque también existe un buen número de empresas dedicadas a la franquicia de diferentes cadenas de restaurantes.

Conforme a las últimas cifras publicadas por el INE sobre este sector, y atendiendo a la naturaleza jurídica de las empresas de restauración, el 84% están conformadas como personas físicas mientras que en aquellas que toman naturaleza societaria destacan las sociedades de responsabilidad limitada (7%). (1) Fuente INE Datos 2003

En la última década como consecuencia de los cambios demográficos y los nuevos estilos de vida, ha emergido con fuerza una demanda de alimentación localizada fuera del hogar, y con ello un incrementando notablemente del gasto que los consumidores dedican a la actividades de restauración, así por ejemplo, mientras que a comienzos de la década de los noventa se dedicaba un 19% del gasto en alimentación a comer fuera de casa en las últimas cifras disponibles este porcentaje se acerca al 30%.(2) Fuente Victor Martín Cerdeño "El sector de la restauración en España" Distribución y Consumo Junio 2003

Según el último informe de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) el sector de restauración ha facturado 5.229.335.000,00 €.

Sector	Fact. Estab. Propio	Fact. Estab. Franquicia	Facturación Total
Restaurantes/Bares	557.296.000,00	2.190.716.000,00	2.748.012.000,00
Fast food	464.157.000,00	1.552.519.000,00	2.016.676.000,00
Tapas	14.617.000,00	215.907.000,00	230.524.000,00
Cafeterías	27.838.000,00	114.882.000,00	142.720.000,00
Heladerías	9.090.000,00	82.313.000,00	91.403.000,00
Total			5.229.335.000,00

Figura XVII
Fuente: AEF. Facturación Sector Restauración en España 2006 (euros)

La capacidad de los restaurantes, medida en número de plazas, también ha manifestado un notable incremento desde 1975 –se ha pasado de 1.001.000 a más de 3.502.000– y, además, la dimensión media de este conjunto de establecimientos se ha estabilizado en torno a las 61 plazas por restaurante.

No obstante, este crecimiento no ha resultado homogéneo ya que, por ejemplo, los restaurantes de un tenedor se han multiplicado por 2,5 mientras que aquellos catalogados como de cinco tenedores suponen en la actualidad un 40% de los existentes en 1980. *Fuente (AEF)*

El sector puede segmentarse de la siguiente manera:

1. Restauración Comercial
 - a. Restauración tradicional: restaurantes, mesones, cafeterías, tascas, cantinas, bares, casas de comidas, tabernas.
 - b. Neo-restauración: restaurantes temáticos, autoservicios (self-service), buffets, hamburgueserías, pizzerías, croasanterías, bocadillerías, drugstores, cervecerías, automática (vending).
 - c. Restauración complementaria: comedor de hoteles, salón de banquetes, discotecas, servicio de comidas aéreo, marítimo o ferroviario, restaurantes de carretera, centros de ocio, centros comerciales.
2. Restauración Institucional: comedores de empresas, hospitales, colegios, dependencias del ejército, instituciones penitenciarias, comunidades religiosas.

En España las comunidades autónomas que mayor número de locales de restauración son: Cataluña, Comunidad Valenciana, Andalucía, Madrid y Canarias, mientras que las autonomías que menos tienen son: La Rioja, Navarra, Aragón, Ceuta y Melilla.

Dentro de la comunidad de Madrid se registró un aumento sostenido en el sector de restauración, teniendo los siguientes datos de los años 2006 y 2007:

Categoría	Año 2006	Año 2007	Incremento %
Restaurantes	7.698	8.051	4.59
Cafeterías	2.057	2.128	3.45
Bares	36.102	36.955	2.36

Figura XVIII

Fuente: Comunidad de Madrid. Oferta Restauración Comunidad de Madrid

Por áreas geográficas, aproximadamente el 63% de las empresas antes mencionadas se localizan en el municipio de Madrid, y de estas, más de la mitad se localizan en los distritos de Centro, Salamanca y Chamartín. Del resto, las zonas que más destacan son: Leganés, Getafe, Fuenlabrada, Alcorcón, Móstoles, Alcalá y Torrejón de Ardoz. (3) *Fuente: Consejería de Hacienda – Instituto de Estadística - Comunidad de Madrid.*

Las principales empresas de restauración en España, en función del empleo y de las ventas, hay que destacar a McDonald's, Telepizza, Áreas, Sigla, Burger King, El Corte Inglés, Zena Pizza o Pans&Company.

➤ **Características del sector**

A continuación presentamos algunas características que diferencian al sector de restauración:

La variedad de los atributos de los productos y servicios suponen una competencia monopolística entre los oferentes ya que los mercados no llegan a saturarse y la misma necesidad puede ser cubierta de formas diferentes. Pero a la vez la facilidad de imitación dentro del sector es muy grande por lo que la innovación es crucial para poder ganar cuota de mercado.

El mercado está articulado en varios niveles geográficos con diferentes marcos de acción para cada empresa -internacional, nacional o local – y, por tanto, se limita la actuación a un entorno territorial concreto a pesar de la gran heterogeneidad del conjunto de oferentes que participan en las actividades de restauración.

Debido a que muchas veces el producto servicio que se ofrece en los negocios de restauración se encuentra ligado a un factor emocional, (sensaciones, comodidad, exclusividad), el crecimiento de las empresas del sector no es lineal respecto del crecimiento en el número de plazas con las que cuenta, ya que podría ir en demérito del factor emocional que explota.

Los consumidores del sector tienen la necesidad de desplazarse hacia los locales y, por tanto, deben emplear tiempo y dinero para disfrutar del mismo. Es por esta razón que la ubicación que tengan los locales de restauración deben de ser lo más acorde posible respecto del público objetivo al que van dirigidos.

El producto-servicio ofrecido, debido a la gran variedad de propuestas, no está sujeto a una utilidad marginal rápidamente decreciente conforme se va consumiendo en unidades adicionales: ya que un consumidor puede comer fuera de casa todos los días sin que por ello se produzca una saturación de la necesidad de alimentación.

Los consumidores no tienen una información “perfecta” sobre el producto-servicio antes de comprarlo (ya que los comentarios o recomendaciones pueden ser muy personales) llegando a tener distintas apreciaciones de dos locales de la misma cadena ya que no se puede replicar las mismas condiciones en distintos lugares, puesto que este producto-servicio se caracteriza por ser perecedero y, en un porcentaje representativo, no tangible.

La relación existente entre restauración con todas aquellas actividades turísticas, hace que una de cada cinco empresas de restauración se caracterice por la temporalidad: un 12% está funcionando entre 7 y 11 meses y un 6% menos de 7 meses.

ANÁLISIS DAFO

El DAFO cuantitativo, expone la relación entre la empresa y su entorno a través de una matriz en la que se identifican cada una de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas detectadas. Partiendo de esta información, el DAFO cuantitativo o Q-DAFO mide la relación entre el entorno donde se va a llevar a cabo la actividad y el ámbito interno de la empresa, utilizando para ello un sistema ponderado de valoración.

Ponderación utilizada en el análisis DAFO

Con el objetivo de valorar la interacción de dichos elementos se utilizará una metodología basada en la siguiente escala:

- -2: cuando su mix afecta muy negativamente a la actividad de la empresa
- -1: cuando su mix afecta negativamente a la actividad de la empresa
- 0: cuando no hay afección
- +1: cuando su mix afecta positivamente a la actividad de la empresa
- +2: cuando su mix afecta muy positivamente a la actividad de la empresa

DEBILIDADES

➤ Dificultades para conseguir la inversión inicial debido a la situación financiera actual

La complicada situación financiera actual dificulta la obtención de los fondos iniciales necesarios para poner en marcha la actividad de MUNDO CLAN ya que la capacidad crediticia de los bancos se ha limitado drásticamente en los últimos meses, debiendo buscar estos fondos por otras vías, por ejemplo vía inversionistas externos.

➤ Falta de experiencia previa en la actividad

La actividad de toda empresa depende en gran medida de las relaciones y vínculos que se establezcan a nivel profesional con el resto de empresas (clientes y proveedores) y con los clientes a nivel particular. En este caso, la relación básica se va a entablar con RTVE, empresa que va a condicionar el desarrollo del negocio.

La falta de experiencia en el sector audiovisual y de restauración y la consecuente falta de una red de contactos profesionales pueden representar una barrera de entrada en el negocio.

➤ **Existencia de una alta competencia en los diversos sectores afectados: hostelería, ocio y promoción**

España, en general y Madrid en particular son un entorno volcado en el sector servicios, donde las actividades de hostelería y ocio, en general, gozan de un gran desarrollo fruto de los hábitos de comportamiento de la sociedad. La innovación constante y la diferenciación serán la clave del éxito.

➤ **Novedad del producto que lleva aparejada una falta de experiencia previa con el consumidor en este tipo de actividad**

El carácter novedoso del producto y del modelo de negocio puede suponer una barrera de entrada a la hora de enfrentarnos al cliente, tanto particular como empresarial ya que no hay referencias directas de resultados o de la reacción del cliente ante un negocio de estas características.

➤ **Centralización del negocio en un único local**

El hecho de tener un único local puede provocar problemas logísticos en el caso de decidir un cambio de la temática o para ampliar la cartera de productos, así como una dependencia estacional ya que el negocio, al dirigirse al público infantil puede verse limitado a determinadas épocas del año.

AMENAZAS

➤ **Fuerte dependencia del ciclo económico**

La actual desaceleración de la economía española es una de las mayores amenazas que encontramos al realizar el análisis DAFO, ya que genera, en primer lugar, un descenso en los beneficios empresariales debido a la bajada del consumo y como respuesta un menor gasto en inversión publicitaria y en segundo lugar, la desaceleración económica provoca una disminución en la capacidad de gasto de las familias, afectando así a los ingresos del sector de restauración.

➤ **Excesiva fuerza de negociación de RTVE**

Debido a la propia naturaleza del negocio, se va a producir una situación en la que MUNDO CLAN se va a encontrar con muy poca capacidad de negociación frente a RTVE y El Ocho. El alto grado de control y exigencia, por parte de estas empresas, en todo lo que se refiere a la gestión de la marca e imagen va a suponer una clara dependencia de sus decisiones y evaluaciones.

➤ **Negocio dependiente de las modas periódicas**

Debido a que el local se ambientará reproduciendo las series de Clan TVE, el porcentaje de ocupación del local y de ventas estará condicionado por el comportamiento del sector audiovisual en cuanto a temporalidad y aceptación de las series por el público.

➤ **Imposibilidad de lograr la exclusividad con RTVE**

El poder de negociación de RTVE le permite rechazar cualquier intento de conseguir una exclusividad en el negocio. Si RTVE decide en un momento dado que se debe producir un crecimiento del negocio a nivel geográfico, se contará con el derecho preferente para llevarlo a cabo pero en caso de negativa por parte de MUNDO CLAN, RTVE podrá buscar otros socios para llevarlo a cabo.

FORTALEZAS

➤ **Combinación de servicios B2B y B2C**

Esta es una combinación clave para conseguir que el negocio funcione con estabilidad a lo largo del tiempo. Si bien los servicios B2B servirán para cubrir los gastos fijos de establecimiento de un local, serán los servicios B2C los que se dediquen a inyectar un flujo de dinero constante lo que permite tener una previsión de liquidez que desahoga el negocio.

➤ **Método innovador de publicidad**

Tal y como se ha visto en el análisis previo, hay bastantes estudios indicadores de que existe una pérdida de eficacia en la publicidad tradicional, la más generalista. Actualmente, en los países más desarrollados, la gran cantidad de impactos publicitarios hace que cada vez más la gente se haga "inmune" ante los anuncios corrientes. MUNDO CLAN supone un método innovador de hacer llegar la publicidad al público deseado ya que hace una focalización total en un público concreto a través de un local totalmente tematizado.

➤ **Fortaleza del sector hostelero en época de crisis**

Si bien en los últimos años ha sido el sector de la construcción el que ha estado impulsando la economía española, tradicionalmente ha sido el sector de la hostelería el que ha estado desarrollando ese papel de motor.

El estancamiento del sector de la construcción hace que el sector hostelero pase a ser muy importante y pueda verse de alguna forma protegido por las instituciones públicas.

➤ **Aprovechamiento de la red de comunicación de RTVE y El Ocho**

Dado que los clientes fundamentales tienen a su alcance una gran variedad de canales de promoción, resultará ventajoso, para los intereses comunes, el aprovecharlos al máximo nivel posible. Esto permitirá una notoriedad del local y su actividad sin tener que hacer una gran inversión en comunicación. La posición de fortaleza de RTVE y su control absoluto sobre la gestión de la marca puede ofrecer ventajas de cara a negociar con las empresas de productos derivados, no sólo al nivel de la tienda, sino también de cara a hacer campañas publicitarias en revistas y por supuesto en televisión. Contar con el espaldarazo de marca de RTVE aportará a MUNDO CLAN un valor adicional y un factor de seguridad frente al cliente desde el inicio de la actividad.

OPORTUNIDADES

Las oportunidades establecidas en el DAFO cuantificado son la baza más importante de MUNDO CLAN, además de las opciones de negocio ya planteadas como primera opción.

➤ **Hábitos culturales favorecedores del consumo**

La atracción hacia la actividad de MUNDO CLAN será reforzada aún más con los hábitos y costumbres populares/culturales de consumir fuera de casa. En los últimos años, la tendencia a comer fuera de casa se ha incrementado, si cabe aún más, favorecida por unos años de bonanza económica.

➤ **Aparición de tendencias de consumo comunes**

La aparición de algunas series, programas de TV o películas con gran seguimiento de público y con carácter atemporal ha generado la aparición de grupos de seguidores totalmente vinculados a las mismas que adquieren todo tipo de productos relacionados tales como ropa, DVD's, accesorios, etc, así como conductas claramente identificables con esa serie o programa. Este fenómeno social y audiovisual también se da a nivel infantil donde los niños se equipan con todo tipo de productos derivados de sus series de dibujos o programas de TV favoritos como por ejemplo Los Lunnis. Los niños se convierten por tanto en un mercado de gran potencial y de alto nivel de influencia ya que arrastra tras de sí al mercado adulto (padres y abuelos).

➤ **Mercado sin competidores directos**

Este modelo de negocio es único, no existe competencia directa en ninguno de los sectores que abarca (restauración y promoción). La reproducción de un mundo imaginario, con sus personajes, su imagen, todo auténtico, en un local confortable, apoyados por la marca origen, donde el cliente se sienta en un lugar diferente es algo que ninguna empresa ofrece hoy día. Esta idea original y bien estructurada puede llegar a crear un nuevo mercado, provocando una revolución en el mundo de la promoción audiovisual y ampliando la oferta de servicios en el sector de la restauración.

➤ **Facilidad para la venta cruzada de productos y para la ampliación de su gama**

El local tematizado supone la posibilidad de fomentar la venta de productos derivados de las producciones que se van a promocionar. El amplio abanico de productos derivados que se están generando de este tipo de series en los últimos tiempos permite un suministro y variedad constante en los productos a ofrecer a los clientes. MUNDO CLAN representa un canal de venta y publicidad enfocado al público que visitará el local.

Junto a esto, el local va a disponer de juguetes y artículos varios a disposición del cliente, quien podrá probarlos y jugar con ellos, sin necesidad de compra directa. Este sistema de promoción de determinados artículos forma parte de las campañas de promoción que se contraten por parte de las empresas fabricantes. Con este sistema de promoción encubierto las empresas de productos derivados deberán pagar un canon fijo en función del tiempo que dure la campaña contratada.

➤ **Perspectivas del sector audiovisual**

El denominado apagón analógico está muy cerca de ser una realidad, y desde ese momento, 28 canales (algunos ya emitiendo) verán la luz. La emisión de nuevas series y programas va a provocar nuevas tendencias y gustos en el ámbito infantil convirtiéndose en un nuevo objetivo de las campañas de promoción.

La nueva regulación europea sobre el tiempo que las televisiones pueden dedicar a publicidad dentro de su programación va a suponer una búsqueda de nuevas vías de ingresos por publicidad, siendo la venta de productos derivados una clara opción de expansión.

➤ **Publicidad actual no focaliza en clientes objetivos**

Es conocida la dificultad que entraña alcanzar el cliente objetivo o target con los medios de publicidad tradicionales (televisión, radio y prensa). En los últimos tiempos se está realizando un esfuerzo por dirigirse únicamente a los clientes que "interesan", a través de nuevos medios tecnológicos y audiovisuales.

El mercado infantil exige mecanismos publicitarios especiales ya que se trata de un sector complicado, fuertemente sujeto a cambios e influencias externas y que por tanto requiere de medidas adicionales para captar su atención. MUNDO CLAN representará un novedoso medio de promoción y captación ya que se basará en la experiencia activa de los más pequeños.

➤ **Expansión**

La posibilidad de expansión de la empresa es clara. El contar con el apoyo claro y decidido de RTVE en este proyecto permitirá, si la evolución del negocio lo aconseja, una expansión por otras ciudades españolas que reúnan las condiciones adecuadas para el desarrollo de este tipo de actividad.

Tabla de análisis DAFO

		AMENAZAS				OPORTUNIDADES							TOTAL
		Influencia Ciclo económico	Fuerza negociadora RTVE	Modas periódicas	No exclusividad por parte de RTVE	Hábitos culturales de consumo hostelero	Aparición tendencias de consumo comunes	Facilidad para la venta cruzada de productos y para la ampliación de su gama	Perspectivas sector audiovisual	Publicidad actual no focaliza en clientes objetivos	Posibilidad de fuerte Expansión	Ausencia de competidores directos	
DEBILIDADES	Falta de experiencia en la actividad	-1	-2	0	0	0	0	0	-1	1	-1	0	-4
	Novedad del producto en el mercado, no hay experiencia previa con el consumidor	-1	-1	-1	-1	1	1	0	1	1	1	2	3
	Alta inversión inicial	-2	-1	-1	-1	0	0	0	1	0	-1	1	-4
	Competencia de varios sectores: Hostelería, Ocio, Promoción	-1	0	-1	-1	1	1	0	0	0	1	0	0
	Centralización del negocio en un único local	-1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
FORTALEZAS	Combinación de servicios B2B y B2C	1	2	1	-1	1	1	1	1	0	0	0	7
	Método innovador de publicidad	-1	1	1	0	1	2	1	1	2	0	1	9
	Fortaleza del sector hostelero en épocas de crisis	1	1	0	0	2	1	1	0	0	1	1	8
	Aprovechamiento de la red de comunicación y publicidad de RTVE	1	0	1	0	0	1	2	2	1	0	1	9
TOTAL		-4	0	0	-4	7	8	5	5	5	1	6	

OBJETIVOS GENERALES ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Desde el punto de vista estratégico, se ha decidido que MUNDO CLAN va a optar por el **crecimiento**. Se ha optado por esta estrategia debido al ámbito intrínseco de actuación del socio principal: el canal de televisión.



La intención del grupo RTVE, es aprovechar la implantación de la TDT como única plataforma de emisión, para hacer llegar a los diferentes interesados la programación más adecuada a sus gustos. Por este motivo, RTVE ha obtenido varias frecuencias de tal forma que se realizan emisiones temáticas.

La creación de canales temáticos como Clan TVE, Teledeporte, DocuTV, Canal Clásico y Canal 24Horas produce un acercamiento de RTVE a los gustos de los consumidores. Además de estos canales, se han creado versiones autonómicas en Cataluña.

Es de prever que a los canales existentes, se añadan otros destinados a ser emitidos en otras comunidades autónomas con lengua propia. A esto se puede añadir la actual política de desconexiones regionales.

Aparte de esta división nacional, el Grupo RTVE posee canales específicos internacionales tanto en Europa como en América. Aparte de estos canales, existe un canal específico de TVE Internacional.



Sin embargo no existen aún internacionalizaciones de los canales temáticos. Esta es una línea sobre la que RTVE tiene previsto actuar y el objetivo es que, en menos de 10 años, la expansión de los distintos canales sea completa en los continentes restantes.

A la vista de la intención de expansión del Grupo RTVE, la estrategia de MUNDO CLAN debe seguir la misma estrategia de crecimiento por expansión geográfica.

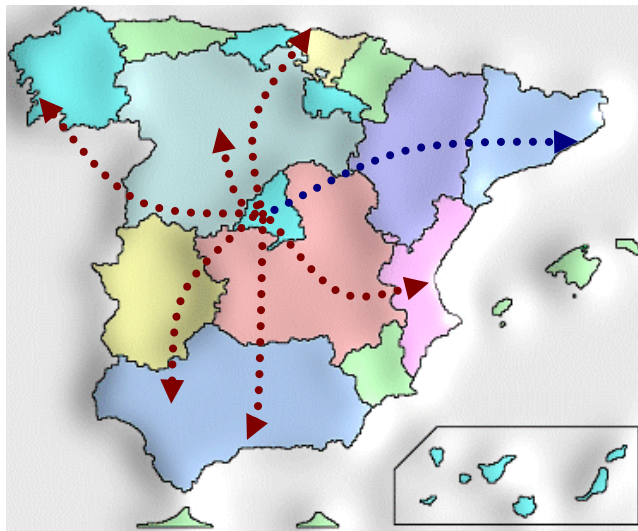
Dado que en un primer momento, el local estará ubicado sólo en una ciudad, se debe poner en marcha un sistema de franquicias para poder tener establecimientos en los principales núcleos urbanos, primero a nivel nacional y más adelante a nivel internacional. Sin embargo se va a optar por mantener locales propios tanto en Madrid como en Barcelona.

OBJETIVOS A MEDIO PLAZO

En los próximos cinco años, las líneas principales sobre las que se van a trabajar son las siguientes:

- Expansión a Barcelona, mediante local propio
- Expansión a las mayores capitales de provincia o comunidad autónoma, mediante sistema de franquicia
- Reducción de costes variables mediante la licitación de licencias de productos comestibles relacionadas con las emisiones del canal de televisión.

Haciendo un análisis de la audiencia tanto de Madrid como de Barcelona y comparándola con el resto de la audiencia actual en España, se ve claramente que ambas ciudades son clave. Dado este dato, es evidente que lo más conveniente es mantener el control sobre los locales que más beneficios pueden reportar.



Una vez puesto en marcha el primer local, y ante las perspectivas de éxito del mismo, se debe empezar a cubrir todo el territorio en el que se ven las emisiones temáticas de Clan TVE. El sistema de expansión mediante la adquisición y gestión de locales es laborioso y arriesgado, dado que la compañía no posee conocimientos exactos de los mejores lugares en los que ubicar los locales.

Adicionalmente, este modelo supone el crecimiento en activos y se complica la gestión de personal. Por ello el modelo de franquicia es el más adecuado, prestando servicios beneficiosos para todos, como puede ser una central de compras con la que cubrir las necesidades de todos los locales, incluidos los propios.

Derivado de este punto, se aborda el tercer gran objetivo del plan estratégico a corto plazo: la reducción de costes variables. En el plan operativo actual se contempla la colaboración con fabricantes de productos derivados, dado que esto es una de las claves del negocio.

Se va a ofrecer a dichos socios estratégicos los locales como medios de promoción y venta, pero en los casos descritos en la parte de operaciones, no está contemplada la posibilidad de la licitación.

Dado que MUNDO CLAN tiene como negocio básico el servicio de restauración, uno de los costes más importantes es la adquisición de comidas y bebidas. Dado que muchos de los productos que se venden en la tienda pueden ser probados por los niños en las zonas habilitadas como zonas de recreo, es posible utilizar la parte de la comida de los clientes como promoción de productos alimenticios.

Estos productos alimenticios pueden ser pedidos para comer y comprados en la tienda. La diferencia es que, mientras que los anteriores son gestionados directamente a través de la agencia de control de licencias de RTVE estas licencias, en cambio, serán gestionadas por la compañía.

PLAN DE NEGOCIO

PLAN DE MARKETING

➤ ANÁLISIS DEL MERCADO

- o Análisis del mercado canales temáticos

Tanto los medios no convencionales como Internet y los canales temáticos dentro de la televisión están cobrando protagonismo en la tarta de inversiones publicitaria.

Los hábitos de los consumidores están cambiando, y por supuesto como es normal, su relación con los medios también. Es totalmente necesario conocer en profundidad la nueva realidad ya presente. Y una vez conocida, se debe involucrar al consumidor, comunicándose con él y manejando cada vez mejor su entorno.

La trayectoria de los medios no convencionales es ascendente, todo lo contrario que los convencionales, televisión, prensa, radio, exteriores, etc. Pero esto no tiene que impedir el nacimiento de nuevos soportes que hagan evolucionar la comunicación con el cliente.

MEDIOS (*)	Enero-Junio 2008	Enero-Junio 2007	% inc
INTERNET	110,6	86,2	28,30%
CANALES TEMÁTICOS TV	30,9	27,6	12,10%
EXTERIOR	231,1	238,5	-3,10%
RADIO	343,5	355,2	-3,30%
TELEVISIÓN	1.705,90	1.778,80	-4,10%
REVISTAS	352,7	369,4	-4,50%
TOTAL	3.644,70	3.898,50	-6,50%
DOMINICALES	53,1	62	-14,30%
DIARIOS	805,8	961,3	-16,20%
CINE	11,1	19,5	-43%

(*) Millones de euros.

Figura XIX

Fuente: Infoadex. Inversión publicitaria en 1er semestre 2008

Entre los medios convencionales únicamente destacan los incrementos experimentados por Internet y los canales temáticos.

Es en los canales temáticos donde el análisis va a realizar un mayor énfasis aportando algo más de información para exponer la razón en su crecimiento.

Los canales temáticos sólo son un factor en el cambio que se avecina en el mundo publicidad. El mercado publicitario español se encuentra en una fase de madurez, y éste necesita de la creatividad en la utilización de nuevos medios que irán representando peso específico en el mercado.

La evolución de la inversión publicitaria realizada en los canales temáticos es brillante, creciendo los últimos años por encima del 30%.

EVOLUCIÓN INVERSIÓN (*)	2007	%	2006	%	2005	%	2004	%	2003
CANAL TEMÁTICO TV	60,1	35%	44,5	37%	32,4	25%	26	55%	16,8

(*) Millones de euros.

Figura XX

Fuente: Infoadex. Inversión publicitaria en Canales Temáticos.

Este incremento en la inversión en canales temáticos se debe principalmente a los siguientes factores:

- Reducción de efectividad del resto de medios convencionales sobre la comunicación con el consumidor.
- Focalización de los canales temáticos dirigidos en concreto a un consumidor/espectador tipo.
- Fragmentación del panorama televisivo.
- Incremento de audiencias en estos canales debido a la implantación única de la TDT (apagón analógico previsto para el año 2010). Madrid es la comunidad con mayor penetración (25,5% en Octubre 2008).
- Menor precio en los productos publicitarios en estos canales.

Si se investiga a fondo en las audiencias televisivas se puede extraer que son los canales temáticos los que gozan de un mayor éxito, habiendo alcanzado el liderazgo de audiencia en el mes de Julio (ver Anexo, Figura VII). Pero más concretamente, son los canales temáticos dirigidos al público infantil/juvenil los que ven incrementadas sus audiencias mes a mes llegando a alternarse en el ranking de audiencia dentro de la clasificación de canales temáticos. (Ver Tabla III)

Ranking	Canales	% Total	Audiencia	MAA (000)
1	Clan TVE	0,80%	54.000	1774
2	Antena.Neox	0,50%	31.000	1946
3	AXN	0,40%	27.000	1023
4	Teledeporte	0,40%	26.000	2431
5	Fox	0,40%	24.000	1083

Figura XXI

Fuente Formulativ. Audiencia Canales Temáticos (Octubre 08)

Uno de los canales con mayor repercusión debido al contenido de su programación es Clan TVE.

TVE, el 1 de diciembre del 2005, puso en antena la emisión del canal gratuito infantil Clan TVE. La programación de este canal es amena, divertida y participativa, pero también educativa e informativa, donde se subrayan los valores éticos, la amistad, el respeto a los demás, la defensa de la naturaleza y del medio ambiente, la colaboración y el esfuerzo.

Este canal se dirige principalmente a los niños entre 6 y 12 años, pero también los más pequeños tienen programas específicos para ellos.

Precisamente es en el rango de esta edad en el cual los canales temáticos alcanzan su audiencia más elevada (32,7% en Julio 2008, Figura VII Anexo).

Clan TVE se ha situado durante prácticamente todo el año 2008 a la cabeza de los canales temáticos más vistos. Únicamente otro canal, llamado Antena.Neox y perteneciente al grupo Antena 3, le hace la competencia en el sector infantil/juvenil.

Esto refleja la fuerza y el dominio que en los hogares poseen los niños sobre la televisión y el canal a ver, obligando en cierta medida a sus padres o a sus acompañantes a ver lo mismo si son de edad reducida. En el horario protegido -de 6:00 a 22:00 horas- de lunes a viernes, dos de cada tres niños ven la televisión acompañados, lo que supone un 63,9% de la audiencia infantil frente al 36,1% que la ven solos.

Si los pequeños tienen capacidad de elección, optan por las cadenas que cuentan con programación infantil (Fuente: Sofres). El horario prime time es el pico de mayor audiencia infantil y se produce a las 22:08 horas (ver Noticia I), con una media de 929.000 espectadores dividida principalmente entre los canales temáticos (15,7%), TVE1 (15,2%) y Tele 5 (18,8%). Se trata de un dato muy similar al concentrado en el segundo punto de mayor consumo, durante el fin de semana se produce a las 10:25 horas de la mañana con una audiencia media de 906.000 espectadores (24,6% audiencia de canales temáticos).

Ya que los canales temáticos tienen una mayor audiencia en Madrid, se va a centrar el estudio en esta comunidad, donde se procederá a contabilizar los niños por grupos de edad, concretamente de 0 a 4, de 5 a 9 y de 10 a 14 años.

En la Comunidad de Madrid hay censados a fecha 1 de enero de 2.008:

Zonas/Rango edad	0-4 años	5-9 años	10-14 años
Comunidad de Madrid	340.674	286.039	273.238
Madrid	151.077	129.213	124.455

Figura XXII
Fuente INE. Población por grupos de edad (01/01/2008)

Se puede incluso detallar aún más la población infantil en Madrid por como se encuentran distribuidos en los diferentes distritos que conforman Madrid por edades o grupos de edad (ver Anexo Población).

Es importante también saber que los distritos con renta per capita más elevada son los que tienen una población infantil más reducida, bien por la baja natalidad, o por la escasa población residente.

Si se extrapola el dato de audiencia del canal Clan TVE a Madrid, que es un 32,7%, se obtiene una cantidad aproximada de niños y no tan niños que ven este canal en Madrid:

Zonas/Rango edad	0-4 años	5-9 años	10-14 años
Comunidad de Madrid	111.400	93.535	89.349
Madrid	49.402	42.253	40.697

Figura XXIII
Extrapolación. Población por grupo de edad que ven Clan TV (01/01/2008)

Se obtiene un resultado de más de 130.000 niños que en Madrid ven Clan TVE. A este dato habría que añadirle las personas adultas que les acompañan, dato anteriormente ya mencionado. De esta manera se puede estar dirigiendo el canal y por tanto la publicidad que en él se emita a un target totalmente definido, y teniendo un elevado porcentaje de éxito a diferencia de la emisión de publicidad en canales generalistas.

Añadiendo algo más a la cadena de valor, el sector de los productos derivados aprovecha esta oportunidad de los canales temáticos para mostrar a sus pequeños espectadores todos los artículos relacionados con las series y personajes que más les gustan. Esto resulta un lucrativo negocio, ya que Televisión Española tiene previsto ingresar, en el año 2008, hasta cinco millones y medio de euros gracias a la comercialización de productos bajo la marca Lunnis (que se emiten en TVE y Clan TVE).

Pero esto resulta de un porcentaje que va del 10% al 15% que corresponde a los royalty que la emisora cobra a las empresas fabricantes de estos productos. Por tanto la previsión total de ventas de productos derivados de los Lunnis ascienden (aplicando un 12,5%) a 42 millones de euros.

Esta previsión está extraída de compras realizadas por y para los niños con el objetivo del cumplimiento de sus deseos por parte de familiares. Si especificamos como target de esta serie a los niños entre 5 y 9 años de España (ver figura I de Anexo), y más concretamente en el 32,7% que ve canales temáticos, se obtiene un ingreso por niño de aproximadamente 62 euros.

Si este dato se extrapola a Madrid donde hay aproximadamente 140 mil niños entre 5 y 9 años (Figura II de Anexo), y al 32,7% le compran algún artículo de Lunnis, se obtiene un volumen de ventas de cerca de tres millones y medio de euros únicamente en Madrid.

Con toda esta información, se ha podido demostrar el éxito que puede llegar a tener MUNDO CLAN teniendo como objetivo el segmento infantil/juvenil, grupo de consumidores fieles y compulsivos.

Además, se puede sacar como conclusión, que la innovación en la publicidad es buena, y que se debe apostar por crecer en medios no convencionales, sin apartarse de una presencia significativa en los medios convencionales, que aún tienen presente y futuro.

O Localización de Mundo Clan

Se ha decidido finalmente localizar MUNDO CLAN en el barrio de Sanchinarro, perteneciente al distrito de Hortaleza. Este distrito tiene una considerable población juvenil e infantil.

Distrito	Total	0 a 4 años	5 a 9 años	10 a 14 años
Ciudad de Madrid	422.102	157.711	135.928	128.463
13. Puente de Vallecas	34.231	12.247	10.939	11.045
11. Carabanchel	33.125	13.190	10.090	9.845
08. Fuencarral-El Pardo	30.215	11.322	9.714	9.179
10. Latina	29.609	10.915	9.382	9.312
15. Ciudad Lineal	28.687	10.118	9.429	9.140
16. Hortaleza	25.713	9.322	8.494	7.897

Figura XXIV

Fuente: INE. Población por grupo de edad de distrito Hortaleza (01/01/2008)

Tal y como se ve en la tabla es el sexto distrito más poblado de la capital, y tiene como vecino al distrito de Fuencarral-El Pardo, tercera posición en la tabla.

Sanchinarro está situado al este de la autovía A-1, al norte de la autovía M-11 y al sur de la autovía de circunvalación M-40. El barrio surgió como un Programa de Actuación Urbanística (PAU) a raíz de la elaboración del Plan General de Ordenación Urbana de 1997 del Municipio de Madrid.

Sanchinarro colinda al oeste con el PAU de Las Tablas y la prolongación de la Castellana, al Sur con la Colonia Virgen del Cortijo y el barrio de Manoteras y al norte colinda con el municipio de Alcobendas.

Sanchinarro cuenta con 13.000 viviendas (unos 42.000 vecinos) del Proyecto de Ampliación Urbanística (PAU), vecino de la urbanización de La Moraleja. Este último tiene una de las rentas per capita más elevadas de España.

El barrio está bien comunicado ya que llega el Metro Ligero que conecta con el intercambiador de Plaza Castilla en 15 minutos, ofreciendo un servicio de transporte rápido, eficaz y seguro a miles de madrileños. Además de esto, existen 6 líneas de autobuses.

El distrito de Hortaleza es uno de los que tienen mayor renta per capita de la Comunidad de Madrid, además de localizarse en las cercanías del segundo con mayor renta per capita, Chamartín.

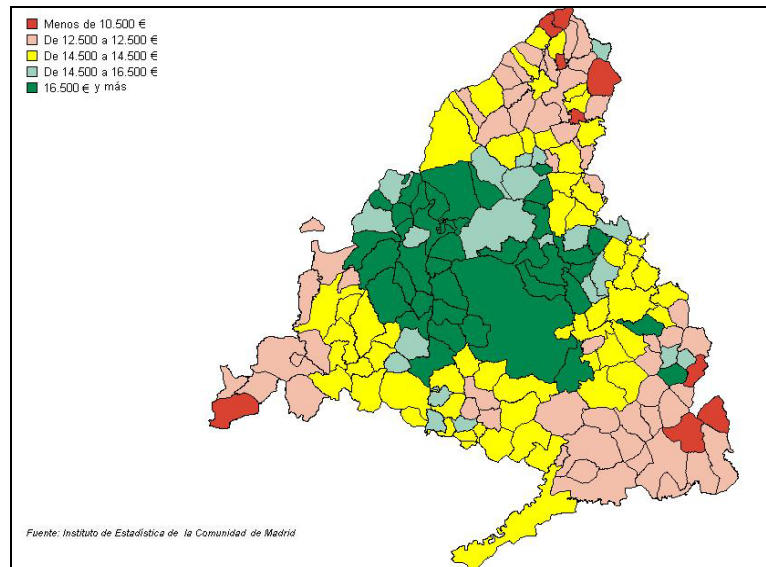


Figura XXV

Fuente: CAM. Renta per capita por municipios de la CAM

Por tanto, la localización en un barrio de reciente construcción, rodeado de viviendas familiares, con elevada población infantil, y en una de las zonas con mayor renta per capita de Madrid con la excepción de los 3 o 4 distritos de la capital, se considera un acierto para conseguir la atracción del público objetivo.

➤ EL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE

El análisis del comportamiento del cliente va a ser llevado a cabo para la obtención de valiosa información acerca de la estrategia. La combinación de los estudios generales del mercado y los estudios de comportamiento del cliente van a servir para marcar las pautas iniciales en aspectos de posicionamiento, operativos y de personal así como una guía para la realización de las previsiones de ventas.

La primera parte, referente a los datos generales ha sido llevada a cabo con anterioridad, ofreciendo una perspectiva cuantitativa sobre el negocio que se va a poner en marcha. Sin embargo dicha información da una visión incompleta acerca de los verdaderos deseos de los clientes.

Para analizar con más exactitud el comportamiento del cliente, se han llevado a cabo estudios de mercado, utilizando la encuesta como método de recogida de información. Dado que el servicio que va a ser ofrecido va dirigido simultáneamente a padres e hijos, se han hecho dos tipos de cuestionarios.

El primer tipo de cuestionario está dirigido a los padres y tiene los siguientes objetivos

- Obtener datos demográficos
 - o Número de hijos
 - o Lugar de residencia
 - o Ubicación colegio
- Obtener datos de preferencia del negocio
 - o Ubicación
 - o Horario de apertura
 - o Servicios esperados
- Obtener datos de posicionamiento
 - o Cualidades deseadas
 - o Mensaje adecuado
- Obtener datos operacionales
 - o Horario de visualización de canales
 - o Hábitos familiares de visualización

¿CUÁNTOS AÑOS TIENES?

3	4	5	6	7
8	9	10	11	12

¿A QUÉ PERSONAJES CONOCES?

El segundo tipo de cuestionario está dirigido a los niños, tendrá un formato más adecuado para la edad. Para ello se elaborará un documento de carácter gráfico que tiene los siguientes objetivos

- Obtener datos demográficos
 - o Edad
- Obtener datos operacionales
 - o Valoración de personajes

Se ha gratificado el tiempo dedicado por los encuestados adultos con un vale descuento en 2 entradas para una sesión de cine mientras que a los encuestados infantiles se le ha gratificado con un muñeco de una serie infantil.



Para llevar a cabo las encuestas sobre una base significativa, se ha tomado como territorio de referencia la Comunidad de Madrid. Dado que el target son familias con hijos con edades comprendidas entre los 3 y los 12 años, se han establecido puestos de encuestas en centros comerciales de la región

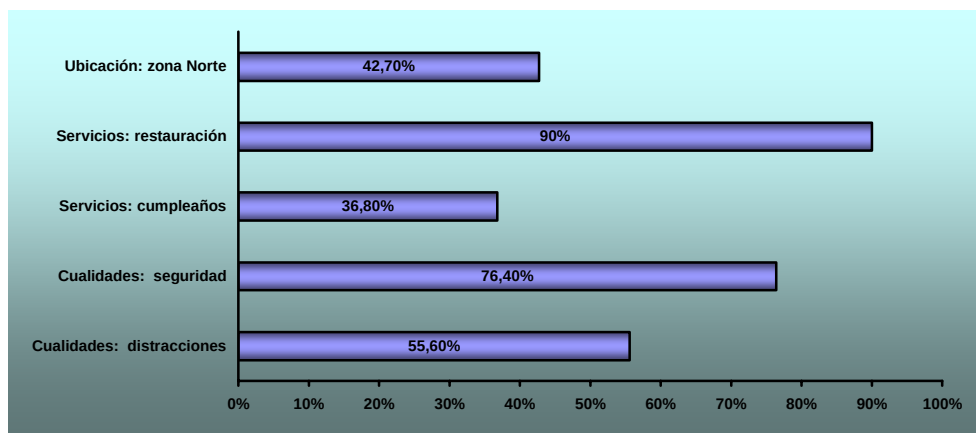
que incluyan algún local de ocio familiar. Adicionalmente se ha establecido un puesto de encuesta en el parque del Retiro.

Se ha fijado como objetivo de los centros comerciales la realización de 50 encuestas en cada uno de los 5 centros seleccionados así como la realización de 100 encuestas en el parque del Retiro. La suma total de las mismas ha sido de 300 encuestas, entendiéndose que con esta cifra se obtiene un margen de error del 7.5%.

Los datos detallados de la encuesta se pueden ver en los documentos anexos al plan de negocio, sin embargo aquí se van a analizar las conclusiones más importantes.

La mayor parte de los encuestados vivían en la mitad norte de Madrid, siendo la capital y la zona norte la preferida tanto para habitar como para elegir el centro educativo de los hijos. La ubicación del local ha de estar dentro de Madrid capital, pero con fácil acceso a las vías de entrada y salida de Madrid.

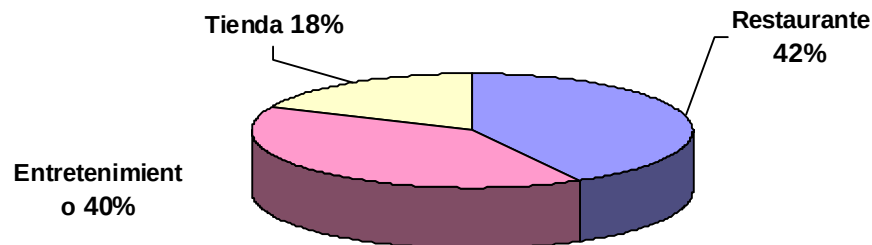
Dado que lo más importante es tener acceso a la zona norte de la Comunidad, se ha establecido como ubicación ideal el PAU de Sanchinarro, zona en la que se han hecho una gran cantidad de promociones inmobiliarias tanto de protección oficial para jóvenes como residenciales para familias.



Las obras que están siendo llevadas a cabo en esta zona hacen que en un futuro próximo se cuente con más familias en las inmediaciones, así como la posibilidad de encontrar aún espacios disponibles y con el tamaño adecuado para que el local cumpla con las condiciones deseadas por los clientes.

Dentro de las especificaciones de servicios deseados por el cliente, lo más destacado es tener un espacio común donde compartir una comida así como un sitio en el que poder celebrar eventos, como por ejemplo los cumpleaños de los niños.

Otro de los servicios deseados también por los clientes, de estar el local dentro o próximo a un centro comercial, es la posibilidad de dar un servicio de vigilancia a los niños mientras los padres llevan a cabo compras.



Una vez analizadas las cualidades se observa que fundamentalmente, los padres buscan un recinto seguro en el que los niños puedan estar entretenidos. Aunque para los clientes potenciales encuestados no se da gran importancia al tema de la calidad de la comida, se ha tomado la decisión de ser muy rigurosos en ese sentido y ofrecer una comida de calidad, orientado fundamentalmente al confort de los padres.

El tema de la calidad de la comida no es clave al referirnos a los niños, sin embargo se primará la creación de platos que sean apetecibles, fáciles y rápidos de comer de tal forma que los niños puedan disfrutar de las instalaciones de ocio.

Una vez realizada la encuesta, se obtienen datos precisos acerca de las cuáles deben ser las políticas de comunicación con los clientes del servicio de restauración y ocio, siendo este punto tratado en el apartado siguiente referente al posicionamiento y la comunicación.

➤ EL COMPORTAMIENTO DEL SOCIO

Se llamará socio a partir de ahora al canal de televisión y/o a la productora a las cuales se adquiere vía comercial sus derechos de explotación de un producto audiovisual (serie de televisión o largometraje). Se puede encontrar que los socios pueden ser diferentes participantes dependiendo de la producción:

- Coproducción nacional, un canal de televisión invierte en la producción de una serie de televisión a partes iguales con la productora (puede ser extranjera) que desarrolla el producto. De este modo, ambos participantes tienen los derechos sobre el producto en partes iguales, 50%. Las empresas que desarrollen productos derivados de la producción audiovisual deberán abonar en concepto de royalty un porcentaje de sus beneficios que se repartirán en partes

iguales, la productora y el canal de televisión. En este caso el papel de socio sería doble, la productora y la emisora.

- Producción nacional, un canal de televisión encarga un producto a una productora (perteneciente al grupo) desembolsando de manera íntegra la inversión necesaria para llevarla a cabo. Es la televisión la única propietaria de los derechos de explotación de su producto. Al ser de esta manera, el porcentaje en royalty será recibido en su totalidad por el canal de televisión. En este otro caso, el papel de socio sería único, el del canal de televisión.
- Producción internacional, una emisora de televisión compra los derechos de emisión de un producto elaborado sin inversión realizada por parte de la cadena. La emisora se compromete a favorecer la emisión del producto en horario y calendario que permita su visualización al público objetivo de dicho producto e insertando en los bloques de publicidad anuncios de productos derivados del producto audiovisual. A cambio, el canal de televisión exige un porcentaje de los beneficios conseguidos por la productora (que es a su vez una suma de los porcentajes de los beneficios de las empresas que desarrollan los productos derivados) en territorio español. Como en el primero de los casos, el papel de socio también es doble, la productora, en este caso extranjera, y la emisora, pero con un menor peso. Cabe destacar el elevado poder de negociación de las majors.

En esta necesidad de entablar una relación directa de colaboración con los “socios”, existe una evolución decreciente de la inversión realizada en publicidad en el mundo de la televisión, por lo que para las emisoras, “socios”, supone un menor ingreso por publicidad, debiéndose a varias razones que se exponen a continuación:

1. Reducción del impacto en el público

A pesar de la coordinación de las televisiones para lanzar el comienzo de los bloques de publicidad al mismo tiempo para así obligar en cierta medida a permanecer al espectador visualizando spots de publicidad, resulta inevitable que alguna emisora competidora se desmarque del resto recibiendo en esos minutos a la práctica totalidad de los espectadores que se encuentren viendo la televisión. Esto conlleva un declive en el número de personas que supuestamente deberían estar viendo ciertos anuncios dedicados a espectadores que estén viendo determinados programas. Todo esto se debe al zapping que justamente comienza con el arranque de la publicidad.

2. Dificultad de localizar el *target* para ciertos productos

El problema surge al situar en ciertos horarios los spots de determinados productos con destino a un universo pequeño dentro de uno demasiado grande, produciéndose así impactos fallidos, e incrementándose el precio por impacto, puesto que para alcanzar a un grupo determinado, se ha tenido que lanzar impactos a un grupo mucho mayor.

3. El elevado coste de la publicidad en televisión y el espacio libre

Sólo las grandes empresas pueden permitirse anunciar sus productos en la pequeña pantalla, y aún más reducido son aquellas que se promocionan en horario prime time, donde un spot de 20" puede alcanzar un precio de 17.000 euros. Esto lleva a que exista espacio de tiempo sin cubrir de publicidad por lo que se "regala" como se explica en el siguiente punto.

4. El poder de negociación de las grandes empresas

Las grandes empresas reciben grandes descuentos, puesto que son clientes que la emisora no puede permitirse perder ya que son frecuentes sus anuncios en televisión durante todo el año, además del enorme desembolso realizado por estas. Esto obliga a la emisora a realizar ofertas generosas y un trato especial a estos (spots en otras franjas de manera gratuita, reducción de hasta el 50% en la campaña, repetición del spot en el mismo bloque), que se traduce en un descenso de los ingresos de la cadena por publicidad.

5. Regulación de la publicidad por Normativa Europea

La Comisión Europea ha establecido una normativa de regulación sobre la publicidad:

- La eliminación del tiempo mínimo de emisión entre dos cortes publicitarios, que la normativa actual fija en 20 minutos, así como la supresión del máximo de 3 horas diarias de anuncios.
- Los cortes publicitarios no deben exceder el 20% de cada hora de emisión, es decir, 12 minutos.
- En las películas cinematográficas, telefilmes, series, documentales, programas infantiles e informativos, habrá un tiempo mínimo sin anuncios de media hora.
- En los programas infantiles no habrá interrupciones publicitarias si éstos no tienen una duración superior a media hora.

- La colocación de productos se prohíbe como norma general, pero "como excepción, y a menos que los Estados miembros dispongan lo contrario", se permite en obras cinematográficas, películas y series, emisiones deportivas y programas de variedades.
- Se prohíbe la posibilidad de la colocación de productos en el caso de programas infantiles.

La Comisión Europea ha dado un ultimátum al Gobierno español para que exija a las televisiones que cumplan estrictamente los límites publicitarios que impone la directiva comunitaria: 12 minutos por hora de reloj. Si las cadenas (públicas o privadas) no respetan la restricción, Bruselas amenaza con llevar a España ante el Tribunal de Justicia. La disputa tiene su origen en una distinta interpretación de la legislación. La Comisión sostiene que el tope horario para todo tipo de publicidad (spots tradicionales, telepromociones, telecompra, publireportajes) son 12 minutos por hora.

Pero las emisoras españolas se escudan en la normativa nacional, que mantiene el tope de emisión de anuncios publicitarios en 12 minutos por hora, pero otorga cinco más para "otras" formas publicitarias. De esta manera, los espectadores españoles soportan una carga publicitaria (17 minutos por hora) superior a la de otros ciudadanos de la Unión Europea. El Gobierno español tiene ahora menos de dos años (Enero 2010) para incorporar la nueva directiva sobre Televisión sin Fronteras aprobada el pasado diciembre, que mantiene el tope de los 12 minutos por hora de publicidad.

Desde Enero de este año, el Gobierno ha recortado de 12 minutos a 11 el tiempo máximo de publicidad en TVE. Además, TVE, como parte del sector público, verá limitado a 7 minutos sus bloques de publicidad, por lo que tendrá que eliminar los 5 minutos dedicados a autopromoción, y reducir cada año un minuto por bloque de publicidad. Evidentemente, todo esto conllevará un aumento de los precios por spot, puesto que se podrán emitir menor número de ellos, y posiblemente también en menores ingresos para las emisoras.

Estos ingresos son básicos para la financiación de todos los operadores. Las televisiones nacionales y autonómicas facturaron el año pasado más de 3.300 millones de euros, según las estimaciones de InfoAdex.

6. Internet y otros canales publicitarios

La evolución en el empleo de la publicidad para dar a conocer nuevos productos, o fomentar las compras de otros es clara. Se está pasando de intentar darse a conocer al mayor número de potenciales clientes, a darse a conocer al segmento de población entre los que existe una mayor probabilidad que les interese lo que se anuncia. Esto, bajo la idea de que existirá una mayor probabilidad de adquisición del producto anunciado.

Esto se está haciendo a través de Internet, donde el incesante incremento de inversión en este medio, está reduciendo la inversión realizada en la televisión. La focalización en el cliente objetivo en la actualidad es clave, Internet, revistas especializadas, videojuegos, canales temáticos, etc., son sólo algunos ejemplos.

La naturaleza del origen de los ingresos de las emisoras de televisión se está viendo afectada y la reacción ya se está produciendo desde hace unos años por parte de las emisoras y la solución son los productos derivados.

Estos productos derivados (originariamente denominados merchandising) están contrarrestando los descensos en ingresos por publicidad en la pantalla. De hecho, son el futuro origen de ingresos de las emisoras de televisión. Las emisoras se encargan en el momento de cerrar el contrato de compra o de producción del producto audiovisual de mantener en propiedad los derechos de explotación (producción, inversión íntegra, 50% en caso de coproducción o de un determinado porcentaje en consenso con la productora extranjera) lo que se denomina contrato comercial, y que producirá beneficios al canal de televisión procedente de los beneficios de las empresas que desarrollan los productos derivados.

Poseer parte o la totalidad de estos derechos de explotación conlleva la posibilidad de tener voz y voto para la venta de la licencia o concesión a empresas para explotar “el producto” creando productos derivados, como pueden ser líneas de ropa, videojuegos, juguetes, artículos de hogar, artículos informáticos, etc y por consiguiente, un porcentaje de los beneficios adquiridos por estas empresas.

Toda esta relación comercial se establece en una serie de normas establecidas por la propia emisora y la productora en los casos que intervengan:

Aseguramiento de un compromiso, y por tanto de un porcentaje por adelantado sobre los beneficios netos de cada empresa que se encuentre explotando la marca del producto audiovisual.

Aseguramiento del correcto respeto de los valores de la marca del producto audiovisual explotado por parte de la empresa que adquiere los derechos, y así como los valores de la marca del canal de televisión que lo emite. Por parte de la emisora se introduce la figura del “brand manager”, persona que establece lo anteriormente mencionado así como:

- La vinculación del licenciatario como socio

El valor del royalty sobre beneficios que ingresará la emisora, habiendo previamente presentado un plan de negocio mostrando los costes reales que son necesarios para la elaboración del producto, así como

la previsión de ventas. Esta relación debe estar basada en la mayor confianza posible puesto que repercute de manera directa en la relación existente entre la emisora y la empresa productora.

- Garantizar la máxima calidad de los productos
- Favorecer los canales de distribución

Esta relación entre el socio origen y los canales de televisión, es una relación de beneficio mutuo, "win to win". El socio establecería sus contactos con los fabricantes de derivados para desarrollar valor, a través de la utilización de los locales de restauración para su promoción. La empresa establecería un precio a la promoción realizada en el local, esto repercutiría positivamente en el canal de televisión, puesto que recibiría un incremento en el royalty recibido por el local de restauración, y además un incremento en el royalty procedente de las empresas que ven incrementadas sus ventas gracias a su promoción en los locales de restauración, por tanto:

- El local de restauración gana más por adquirir ingresos de empresas productoras de derivados (restauración y resto de productos).
- Las empresas de productos derivados incrementan sus ingresos al vender más.
- El canal de emisión y la productora ven incrementados sus royalties.

La relación existente de confianza y cooperación entre socios, productora y/o canal de televisión, y el local de restauración debe ser la base para la buena evolución del negocio audiovisual en los años futuros y un negocio lucrativo para todos los participantes.

➤ **COMPETIDORES**

El estudio de la competencia es fundamental para el correcto desarrollo de cualquier plan de negocio.

En este caso, por la propia naturaleza de MUNDO CLAN, hay que analizar qué competencia existe o puede existir en el campo de la restauración que ofrece así mismo una experiencia audiovisual o cinematográfica.

Como ya se ha comentado anteriormente, el sector de la restauración en España ha tenido en la última década un gran desarrollo a todos los niveles, tanto a nivel del número de locales dedicados a esta actividad como por sus dimensiones.

Todo esto impulsado por una situación económica positiva a nivel general que ha conducido a un incremento paulatino del presupuesto familiar dedicado a comer fuera de casa.

Ahora bien, hay que aclarar que si bien es cierto que se ha producido este crecimiento general en el sector, también lo es, que en su inmensa mayoría lo ha hecho bajo la figura de PYME, figura que predomina en el sector de la restauración.

Si bien, en principio, cualquier restaurante que desarrolla su actividad en la actualidad o en el futuro puede ser competidor directo de MUNDO CLAN, la empresa ofrece unas características muy definidas que hace que el tipo de cliente, la comida a servir, los servicios adicionales y las experiencias a vivir entren en competencia con un determinado local de hostelería, no convencional, que ofrece un valor añadido a sus clientes en el campo de lo audiovisual.

A la hora de clasificar a los competidores se puede hacer en una doble categoría: los competidores directos (que son los negocios de restauración) y los sustitutivos (que son aquellos que ofrecen además otros servicios aparejados).

Entre las principales empresas de Madrid que van a convertirse en competidores de MUNDO CLAN se puede mencionar los siguientes:

- **Hard Rock**



Hard Rock es una cadena de restaurantes fundada en 1971 que con más de 130 establecimientos en 40 países se ha convertido en un fenómeno global.

La principal característica de su negocio es que todos los establecimientos están decorados con objetos de culto al rock reuniendo en total más de 70.000 objetos que van rotando de restaurante en restaurante por todo el mundo y que cubren buena parte de la historia del rock and roll, si bien es cierto que últimamente se le ha achacado a la cadena el irse desvinculando poco a poco de sus orígenes para abrirse a otros géneros musicales más comerciales, perdiendo por tanto su identidad original.

Todo un ambiente cuidado para que el cliente disfrute de la comida típica estadounidense mientras se visualizan videoclips de bandas legendarias de la música. Su filosofía ha sido siempre la de ser un restaurante abierto a todos, sin diferencias de clase o económicas y con un denominador común: el gusto por la comida americana informal y por la música.

Con un modelo de crecimiento basado en la franquicia, Hard Rock se ha lanzado a otros negocios vinculados también con la restauración como son los hoteles y los casinos, incluso se embarcó en abrir su propio parque temático (el Hard Rock Park), negocios todos situados en Estados Unidos.

Y por otro lado, de manera adicional, su negocio de restauración básico se ve reforzado por una potente oferta de merchandising dirigida a todos los sectores de edad y género.

Hard Rock es una empresa dirigida, en principio, a todo tipo de clientela si bien esto en la práctica no se observa ya que su posicionamiento como local informal de comida americana con ambiente de rock and roll ha provocado una cierta especialización de su clientela, una clientela que se compone fundamentalmente de gente adulta de entre 25 y 45 años y que acude al local no en familia sino en grupo de amigos.

En definitiva se trata de un local no dirigido al público infantil, ni siquiera en familia.

- **Foster's Hollywood**



Foster's Hollywood pertenece al Grupo Zena, una gran compañía de restauración que agrupa a más de 480 restaurantes en toda España, en ocho líneas de negocio y con más de 7500 empleados en total.

Foster's Hollywood lleva presente en España desde 1971 con más de 130 restaurantes en todo el territorio nacional y fue la primera cadena de comida americana en instalarse en nuestro país.

La cadena, que surgió como una idea de un grupo de californianos de traer la comida americana a España, ha basado su crecimiento, a lo largo de los años, en un potente sistema de franquicias aportando asesoramiento y apoyo, tanto logístico como comercial, a sus franquiciados.

Los restaurantes Foster's Hollywood basan su éxito en la recreación de un ambiente puramente americano, con una comida de la mayor calidad conseguida a través de estrictos controles a sus proveedores, en un ambiente joven e informal y con el mejor servicio.

Los lazos de los fundadores de la cadena con el mundo del celuloide aportaron a los restaurantes el componente cinematográfico que se aprecia en todos los locales.

Los Foster's Hollywood, además, supusieron la aparición de un nuevo concepto: el de los restaurantes informales o "casuals" donde la decoración, la música y el ambiente general van dirigidos a que el cliente se encuentre relajado y distendido disfrutando de la llamada "experiencia Foster's Hollywood".

Con un posicionamiento muy parecido al de Hard Rock (local informal abierto y distendido con un ambiente americano), los restaurantes Foster's Hollywood se dirigen también a un público adulto que acude a sus locales en grupo de amigos (raramente en familia con niños).

Sin los medios y recursos de Hard Rock, esta empresa se ha dirigido al mundo cinematográfico quizás de una manera más general y menos lucida.

En todo caso el público infantil no es público objetivo.

- Starbucks



Dispone de más de 10.000 locales por todo el mundo, 75 de ellos situados en España (Madrid, Barcelona y Sevilla) en una rápida expansión que comenzó en dicho país en 2001 a través de una joint venture con el Grupo Vips, compañía con más de 25 años de experiencia en el sector de la hostelería y el comercio en España.

Starbucks ofreció en sus orígenes un producto básico o genérico consistente en vender café en grano a aquellas personas amantes de este producto de calidad y que por tanto buscaban una diferenciación respecto de los locales ya existentes. La empresa se limitaba a vender aquello que en principio satisfacía las necesidades de los clientes en ese momento.

Pero la compañía, apostando por una diferenciación, fue más allá acompañando al producto básico con unas características añadidas que facilitan la satisfacción de las necesidades originales del cliente con una mayor connotación de exclusividad. Estos beneficios se basan en la calidad del producto (utilizando grano de mayor calidad y precio), en una modernización de la marca (nuevos colores y logo para conseguir un posicionamiento), la utilización de una maquinaria específica y un personal cualificados e incentivados, un estilo de decoración en sus locales muy particular mezclando la elegancia italiana con la informalidad americana, la introducción de nuevos medios de consumo como los envases de papel, etc.

En definitiva, su posicionamiento frente al cliente se basa en la diferenciación y en la exclusividad de un producto básico con un alto valor añadido, dirigido a un público más juvenil que en los casos anteriores y donde, una vez más, el público infantil queda al margen de sus objetivos.

- **VIP'S**



VIP'S es la marca de origen y más representativa del Grupo VIP'S, además de ser el líder nacional indiscutible del concepto de hostelería y comercio en un mismo local.

En la actualidad, cuenta con más de 70 locales repartidos por las principales ciudades de España siempre en zonas de gran tránsito y actividad comercial.

La razón de su éxito hay que buscarla en la variedad de su oferta, no sólo a nivel de restauración (con una amplia y variada carta para todos los gustos y edades) sino también a nivel de venta en tienda ya que en los locales VIP'S se puede encontrar servicio de fotografía, prensa, regalos, libros, alimentación, música, etc, todo en un mismo local.

Esta gran variedad de oferta unida a su amplitud de horario (de 8 de la mañana a 3 de la madrugada todo el año) y la disponibilidad continua del servicio han convertido a VIP'S en un lugar de encuentro para todo tipo de personas y en un referente del mercado con una enorme capacidad de expansión nacional e internacional.

Otra razón de su éxito hay que buscarla en su estrategia de fidelización del cliente a través de constantes promociones de su Club VIP'S. A través de este club, los 1.350.000 socios inscritos reciben, según los puntos acumulados por sus compras, constantes promociones y cheques con dinero para gastar en el propio local.

Esta gran estrategia de fidelización y vinculación con sus socios tiene su repercusión en las ventas ya que el 46% de las ventas totales del grupo corresponden a los socios actuales.

VIP'S no es un local que siga una estrategia comercial basada en la tematización o recreación de ambientes pero sí que se le consideraría como un competidor o por lo menos un claro ejemplo a seguir para MUNDO CLAN en cuanto a la estructura de sus locales (la disposición que establece de las diferentes áreas) y en cuanto a la gestión de operaciones (área de restauración, suministros, existencias, etc) ya que se tratarían de sistemas muy parecidos.

- **Disney Store**



Disney Store Iberia es la división de retail participada en su totalidad por The Walt Disney Company, una de las compañías con más éxito a nivel mundial, que es parte de la división Disney Consumer Products, la línea de negocio que lleva a la marca Disney al comercio minorista y al consumidor final.

La primera tienda Disney Store de España abrió sus puertas en agosto de 1994.

Desde entonces, y con un crecimiento continuo, los más de 10 millones de visitantes anuales que reciben sus tiendas disfrutan de la atención y el saber hacer de Disney encontrando, cada temporada, nuevos productos en exclusividad, diseñados por grandes profesionales.

Disney Store cuenta en la actualidad con 4 establecimientos en la Comunidad de Madrid aunque sólo uno de ellos está situado en la propia ciudad, concretamente en el C.C La Vaguada.

Si bien este modelo de empresa no incluye servicio de restaurante propiamente dicho, por lo que no sería un competidor directo, sí que lo es en cuanto que supone igualmente un local totalmente tematizado, explotando comercialmente una amplia gama de productos derivados en exclusiva (muñecos, cd's, DVD's, libros, ropa, etc) y suponiendo un vehículo de comunicación entre el mundo Disney y sus producciones audiovisuales y sus clientes.

Su posicionamiento como un local que va más allá de una simple tienda de juguetes, donde los más pequeños van a vivir una experiencia única y mágica, lo convierten en un competidor directo.

Al ser la propia compañía Disney quien controla todos los derechos, imagen y explotación de los productos representa una ventaja competitiva ya que no depende de nadie a la hora de su gestión.

Su distribución geográfica en la periferia de la capital (a excepción de un local dentro del término municipal) es un punto a favor ya que no se entraría en competencia directa en la misma plaza.

- **Parque Warner**



Parque Warner Madrid es uno de los parques más completos y vanguardistas de Europa, con todos los servicios que hacen una estancia fácil y agradable y una oferta lúdica a la medida de cualquier visitante.

Situado en San Martín de la Vega, a tan sólo 28 km de Madrid, las instalaciones se dividen en cinco áreas temáticas:

1. Hollywood Boulevard
2. Cartoon Village
3. Old West Territory
4. DC Super Heroes World
5. Warner Bros. Studios

Todas las áreas así como las atracciones y los espectáculos incluidas en ellas están tematizados y adaptados a cada uno de los ambientes que se quiere recrear, ya sea el lejano oeste o los estudios cinematográficos de California.

Todo con la intención de que el público, especialmente el infantil, se sumerja directamente en la acción y en el ambiente y se sienta parte de la historia como una estrella más del reparto.

El Parque cuenta además con 20 tiendas donde se pueden adquirir todo tipo de productos vinculados a las producciones y personajes de la Warner, 21 restaurantes y bares totalmente tematizados en diferentes ambientes, auditorios y teatros ya sean cubiertos o al aire libre, donde se puede incluso, celebrar cualquier evento familiar o profesional acompañado por los personajes de Warner Bros.

Su posicionamiento como lugar de diversión abierto a todos los miembros de la familia, en un entorno totalmente ambientado en diferentes épocas y escenarios y donde el cliente tiene diferentes opciones de diversión en el mismo emplazamiento (con restaurantes, desfiles, tiendas y espectáculos) lo convierten, en principio, en un competidor directo.

Por otro lado hay que tener en cuenta que este tipo negocio tiene la consideración de excepcional, es decir, no es un lugar de visita diaria ni siquiera semanal o mensual, sino que la visita a este tipo de parques se produce generalmente una vez por temporada como mucho. Esto es debido sobre todo al elevado precio de entrada y al problema de desplazamiento que implica ya que no está en el centro de la ciudad.

- **Chiquitín**



Chiqui Tin es una empresa especializada en prestar servicios educativos y de diversión a niños de hasta 6 años de edad con un horario flexible adaptado a todo tipo de necesidades.

Aprovechando la situación económica y social actual en la que ambos padres trabajan y pasan muchas horas fuera de casa sin poder atender a los hijos, esta empresa ofrece alternativas adecuadas en sus instalaciones a través de su escuela y su ludoteca con sus programas formativos dirigidos a los más pequeños.

Desde el año 2002 Chiqui Tin ha ido incrementando y mejorando sus servicios y productos y cada vez son más los centros abiertos en distintas ciudades de España. Actualmente en la Comunidad de Madrid existen 22 centros repartidos por toda la región, 12 de ellos en diferentes distritos de la capital.

Junto a estos servicios básicos de educación y entretenimiento, esta empresa destaca sobre todo por la posibilidad de realización de otras actividades de carácter lúdico como meriendas, cumpleaños, fiestas, etc, convirtiéndose de esta manera en un polo de atracción para los niños.

Chiqui Tin se ha posicionado como un lugar de encuentro de los más pequeños ofreciendo una alta calidad en sus servicios y haciendo hincapié en la seguridad de sus instalaciones. Sin embargo, este servicio nace de una necesidad o urgencia por parte de los padres que acuden a este tipo de establecimientos cuando no tienen otra alternativa posible, es decir, los padres no son partícipes de la actividad, no son protagonistas y por tanto no se sienten vinculados al centro.

CONCLUSIONES SITUACIÓN DE LA COMPETENCIA

- No hay competencia directa en el sector
- Los locales de restauración con ambiente tematizado que existen en Madrid, tienen un enfoque completamente diferente ya que se han especializado en ambientes cinematográficos o musicales y van dirigidos exclusivamente a un público adulto.
- Los modelos de negocio más cercanos son Disney Store y el Parque Warner, si bien su naturaleza, estructura, frecuencia de visitas y su distribución geográfica difieren notablemente

➤ POSICIONAMIENTO

Un proyecto como éste supone una gran complejidad a la hora de llevar a cabo las políticas de comunicación con coherencia para llegar con un mensaje claro y no contradictorio a todos los agentes externos que colaboran en el negocio. Para ello se va a detallar a continuación las políticas de comunicación con el cliente, con el socio y con el cedente de derechos, si bien en estos dos últimos casos la diferencia se basa en matices.

Por otro lado, ha sido motivo de discusión entre los miembros del proyecto si era necesario o no establecer una política de gestión de marca y de posicionamiento frente a los clientes o sólo debía hacerse frente a los socios colaboradores y el canal de televisión.

Finalmente, y dado el carácter de cooperación que se ha adquirido con los canales de televisión, la continuidad de los locales en el tiempo implica un compromiso con la creación tangible de la marca televisiva. Por este motivo es claramente necesario el mantenimiento de la imagen de marca y la transmisión de unos valores comunes con el canal de televisión y los socios de productos derivados.

En un primer lugar, se debe estudiar la parte fundamental del negocio, que es el cliente del servicio de hostelería proporcionado por el negocio, así como los negocios periféricos, como puede ser la tienda de objetos relacionados con el canal de televisión.

El mensaje, en el caso de los clientes de hostelería irá dirigido tanto a padres como a hijos. Aunque pueda parecer que en este caso los hijos pueden ejercer el papel de prescriptores o inductores del uso de los servicios prestados, se ha descubierto que las ventajas que obtienen los padres al acudir al local deben ser evidentes en las comunicaciones con el cliente.

La comunicación debe centrarse en posicionar MUNDO CLAN como un centro de diversión y magia para los niños, en el que puedan sentirse en la realidad como parte del mundo que ellos prolongan más allá de la pantalla de televisión.

Por otro lado, deben quedar patentes los beneficios de acudir a un restaurante en el que los niños, al terminar de comer pueden pasar a la zona de ocio y permitir a los adultos disfrutar con tranquilidad de la comida. En ese sentido se debe mostrar el proceso que se llevaría a cabo en una comida normal, de tal forma que tanto padres como hijos entiendan la parte más positiva del servicio ofrecido.

De esta forma los padres pueden observar como los hijos, al acabar la comida, acuden a la zona de ocio, donde permanecen controlados por personal especializado en el cuidado y atención de los más pequeños.

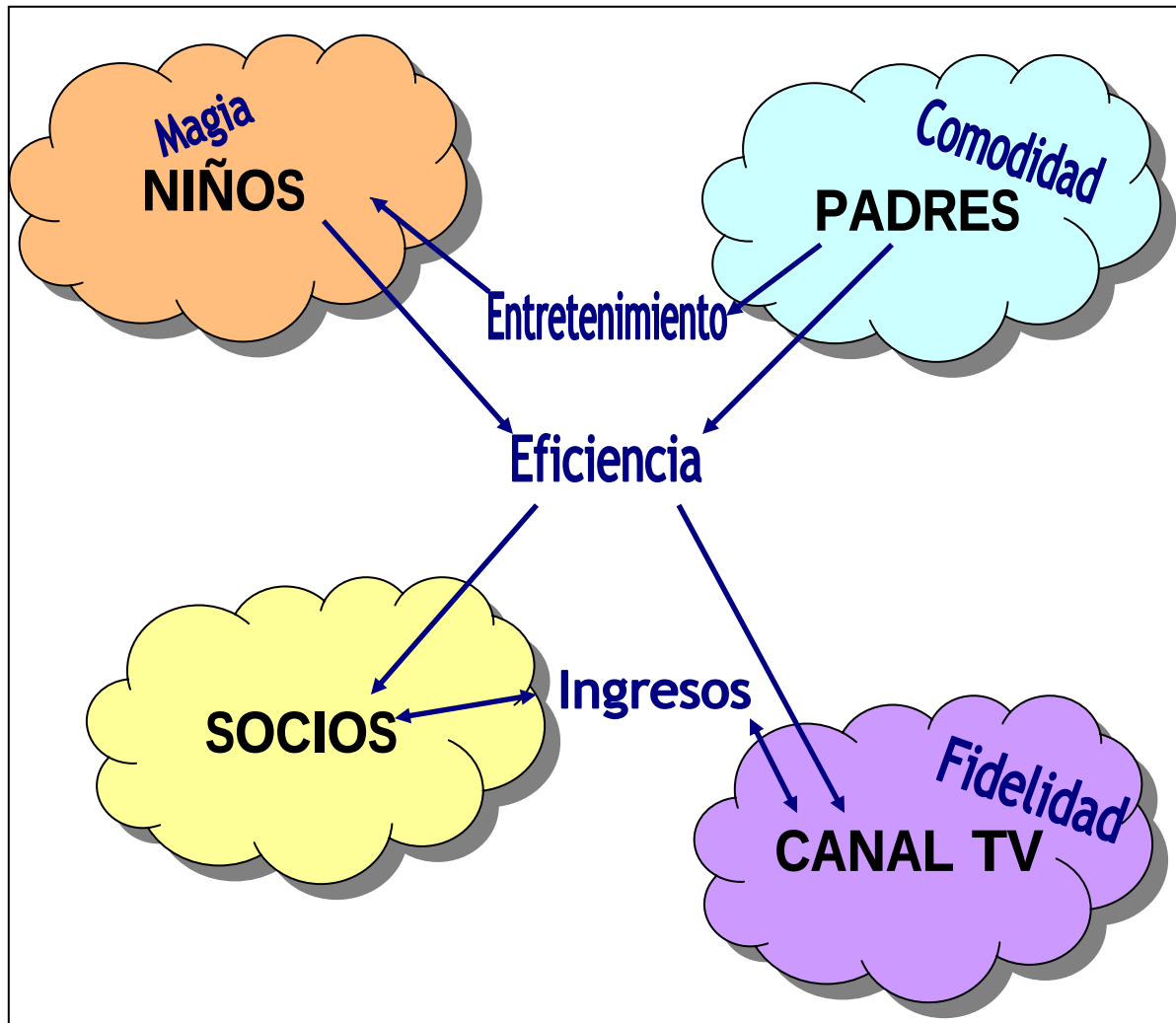


Figura XXVI
Mapa Conceptual de Posicionamiento

Una vez entendido el proceso de comunicación con los clientes, se pasa a analizar tanto la política de comunicación, como el engarce de esta con la política anteriormente descrita.

Si se realiza una buena campaña de posicionamiento, los clientes que acudan al local serán aquellos que hayan recibido impactos publicitarios bien directamente a través de la publicidad acordada con el canal de televisión bien a través de algún producto derivado de los contenidos del mismo.

Si esto es así, al menos la gran mayoría de los clientes de los primeros meses de operación serán atraídos al lugar por ser conocedores de los contenidos del canal de televisión y por tanto son clientes potenciales de productos derivados de dicho contenido. Es por lo tanto una oportunidad de tener una alta eficiencia en ventas, dado que el espacio comercial del local no necesitará gran reclamo de

manera independiente, sino que la clientela se desplazará ex profeso para recibir los servicios proporcionados.

Aparte de esto, el posicionamiento secundario que va a ser ofrecido a los socios vendedores de productos derivados, es la integración de las ventas con campañas para reforzar la eficiencia de ventas, de tal forma que el socio tenga gran poder de llegada a sus posibles consumidores.

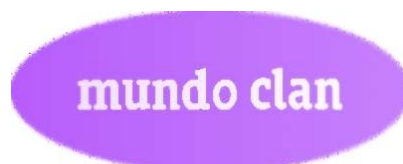
Si bien todo esto es válido y aplicable al posicionamiento frente a los canales de televisión, hay que aclarar que en todo caso todo lo explicado es considerado como un posicionamiento secundario, aunque la eficiencia en las ventas es importante debido a los royalties que cobra la cadena. Sin embargo el punto más importante sobre el que se centrarán las comunicaciones es en la fidelidad.

Dado que el local es una extensión en la vida real de la imagen que un canal de televisión transmite a sus telespectadores a través de sus contenidos, se debe mantener una fidelidad a la imagen elaborada por la cadena.

La notoriedad que desea alcanzar la cadena se consigue sólo si todos los esfuerzos van encaminados hacia una única dirección. Es por tanto la fidelidad por sí misma, así como los esfuerzos derivados para mantenerla, el eje clave de la comunicación con el socio cedente.

Para consolidar la marca de MUNDO CLAN como empresa dirigida a la promoción audiovisual, basada en la tematización del espacio y en el desarrollo de una actividad de restauración y de venta de productos derivados, tendrá un logo y un USP (Unique Sale Proposition), orientados a conseguir el posicionamiento comentado.

El logo de MUNDO CLAN representa una imagen sencilla y clara con el color corporativo que se podrá encontrar por todo el local (tanto en decoración como en vestuario) y con el tipo de letra "oficial" utilizado por el canal de televisión Clan TVE. De esta manera se conseguirá la identificación deseada entre el canal de televisión y la empresa, ya que no habrá diferenciación de imagen entre ambas partes.



En el caso del USP se ha elegido un mensaje que hace hincapié en el sentimiento positivo y en los valores ya comentados que representa la imagen de Clan TVE, siempre enfocado hacia los niños y la fantasía:

“Te mereces MUNDO CLAN”

➤ **MIX DE MARKETING**

PRODUCTO

o **Gama de productos actuales y futuros**

La propuesta de MUNDO CLAN se caracteriza sobre todo por la innovación que representa como medio de promoción y obtención de notoriedad de productos audiovisuales.

A través de un contrato de Licencia con RTVE y su intermediario El Ocho (empresa encargada de toda la gestión de licencias y gestión de marca del canal de televisión Clan TVE) se ofrece un local totalmente ambientado en las producciones audiovisuales que se emiten en este canal dirigidas a los más pequeños y a sus padres.

La naturaleza original del negocio supone la puesta en el mercado de tres productos o servicios diferentes en el mismo local pero interconectados y dependientes entre sí, teniendo siempre como nexo el requisito de la tematización audiovisual.

- Canal de promoción de productos audiovisuales

A través del contrato a tres bandas, MUNDO CLAN se convertirá en un instrumento que permitirá hacer llegar todo lo relacionado con las producciones animadas de ficción de Clan TVE a sus seguidores. El objetivo es recrear al pie de la letra el ambiente de las series principales para que el público infantil (nuestro cliente) se sienta dentro de la ficción.

El servir de canal de promoción implica una comunicación total con El Ocho, quien se convertirá en un auténtico socio necesario para la gestión de la marca y de la imagen. De hecho, serán ellos quienes deban aprobar el diseño del local, su ambientación y todo lo relacionado con la gestión de la marca.

Todo ello dirigido a conseguir una implicación total de las partes en la gestión de este canal de promoción consiguiendo unos niveles de notoriedad satisfactorios para todos.

- Servicio de restauración

En el mismo local se ofrece un área dedicada a la restauración, totalmente ambientada en la misma línea. Este servicio está dirigido, no sólo al público infantil sino también al adulto (padres / abuelos) quienes podrán hacer uso de este servicio mientras sus hijos o nietos disfrutan de las actividades organizadas.

Por tanto los productos ofrecidos en el área de restauración estarán adaptados a todas las franjas de edad.

- Venta de productos derivados

El tercer componente lo constituye la venta de productos derivados de las series del canal Clan TVE.

Para la correcta explotación de este servicio de venta se reservará una parte considerable del local a este fin, habilitando correctamente los diferentes espacios, stands, pantallas, mostradores, estantes, etc., para conseguir el máximo aprovechamiento del mismo.

La fabricación de todos los productos derivados de las series corresponde a una larga lista de empresas dedicadas a la actividad textil, juguetera, material escolar, editorial, etc., quienes deberán gestionar directamente con El Ocho todo el proceso de fabricación y el cumplimiento de los requisitos de imagen.

Por tanto, los productos derivados que lleguen al local habrán recibido ya el visto bueno de los gestores de la marca y no será necesaria nuestra participación en el proceso de aprobación.

Estos productos serán vendidos en los espacios habilitados para ello, espacios que serán alquilados a estas empresas de productos derivados intentando conseguir el máximo aprovechamiento tanto de espacio como de eficiencia comercial. La gestión del espacio se realizará mediante la intermediación de una empresa gestora quien se encargará de la gestión del espacio y de su alquiler a las empresas de productos derivados interesadas en promocionar y vender sus productos en el local, debiendo, una vez más, cumplir con los requisitos de imagen.

Tal es la cantidad de empresas que ya han llegado a un acuerdo con El Ocho para la fabricación de productos derivados de Clan TV que se hace mención sólo de aquellos productos más destacados a modo de ejemplo:

Colonia	Patines	Caramelos
Gafas y accesorios ópticos	Triciclos	Artículos de playa
Juegos de mesa	Relojes	Puzzles
Ropa infantil (pijamas)	Ropa deportiva	Mobiliario infantil
Dianas	Zapatillas	Cámaras
Juegos de exterior varios	Productos de aseo	Material escolar
Bolera	Productos navideños	Tazas
Cine	Muñecos	Barajas
Instrumentos musicales	Accesorios automóvil	Ropa de cama
Joyería	Papelería	Lámparas

Figura XXVII
Fuente: El Ocho. Productos derivados de Los Lunnis

o Características generales del local

Por el tipo de actividad y los servicios a desarrollar, el local de MUNDO CLAN debe reunir unas características específicas para poder desarrollar el negocio de manera satisfactoria cumpliendo todos los requisitos de imagen y marca impuestos por El Ocho.

La superficie mínima de la que debe gozar el local es de 500 m², dimensiones que se consideran necesarias para poder llevar a cabo una distribución adecuada de las tres actividades anteriormente descritas, más la realización de actividades extra tales como actuaciones o representaciones teatrales que requieren el consiguiente espacio.

La ubicación del local también es fundamental ya que, al tratarse de un negocio basado en la atracción del cliente, debe estar en un lugar transitado y con gran actividad comercial, así como con fáciles accesos por transporte público. La ubicación elegida para el establecimiento será Sanchinarro.

El local no será en propiedad sino en alquiler, lo cual permite una mayor flexibilidad.

La distribución del espacio para el correcto desarrollo de las actividades es fundamental, como ya se ha comentado.

MUNDO CLAN tendrá tres áreas diferenciadas pero integradas a su vez para conseguir el máximo nivel de aprovechamiento:

- Área de venta de productos derivados y de realización de actividades culturales.

En este espacio, que será el primero al que accedan los clientes, se dispondrán los productos derivados en los correspondientes lineales, estantes y mostradores adaptados en tamaño a nuestro cliente principal (niños). Todo ello complementado con pantallas de televisión a distintas alturas que se distribuirán por todo el local reproduciendo de manera ininterrumpida los capítulos de las series más destacadas.

En esta primera área se habilitará también un espacio dirigido a la realización de actividades de tipo cultural como son representaciones teatrales o de marionetas, que estará debidamente acondicionado.

El tratarse de una actividad dirigida a niños de corta edad, bien a través de actividades escolares programadas o bien con carácter independiente, el espacio reservado no requiere ser excesivamente amplio.

Otra actividad ofrecida serán los juegos organizados y la piscina de bolas, que requerirán de un espacio convenientemente acondicionado para no interferir en las otras áreas, especialmente en lo que respecta a los ruidos generados por los niños.

Así mismo se reservará un espacio para el punto de cobro y empaquetado de los productos adquiridos.

- Área de restauración

A continuación del espacio de venta se encontrará el área de restauración.

Como se ha comentado anteriormente el tipo de comida que se ofrecerá será para todos los públicos ya que irá dirigida tanto a los padres como a los hijos.

La carta de platos disponibles cumplirá también con el requisito de tematización, adaptando el diseño y los nombres de los platos a la imagen promovida.

- Área de back office

El último espacio del local se reservará para tareas administrativas, vestuarios, servicios, almacén de material y cocina necesaria para el servicio de restauración.

o Ciclo de vida del producto

	RESTAURACIÓN	PROMOCIÓN
Ciclo de vida	Muy largo plazo	Corto-medio plazo
Innovaciones evolutivas	Constantes	Escasas
Innovaciones disruptivas	Muy escasas	Habituales
Estudios de mercado	Ajenos	Propios

Figura XXVIII
Ciclo de vida del producto

El servicio básico que se ofrece es el de restauración. Este sector, como se ha estudiado con anterioridad, es un sector maduro, muy atomizado con productos muy duraderos, al menos en su concepto. La alianza con los canales de televisión es de muy largo plazo lo cual tiene dos características asociadas, el mantenimiento de un producto base constante y pocas innovaciones disruptivas.

El servicio de restauración sólo sufrirá ligeras variaciones a lo largo del tiempo, dado que el servicio como tal será el mismo, lo cual ayudará a reforzar la imagen de marca. Los cambios serán introducidos sólo en la tematización del local, manteniendo constantes las pequeñas innovaciones para adecuarse los gustos televisivos.

Esto va a permitir mantener un alto nivel de innovación además de no necesitar grandes esfuerzos en la elaboración de estudios de mercado, puesto que la información va a ser proporcionada por los estudios realizados por los propios canales de televisión.

En cambio, en el producto de gestión integral de promociones de venta de productos derivados, se han de mantener altos niveles de innovación. Es preciso hacer estudios constantes para saber cuál es el impacto de las técnicas promocionales de tal forma que se pueda ofrecer siempre las más eficientes de las mismas. Esto debe ser así para mantener un mensaje consistente con el posicionamiento.

Además de esto se verificará constantemente que los servicios ofrecidos al socio se adecuan también a los resultados de los estudios de mercado que a su vez puedan llevar a cabo los propios socios comercializadores de productos derivados.

Como consecuencia de todo lo anterior, se estima que el producto del servicio de restauración será renovado con poca frecuencia, mientras que el dinamismo debe ser mantenido alto en el producto ofrecido al socio. Se calcula que la rotación de servicios de promoción será de alrededor de un año.

PRECIO

o Precios y Condiciones

A continuación se hace una relación de los precios de venta al público en el área de restaurante:

ENTRANTES	
Aros de cebolla	5,20 €
Croquetas de jamón ibérico y mozzarella	6,50 €
Patatas MundoClan	5,50 €
Nachos con queso	6,50 €
Rollitos Nems	6,75 €
Palomitas BBQ	6,95 €

Tacos de ternera	8,95 €
Quesadillas de jamón y dos quesos	7,25 €
Quesadilla de ibérico con brie	9,00 €

ENSALADAS

Ensalada César con pollo crujiente	8,75 €
Ensalada de espinacas y mozzarella	8,85 €
Ensalada del Chef	8,95 €
Ensalada Louisiana	9,15 €
Ensalada Toscana	9,25 €
Ensalada Nueva Orleans	9,50 €

GOOD FOR YOU

Sandwich MundoClan integral	8,95 €
Verduras asadas con hierbas aromáticas	7,75 €
Hamburguesa de pavo	9,15 €
Ensalada de anguriñas y lima	9,30 €
Pechuga a la Toscana	10,95
Yogur Activia con frambuesas y mango	4,20 €
Zumo de naranja y papaya	4,20 €

PARRILAS & FUEGOS

Suprema de pollo	9,75 €
Pechuga a la Toscana	11,95 €
Pechuga de pollo villaroy	11,15 €
Lomo de merluza	10,25 €
Tira de ternera Argentina	10,45 €
Pallarda de ternera	11,45 €
Dados de solomillo	11,95 €
Guarniciones extra	1,00 €

SANDWICHES

Jamón y queso	5,25 €
MundoClan club	8,35 €
MundoClan club integral	8,50 €
Chivito de la Pampa	10,25 €
Fundy o'clock	7,25 €
Fundy Philadelphia	8,75 €
Rusty fusion	9,25 €
Rusty mediterráneo	9,25 €

PASTA & PIZZA

Spaghetti MundoClan	8,00 €
Lasagna bolognesa	9,00 €
Lasagna de verduras asadas	9,00 €
Pizza de luxe	9,25 €

Sabores del mundo

Tacos de ternera	9,00 €
Salteado de pollo oriental	10,25 €

HAMBURGUESAS

Cheeseburger normal	7,15 €
Cheeseburger súper	9,25 €
Bacon cheeseburger normal	8,00 €
Bacon cheeseburger súper	9,75 €
Francesa	10,00 €
Hamburguesa de pavo	9,00 €
New urban	10,00 €

Argentina pampera 9,25 €

TARTAS & TORTITAS

Tarta cookie	3,50 €
Tarta	4,20 €
New York cheesecake	4,75 €
Tortias con nata	5,15 €
Tortita con nata y sirope	3,15 €

ZUMOS Y FRUTAS

Zumo de naranja natural	3,50 €
Zumo de naranja y papaya	4,20 €
Yogur Activia con frambuesas y mango	4,20 €
Fruta de temporada	3,15 €

POSTRES

Chocolate caliente con sorpresa de bizcocho	4,95 €
Gofre de manzana con helado de vainilla	5,15 €
Brownie con helado de vainilla	5,25 €

HELADOS & BATIDOS

Helados	4,25 €
Batidos	4,75 €
Copa creativa	5,95 €
Bombón café	5,10 €
Cookie monster	5,75 €
Copa suimming	6,00 €
Copa café machiatto	6,45 €
Copa homenaje al chocolate	6,45 €

NUESTRO BAR

Coca-cola Light zero sin cafeína (40 cl.)	2,35 €
Coca-cola Light zero sin cafeína (50 cl.)	2,75 €
Fanta, Nestea, Tónica, Sprite (40 cl.)	2,35 €
Trina naranja	2,35 €
Aquarius, Aquaruis naranja (40 cl.)	2,45 €
Zumo Minute Maid	2,30 €
Agua mineral (50 cl.)	1,95 €
Gaseosa La Casera (50 cl.)	2,10 €
Red Bull (25 cl.)	3,15 €
Café	1,70 €
Café Capuccino	2,40 €
Infusiones	1,70 €

Figura XXIX

Listado de precios MUNDO CLAN

Por otro lado se cobrará un alquiler mensual de 3000€ por la explotación del espacio destinado para la venta de productos derivados, subiendo de un año al siguiente el IPC estimado y utilizado para la subida de sueldos: 4%. Además de esto se va a mantener un porcentaje de un 10% sobre las ventas, manteniéndolo constante de cara a mantener una relación sostenible con los socios de RTVE.

En último lugar, y siguiendo la línea anterior de razonamiento, se va a mantener una cuota constante de 6.000€ durante todos los años para las promociones. De nuevo se conseguirá mantener un nivel aceptable de promociones, hechos que benefician tanto a la empresa que realiza la promoción como a MUNDO CLAN.

o Políticas de fijación de precios

Una vez realizado el análisis de los competidores, se ha detectado una serie de segmentos de precios en los locales de restauración. Los de precio más alto basan el valor añadido de su producto en el exquisito trato al cliente así como una altísima calidad de sus productos. Para completar esto, se hace una gran inversión en técnicas culinaria muy avanzadas que da como resultado platos poco convencionales, para amantes de la gastronomía.

SEGMENTO

Gran lujo

Lujo

Medio-alto

Familiar

Medio-bajo

Menú diario

El servicio de restauración no se va a distinguir por un alto coste del servicio ni por la creación de obras de arte gastronómicas, sin embargo, como se ha puesto de manifiesto con anterioridad, la calidad de la comida que se va a servir en el restaurante es un tema que va a ser mirado con mucho detenimiento.

SEGMENTO MEDIO-ALTO

Starbucks

MUNDO CLAN

Hard Rock

Foster's Hollywood

VIPS

Dado que se está haciendo políticas de comunicación destinadas al confort de los padres, se van a aplicar políticas de precios por encima de la media del sector. Por otro lado, se ha obtenido información suficiente como para saber que el local, dadas las campañas conjuntas que se van a realizar con RTVE, tendrá suficiente reclamo como para la gente se desplace hasta allí.

Al no tratar de competir por la gente que está de paso ni específicamente por el público que son residentes en la zona más cercana de influencia del restaurante, la política de precios va encaminada a gente que quiere disfrutar de una comida relajada y que está dispuesta a pagar un precio ligeramente superior a los restaurantes de carácter familiar.

Por otro lado, al hacer que el niño tenga una inmersión en la realidad de lo que habitualmente él sólo se imagina, se consigue que el niño sea un fuerte recomendante de los servicios. También se ha demostrado que en muchos casos, la propia presión del niño, añadida a las cualidades del propio local, pueden ser razones suficientes para equiparar las percepciones de precio y valor de los servicios del restaurante.

Por último, la política de precios será más ajustada en los servicios de eventos y celebraciones destinadas a los niños, dado que la competencia es cada vez mayor y entre ella se encuentran incluidos los restaurantes de comida rápida con instalaciones infantiles.

➤ **Ventajas diferenciales competitivas**

Se han detectado tres ventajas competitivas que sirven como clave para un funcionamiento productivo de MUNDO CLAN desde los primeros meses de actividad.

La primera ventaja competitiva es consecuencia de la alianza con el canal emisor de televisión. Como se ha mencionado con anterioridad, el sector de la restauración está muy atomizado, lo cual no deja mucho espacio a campañas de publicidad.

Sólo las grandes cadenas de restaurantes pueden alcanzar notoriedad mediante la inversión de grandes sumas de dinero en campañas "above the line". MUNDO CLAN, tiene la ventaja de hacer la publicidad en un único medio con el que se tiene un acuerdo de colaboración para obtener mejores condiciones económicas en la oferta.

Además, al estar tan tremendamente focalizado, el target objetivo se consigue alcanzar siempre, dado que son los telespectadores del canal con el que se ha alcanzado el acuerdo los destinatarios.

En segundo lugar, se obtiene una ventaja competitiva debido al establecimiento de vínculos con los niños. Acostumbrados por lo general a prolongar en su imaginación o en el ámbito doméstico, el hecho de formar parte en la realidad de su serie favorita, hace que el niño sienta un especial apego al local.

Añadido a esto hay que tener en cuenta que los canales de televisión van cambiando progresivamente sus programaciones en función de los gustos de los telespectadores. Esto permite que se tenga un efecto de novedad constante hacia los niños.

Además, al ser un local que se ha tematizado a imagen y semejanza de un canal entero de televisión y no sólo como una serie en concreto, el efecto de las modas en la temporalidad se verá compensada entre unas series y otras, proporcionando previsiblemente unos ingresos constantes.

Por último, la ventaja competitiva orientada más hacia los padres, es el tener un completo servicio a la hora de visitar el local. El hecho de no ser un restaurante al uso permite dar como servicio regular un valor añadido a los padres. Esto además permite utilizar las mismas instalaciones para ofrecer servicios adicionales.

➤ **GESTIÓN DE LA ACCIÓN COMERCIAL**

o **Políticas comerciales**

Las políticas comerciales a seguir tendrán como foco de atención el niño, puesto que es el suscriptor de los servicios de la empresa, tanto del restaurante, como de la tienda y de la zona de juegos. Por tanto toda gestión y política debe estar dirigida en torno a ellos:

- **El prescriptor es el centro de atención.** Entendiendo por prescriptor el niño que solicita a sus padres o abuelos, u otros acompañantes ir a MUNDO CLAN.
- **El prescriptor es el niño,** pero quien abona el servicio son aquellos que le acompañan, y como cabe la posibilidad de que éstos generen una mala opinión de la experiencia, se hará lo posible para que su satisfacción sea completa. Así, la satisfacción del cliente consta de dos factores, de la satisfacción del niño y del trato recibido por este, y de su propia satisfacción, formada por la comodidad propiciada y la calidad de los productos consumidos.
- **Los empleados,** desde los camareros, pasando por los animadores y hasta los cuidadores están altamente cualificados y formados en academias por donde pasan antes de comenzar a desempeñar sus funciones en MUNDO CLAN. De esta manera, se asegura una atención máxima y adecuada a los niños de todas las edades.
- **La asociación con** una gran marca española, **RTVE**, con más de 50 años de experiencia y gran cantidad de recursos es clave en el negocio. Esta asociación es idónea para darse a conocer a través de una marca ya creada y para el establecimiento de una política de valores a seguir, intrínsecos a la propia marca además de su identificación con el mundo infantil. Además al realizarse esta extensión de marca a otro sector diferente, del audiovisual a la restauración, se adoptan las percepciones que la población tiene sobre la misma.
- **La integración de la marca Clan TVE** con el MUNDO CLAN debe ser completa. Así, la marca debe ser identificada con los valores extraídos del mundo audiovisual y aplicados a la restauración con una definida continuidad. Los valores más destacados son inocencia, bondad y alegría.

o Promoción

Una de las maneras de posicionar MUNDO CLAN dentro de la mente de sus jóvenes clientes potenciales es utilizando una promoción directa y sencilla para que sea comprendida, pero a la vez atrevida. Las promociones que se emplearán son:

a. Promoción lanzamiento MUNDO CLAN

Para el lanzamiento de MUNDO CLAN se han preparado las siguientes promociones:

- **Publicación escrita:** Se han seleccionado las revistas infantiles siguientes para publicar el aviso de lanzamiento de MUNDO CLAN unido a una promoción de bebida Lunnis gratuita.

REVISTAS INFANTILES	TARGET	DIFUSIÓN	AUDIENCIA	PERIODICIDAD	COSTE	MODELO
Lunnis	3 a 6 años	70.000	120.000	Mensual	0	Página interior
Caracola	4 a 6 años	17.520	66.250	Mensual	2.550 €	Página interior
Leo Leo	6 a 9 años	20.820	141.200	Mensual	3.200 €	Página interior
Muy Junior	6 a 13 años	41.122	152.000	Mensual	5.700 €	Página interior
Popi	> 1 año	15.530	45.300	Mensual	1.900 €	Página interior
ReporteroDoc	> 8 años	27.605	124.700	Mensual	3.200 €	Página interior

Figura XXX
Ver Anexo Promoción

La revista *Lunnis* se encuentra directamente dirigida por RTVE por lo que en el contrato se firmaría la colaboración de la revista para albergar el anuncio en una página junto con la promoción indicada anteriormente. Estos anuncios serán diferentes, puesto que uno se dirigirá a niños de 1 a 6 años, y otro de los 6 hasta los 12 años. Ambos serán de página completa.

Estas revistas muestran a los prescriptores/clientes la apertura de MUNDO CLAN. Pero no solo los prescriptores la verán ya que suelen también ser visualizadas por los padres.

La campaña de lanzamiento se producirá con dos meses de anticipación a la apertura de MUNDO CLAN al público. El resto del primer año de funcionamiento se utilizará otras 3 inclusiones en las revistas. Esta campaña se utilizará también en la apertura del MUNDO CLAN de Barcelona.

- **Canal temático Clan TVE:** Se ha seleccionado dos modos de hacer publicidad utilizando el medio de la televisión. La primera es patrocinando una sección dentro del programa “*Los Lunnis*” y la segunda es un spot en Clan TVE anunciando con una campaña teaser la apertura del MUNDO CLAN en el horario que se encuentran viendo los niños la televisión y en el periodo de dos semanas anteriores a su inauguración.

Ésta campaña comprende principalmente sábados y domingos por la mañana (mayor audiencia), lunes a viernes en horario antes de comienzo del colegio (de 7 a 9) y todas las tardes a partir de las 18 hasta las 20 horas, ya que es la franja donde se encuentran viendo la televisión los niños al terminar el horario escolar. La emisión de ambos tendrá lugar en circuito para Madrid, y no a nivel nacional, y durante las dos semanas anteriores a la inauguración donde se invitará a los niños.

Campaña lanzamiento (4 semanas)	Horario	Nº Spots	Precio	Aplica %	Días	Coste
Prime Time 1	(8 a 9)	5	500 €	40%	5	5.000 €
Day Time	(9 a 13)	0	200 €	40%	5	0 €
Prime Time 1	(14 a 16)	2	500 €	40%	5	2.000 €
Prime Time 1	(18 a 21)	4	500 €	40%	5	4.000 €
Prime Time 2	(21 a 00)	1	330 €	40%	5	660 €
TOTAL (Lunes a Viernes) 4 weeks						46.640 €

Figura XXXI
Estructura campaña Lunes a Viernes

Weekends lanzamiento (4 semanas)	Horario	Nº Spots	Precio	Aplica %	Días	Coste
Prime Time 1	(8 a 14)	6	500 €	40%	2	2.400 €
Prime Time 2	(14 a 18)	3	330 €	40%	2	792 €
Prime Time 1	(18 a 21)	2	500 €	40%	2	800 €
Prime Time 2	(21 a 00)	1	330 €	40%	2	264 €
TOTAL (Sab. a Dom) 4 weeks						17.024 €

Figura XXXII
Estructura campaña Fines de semana

La campaña de publicidad televisiva se iniciará con quince días de adelanto a la apertura del MUNDO CLAN a través del canal Clan TVE, de esta manera ya se habrá generado una demanda antes del arranque del negocio. La campaña teaser se pasará durante las dos primeras semanas, y las dos siguientes se mostrarán la realidad de MUNDO CLAN. Posteriormente a estas, se reforzará con otras tres semanas intensivas de anuncios en la pequeña pantalla. El precio de la campaña de lanzamiento en televisión será de aproximadamente 60.000€.

Una vez finalizada la campaña de lanzamiento se continuará con una campaña de mantenimiento en Clan TVE durante todo el año pero con menor número de GRPS diarios.

Hay que recordar que los padres ponen la televisión a sus hijos para mantenerles entretenidos mientras les dan de comer (14 a 16 horas) o realizan otras tareas en el hogar.

Por tanto, la inclusión en horarios de comida y merienda de lunes a viernes son muy importantes también, puesto que pueden encontrarse viendo el mismo canal infantil padres e hijos. Pero el esfuerzo económico irá a los fines de semana principalmente.

TELEVISION	TARGET	AM (000)	MAA(000)	COSTE	MODELO
Clan TVE	2 a 12 años	41	1.529	40.000 €	A medida
Colaboración (Clan)	Depende del producto	-	-	0	Aparición

Figura XXXIII
Ver Anexo Promoción

- **Publicidad conjunta:** Existe la posibilidad también de aparecer de manera conjunta en algún anuncio de algún producto derivado de alguna empresa. Este anuncio únicamente podría ser emitido en TVE1, TVE2, o en algún canal temático del grupo de RTVE. Debido a la relación con el socio, RTVE, éste sugeriría a alguna empresa anunciante de productos derivados la aparición de MUNDO CLAN en alguno de sus anuncios. Al igual que con el resto de la publicidad televisiva en Clan TVE, ésta se realizará con la política de la campaña de mantenimiento. La idea elaborada de una campaña publicitaria junto con otro producto que guarde relación con MUNDO CLAN, permite el ahorro de costes gracias a la influencia de TVE. A partir del año 3 se realiza un incremento de gasto en este tipo de anuncio puesto que permite tener una mayor presencia en la televisión. La colocación del anuncio será gestionada por El Ocho. MUNDO CLAN únicamente tendrá que colaborar simbólicamente con la otra empresa para la elaboración del anuncio.
- **Fiesta de inauguración:** La apertura de MUNDO CLAN se realizará con una ceremonia en el local, en donde se invitarán a los personajes preferidos de los niños y jóvenes: Lunnis, Jardín de los Sueños, Pocoyo, Ben 10, Lola y Virginia, etcétera. La anfitriona será Lucrecia Pérez, presentadora del programa de los Lunnis.

TELEVISION	TARGET	COSTE	MODELO
Fiesta	2 a 14 años (principalmente 6 a 12)	5.000 €	A medida

Figura XXXIV
Ver Anexo Promoción

Se pretende obtener la oportunidad además de elaborar la grabación de un disco/DVD de esta inauguración.

- **Entrega de folletos:** entrega a la entrada y salida de los colegios, escuelas infantiles de la comunidad y privadas del distrito donde se encuentra localizado el complejo. La impresión se realizará a través de Internet con la empresa Printcarrier y se utilizará el modelo flyer en color (A6, 10,5cm x 14,8cm). La entrega se realizará durante los quince días previos a la apertura del MUNDO CLAN en los alrededores de la localización.

Cantidad	Neto
10.000 pieza	2.000 €

Figura XXXV
Ver Anexo Promoción

b. Promoción mantenimiento MUNDO CLAN:

Durante el transcurso de los dos primeros años, se realizará una promoción de mantenimiento, con el fin de retener a los clientes con los que ya cuenta, así como atraer a sus clientes potenciales, para lo cual se deben desarrollar las siguientes promociones:

- **Publicidad Escrita.-** Se mantendrá la publicación de un anuncio de página completa en la revistas infantiles *Lunnis* y *Muy Junior*. Únicamente la revista *Lunnis* mantendrá la promoción de bebida gratis. Esto se llevará a cabo durante el primer año.

A partir del segundo año y hasta después de la apertura de Barcelona, se mantendrán las promociones durante seis meses, extendiéndose de manera mensual a partir del cuarto año para incrementar la tasa de ocupación. El quinto año el objetivo es apoyar a la apertura de franquicias en el resto de España. El coste 0 de revista *Lunnis* se debe a que por contrato, RTVE, cede su inclusión de manera gratuita.

REVISTAS INFANTILES	TARGET	DIFUSIÓN	AUDIENCIA	PERIODICIDAD	COSTE	MODELO
Lunnis	3 a 6 años	70.000	120.000	Mensual	0	Página interior
Muy Junior	6 a 13 años	41.122	152.000	Mensual	5.700 €	Página interior

Figura XXXVI
Ver Anexo Promoción

- **Publicidad Televisiva.**- Se reducirá el número de pases y gasto (disminución de GRPS) en Clan TVE diariamente, pero se mantendrá la campaña publicitaria en este medio, principalmente en el horario de mañana y de tarde-noche de lunes a domingo, haciendo más hincapié en las series y programas con mayor audiencia promocionadas en MUNDO CLAN. Esto debe ser así por acuerdo y asociación con TVE. Se mantiene la aparición de manera conjunta en algún anuncio de algún producto derivado de alguna empresa. También se mantiene que la publicidad televisiva se realizará por circuito para Madrid. Se adjunta tabla con las inversiones a realizar:

TELEVISION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5(**)
Clan TV circuito Madrid	65.000 €	68.400 €	68.400 €	100.800 €	280.000 €
Clan TV circuito Cataluña	0 €	0 €	68.400 €	100.800 €	
Conjunta (otro producto) + Mundo Clan	15.000 €	26.000 €	54.000 €	64.800 €	69.600 €

(*) No está incluidas las campañas de lanzamiento. (**) Inicio de campaña para franquicias.

Figura XXXVII
Ver Anexo Promoción

A continuación se expone el segundo año de gestión de los anuncios (ejemplo). Cabe destacar que la asociación con RTVE hace que MUNDO CLAN se beneficie de una aplicación de tarifas especial y no con las que aparecen publicadas al público (ver Anexo plan marketing).

AÑO 2						
Campaña mantenimiento (1 año)	Horario	Nº Spots	Precio	Aplica %	Días	Coste
Prime Time 1	(8 a 9)	2	500 €	40%	5	2.000 €
Day Time	(9 a 13)	0	200 €	40%	5	0 €
Prime Time 1	(14 a 16)	1	500 €	40%	5	1.000 €
Prime Time 1	(18 a 21)	1	500 €	40%	5	1.000 €
Prime Time 2	(21 a 00)	1	330 €	40%	5	660 €
TOTAL (8 semanas)						37.280 €
Fin de semana (1 año)	Horario	Nº Spots	Precio	Aplica %	Días	Coste
Prime Time 1	(8 a 14)	6	500 €	40%	2	2.400 €
Prime Time 2	(14 a 18)	2	330 €	40%	2	528 €
Prime Time 1	(18 a 21)	2	500 €	40%	2	800 €
Prime Time 2	(21 a 00)	1	330 €	40%	2	264 €
TOTAL (8 semanas)						31.936 €

Figura XXXVIII
AÑO2 – Distribución de Spots

La emisión de los spots va fuertemente ligada a los fines de semana en horario de mañana y tarde, junto con la mañana del día a día e impactos por la tarde noche. Se disponen para este segundo año de vida de MUNDO CLAN de 8 semanas completas de impactos televisivos con la distribución indicada arriba (Tabla IX). Se utilizarán preferentemente en Navidades, en primavera y Septiembre.

A partir del tercer año, cuando se abre otro MUNDO CLAN en Barcelona, se repite el mismo procedimiento que con el primer local. Una campaña de lanzamiento (teaser) y una posterior campaña de mantenimiento, que se verá reforzada e intensificada en el quinto año. El objetivo será alcanzar a aquellos núcleos poblacionales donde se localizarán las franquicias MUNDO CLAN.

TELEVISION	TARGET	AM (000)	MAA(000)	COSTE	MODELO
Clan TVE	2 a 14 años (principalmente 6 a 12)	41	1.529	5.250	A medida
Colaboración (Clan)	Depende del producto	-	-	0	Aparición

Figura XXXIX
AÑO1 – Distribución de Spots

En el año 4 y año 5, las campañas publicitarias incrementan su presencia para conseguir más afluencia de clientes, además de ir gestando el futuro de la marca MUNDO CLAN.

El objetivo a largo plazo y a partir del año 6, es la expansión geográfica por España mediante el modelo de franquicia, por lo que se hace un incremento considerable de inversión publicitaria para toda España como se puede ver en la siguiente tabla.

La aplicación de descuentos sigue existiendo pero al ir avanzando positivamente el negocio, TVE reclamará una mayor proporción de su coste real.

AÑO 5						
Campaña mantenimiento (1 año)	Horario	Nº Spots	Precio	Aplica %	Días	Coste
Prime Time 1	(8 a 9)	1	500 €	70%	5	1.750 €
Day Time	(9 a 13)	0	200 €	70%	5	0 €
Prime Time 1	(14 a 16)	1	500 €	70%	5	1.750 €
Prime Time 1	(18 a 21)	1	500 €	70%	5	1.750 €
Prime Time 2	(21 a 00)	1	330 €	70%	5	1.155 €
TOTAL 10 weeks						64.050 €
Fin de semana (1 año)	Horario	Nº Spots	Precio	Aplica %	Días	Coste
Prime Time 1	(8 a 14)	6	500 €	70%	2	4.200 €
Prime Time 2	(14 a 18)	2	330 €	70%	2	924 €
Prime Time 1	(18 a 21)	2	500 €	70%	2	1.400 €
Prime Time 2	(21 a 00)	1	330 €	70%	2	462 €
TOTAL 12 weeks						83.832 €

Figura XL
AÑO5 - Distribución de Spots

Se pueden utilizar durante el año 5 más de 10 semanas completas, es decir, próximas al 25% de tiempo de apertura durante el año de MUNDO CLAN. El esfuerzo económico, además de la colaboración de TVE al continuar aplicando un importante descuento y emitiendo más spots a nivel nacional de los que se le abona debe tener sus frutos en el apoyo de la apertura de franquicias por el resto de ciudades españolas. Hasta ahora únicamente se realizaba por Madrid y Barcelona.

- **Reparto de folletos.**- Se continuará repartiendo folletos a la salida de colegios y escuelas infantiles una vez cada mes el primer año. En estos folletos dirigidos a las escuelas infantiles se agregarán promociones especiales de descuento para los diversos servicios que se ofrecen.

c. Indumentaria de empleados:

La indumentaria de los empleados debe mostrar la imagen fiel de MUNDO CLAN y por tanto sus colores: lavanda, naranja y blanco, que dan sensación de juventud, alegría y frescura. El objetivo de la diferente indumentaria es su posterior identificación por parte del cliente final, de ahí la siguiente clasificación:

- **Camareros:** el uniforme constará de pantalones naranjas y chaqueta (gerente) o camiseta lavanda. Todos ellos deberán lucir en el lateral izquierdo del pecho una insignia con un nombre ficticio relacionado con alguno de los programas o series del canal.

- **Animadores:** el uniforme constará de pantalones blancos y chaqueta (responsable) o camiseta naranja. Al igual que los camareros, lucirán en el lateral izquierdo del pecho una insignia con un nombre ficticio relacionado con alguno de los programas o series del canal. Y en la espalda aparecerá la categoría a la que pertenecen, animador.
- **Cuidadores:** el uniforme constará de pantalones y bata corta naranja. Al igual que el resto de empleados de cara al público también lucirán su nombre en una insignia. Y como los animadores, en la espalda aparecerá la categoría a la que pertenecen, cuidador/a.
- **Cocina:** aunque la cocina sea un espacio no visible para el cliente, la apariencia de los empleados también debe ser objeto de especial cuidado. Por eso, llevarán un uniforme adecuado a su trabajo, con casaca naranja y el logo de MUNDO CLAN en lavanda bien visible, sin olvidar un nombre ficticio en la insignia. El gorro de cocina también será naranja, y los pantalones serán de color lavanda.
- **Disfraces:** los animadores poseerán también cinco disfraces de los personajes de las series favoritas: Ben 10, Lupita, Lucho, Pocoyo y Gnouf. Estos disfraces van dirigidos para mantener el orden y atención de los más pequeños, de 3 a 6 años. Estos disfraces no tienen porque ser utilizados al mismo tiempo.

d. Cliente interno:

Todos los empleados deberán poseer una conducta amable y profesional en cada uno de sus puestos, haciendo prevalecer el deseo del niño, aumentando la confianza en la marca (Clan TVE), y en MUNDO CLAN en cada uno de los contactos que tengan con los niños y sus padres/abuelos/acompañantes.

Para ello es básico que se sientan cómodos en el trato con los niños así como que sepan comprenderles en todo momento haciéndoles más agradable su estancia incluyendo a sus acompañantes. Este comportamiento es primordial y debe ser la cualificación básica de cada uno de los empleados, deben gustarle los niños. Además, para que los empleados sepan como comportarse frente a ciertas situaciones y que dirijan sus actividades en la zona lúdica y en el restaurante, se les formará en un determinado curso dependiendo del puesto a desempeñar.

Todo esto se conseguirá a través de una formación básica: monitores de ocio y tiempo libre, animación, comedor y técnicos en jardín de infancia. Estos títulos serán imprescindibles para trabajar en MUNDO CLAN de cara al cliente. También recibirán refuerzos formativos a lo largo de su carrera laboral en la empresa de manera gratuita a partir de la permanencia en la empresa de más de un año. Se dedica un 3% del gasto total anual de salarios a formación.

Para fomentar la fidelización de los empleados, gozarán de una buena remuneración y contrato indefinido, superior a sus respectivos convenios (incrementado en un 15% de variable). Para mejorar la relación con el cliente interno se le hará entrega de un regalo personalizado el día de su cumpleaños así como el día libre.

Cursos	Empleados	Academia	Duración	Coste
Monitor Tiempo Libre	Cuidadores	DIVULGACIÓN	80 horas	240 €
Técnico Jardín de Infancia	Responsables	CUPER	100 horas	540 €
Monitor de Comedor	Camareros	ALBE	80 horas	320 €
Monitor de animación infantil	Animadores	DIVULGACIÓN	100 horas	430 €

Figura XLI
Cursos de Formación

e. Promociones de productos derivados

Las empresas fabricantes de productos derivados de las series y programas del Clan TVE podrán realizar promociones de sus productos a través de un contrato comercial con MUNDO CLAN, como por ejemplo, cromos nuevos, o simplemente el uso de vasos de Los Lunnis en el restaurante, pasando por productos duraderos como una bebida refrescante de Pocoyó, hasta el lanzamiento de un nuevo muñeco o juguete que los clientes puedan tenerlo en sus manos en la zona dedicada especialmente a juegos.

De esta manera también se despierta el deseo en el niño por el artículo con el que ha estado jugando y que, previsiblemente, fomentará el incremento de las ventas de estos artículos, concretamente las ventas de la tienda, donde podrán adquirir todos y cada uno de los juguetes u otros productos que han pasado por sus manos. Este tipo de promoción debe llevarse a cabo en colaboración con la empresa que controla la gestión de la tienda en MUNDO CLAN, de manera que la promoción cobre más importancia y la accesibilidad a los productos a promocionar sea más sencilla y visible para los posibles compradores, y como no, para los pequeños prescriptores.

La manera de pago puede ser en un contrato comercial con una cifra numérica, o en un número determinado de artículos destinados al uso en el restaurante.

f. Videojuegos

Este producto derivado se ha decidido poner a parte puesto que pueden colocarse varias videoconsolas con el último videojuego lanzado al mercado sobre alguna de las series del Clan TVE. Incluso algunos que no guardaran relación con el canal, pero que fuera dirigido para niños de corta edad hasta los 12 años.

En este caso se llevarán a cabo contratos comerciales tanto con la marca de la videoconsola, como la empresa distribuidora de los videojuegos. Se pretende que las consolas sean portátiles y que los niños puedan acceder tanto en la parte del restaurante como en la zona destinada a los juegos.

g. Club Clan:

Una de las principales estrategias en MUNDO CLAN es hacer sentir a los niños/jóvenes que están en una organización exclusiva que les escucha y les hace sentirse protagonistas. Con la creación de este club se pretende fomentar la fidelización del cliente, en este caso de los prescriptores, el incremento del consumo y ser una fuente de información de las preferencias y hábitos de los clientes de MUNDO CLAN.

El club ofrece un descuento aplicable a todos los productos y servicios que se ofrece a los asociados. Hasta los más pequeños desean ser independientes, el hecho de elegir, de disponer de su propia tarjeta les hace sentirse valorados, protagonistas y mayores, que es su deseo.

La metodología para ser del CLUB CLAN será:

- Rellenado del formulario (ver Anexo) con los datos personales correspondientes. Para los más pequeños que no sepan escribir podrán firmar con la huella dejada por su dedo. Este formulario se entregará después de la primera visita a MUNDO CLAN, en concreto a la zona de restaurante.
- Una vez tramitada la solicitud se enviará por correo la tarjeta personalizada del Club en la que aparecerán los siguientes datos(ver Anexo):
 - Nombre y Apellidos del niño.
 - Número de socio.
 - Fecha de emisión.
 - Edad.

Una vez enviada la tarjeta del Club el cliente podrá disfrutar de las promociones dirigidas exclusivamente a los socios miembros. Éstas incluyen:

- Un descuento del 3% en cada compra que se realice. Dicho descuento se guardará en la tarjeta para su acumulación o posible utilización en la siguiente compra.
- Promociones puntuales dirigidas para potenciar el consumo de determinados productos y servicios, por ejemplo el lanzamiento de un nuevo postre.
- Envío de información por correo postal o electrónico. Esta información puede ser publicidad de los productos del restaurante, así como productos derivados que se estén vendiendo o que se venderán en la parte de la tienda.

h. Colaboración con organizaciones:

En colaboración con asociaciones protectoras de los derechos infantiles y fundaciones infantiles, así como con la Dirección General de la Comunidad de Madrid, MUNDO CLAN se compromete a impulsar y a fomentar la protección a los niños y donará un 1% de sus beneficios a estas organizaciones (ver anexo RRHH).

Además, se fomentarán semanalmente visitas al local de niños y jóvenes de colegios más desfavorecidos, internados y orfanatos, donde podrán disfrutar de una merienda y de las actividades dirigidas especialmente para ellos esa mañana en exclusiva. Parte de ese 1% de beneficios también se destinará a la organización de estos eventos. Esta iniciativa será llevada a cabo en coordinación con la Comunidad de Madrid.

No debe desestimarse la posibilidad de establecer unas líneas de colaboración con ONGs y fundaciones, puesto que es acorde a la imagen de valores que transmite el socio, en este caso, Televisión Española.

i. Página Web:

La página Web de MUNDO CLAN será www.mundoclan.es. En ella se mostrarán toda la información necesaria que demanda un cliente de corta edad como: servicios del club, juegos, fotos de sus personajes favoritos, algunos productos que se pueden comprar en la tienda. Pero también la información que interesa al cliente que paga: precios, menús, horarios, situación, espectáculos, actividades, etcétera.

La página Web poseerá un enlace directo a la web del canal Clan TVE (posesión de RTVE) por donde se podrán adquirir los productos de la tienda. En el caso de que MUNDO CLAN se convierta en prescriptor de los mismos se cobraría un royalty sobre las ventas de productos realizadas por Internet cuyo primer acceso fue a través de la web de MUNDO CLAN.

Del mismo modo la página web contará con una sección de sugerencias que permitirá escuchar a los clientes y ofrecer una continua mejora, aplicada a niños y adultos. Además, enlazará con la web de Clan TVE para poder visualizar la programación diaria, así como información relacionada con el propio canal y sus personajes favoritos.

➤ PLAN Y PREVISIÓN DE VENTAS

Calendario a Corto y Medio Plazo

Los primeros años de funcionamiento de un restaurante suelen ser difíciles. Se establece la siguiente tasa de ocupación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad	180	180	180	180	180
Semanas abiertas	47	47	47	47	47
Número de servicios semanales	36	36	36	36	36
TASA DE OCUPACIÓN	46,81%	52,02%	53%	54%	55%
Número de servicios por año en Madrid	142.560	158.436	161.417	164.462	167.508
Número de servicios por año en Barcelona	0	0	142.560	158.436	161.417

Figura XLII
Previsión Tasa de ocupación

Se establecen los objetivos de ventas siguiendo una tendencia conservadora. En un primer momento se produce una subida notable, debido al impacto de todas las campañas que se llevan a cabo en RTVE y la utilización del local para realizar promociones de RTVE.

Semanas abiertas	47	47	47	47	47
Días a la semana	7	7	7	7	7
Ventas diarias	400,00 €	550,00 €	950,00 €	1.125,00 €	1.150,00 €
INGRESOS TIENDA	131.600 €	180.950€	312.550 €	370.125 €	378.350 €
COSTES TIENDA	131.600 €	180.950 €	180.950 €	189.175 €	197.400 €
Tiendas	1	1	2	2	2
Alquiler	36.000 €	37.800 €	78.624€	81.768,96 €	85.039,72 €
% ventas	10%	10%	10%	10%	10%
% ventas (€)	13.160,00 €	18.095,00 €	31.255,00 €	37.012,50 €	37.835,00 €

Figura XLIII
Previsión Ventas en tienda

En este caso, se establecen objetivos de ventas pero de una forma que no puede ser costalada por MUNDO CLAN. La casilla resaltada hace referencia a las ventas que las empresas colaboradoras de RTVE que alquilan el espacio. Esta puede ser la aproximación más imprecisa.

Promociones	10	15	28	36	42
Coste promoción	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Ventas	60.000,00 €	90.000,00 €	168.000,00 €	216.000,00 €	252.000,00 €

Figura XLIV
Previsión Número de Promociones

De nuevo, como en el caso de las ventas del restaurante, se produce una fuerte subida del primer al segundo año, que se modera a partir del tercero. Tanto en el caso del porcentaje de ventas como en el caso de las promociones, su importe no es muy significativo comparado con el importe de las ventas del restaurante.

Sin embargo estos dos últimos conceptos tienen una ventaja muy importante en comparación con las ventas del restaurante. No están lastradas por costes variables y sólo vería penalizada su cuenta de resultado por la repercusión de los gastos fijos generales.

Puesta en Marcha del Plan

La puesta en marcha del plan de ventas debe iniciarse a la par que se produzca la entrega de la fianza del primer local. Una parte importante del plan de ventas se ve respaldada por la campaña de marketing que se lleva a cabo en los distintos medios. Se considera que dichos esfuerzos son reclamo más que suficiente para atraer a la clientela principal del restaurante, es decir, que no hace falta una gran acción comercial.

Por otro lado, sí que hay que tener un respaldo comercial para llevar a cabo las ventas tanto de promociones como del alquiler del espacio destinado a la tienda.

Control del Plan de Marketing

Los controles para el seguimiento del plan de marketing son muy sencillos. Han de compararse los valores presupuestados con los valores reales. Dichos valores son la ocupación, las ventas diarias y el número de promociones. Dichos valores, comparados a su vez con los puntos muertos estimados en los planes de control.

PLAN DE OPERACIONES

➤ Análisis del mercado de la alimentación y proveedores

España es un país donde la industria agroalimentaria tiene un peso fundamental en el total del PIB tanto a nivel de consumo interno como a nivel de exportaciones.

MUNDO CLAN, dentro de su exigencia global de calidad de servicio, va a exigir siempre productos de primera calidad a las empresas proveedoras y suministradoras de productos agroalimentarios destinados al restaurante.

España cuenta con un total de 70.400 empresas y establecimientos dedicados a la industria agroalimentaria, de las que aproximadamente un 4.5% (3.235) se encuentran en la Comunidad de Madrid. Las comunidades limítrofes de Castilla y León y Castilla La Mancha concentran entorno al 20% del total por lo que pueden constituirse como alternativas en el suministro.

Por sectores de actividad destacan sobre todo las empresas y establecimientos dedicados a la categoría de “otros productos alimenticios” que engloba subcategorías como pan, pastelería, galletas, chocolates, cacao, azúcar y otros. Estas empresas suman más de 33.000 entidades en España.

En segundo lugar aparecen las industrias cárnicas que representan entorno al 14% del total sumando más de 9.700 empresas y establecimientos a nivel nacional.

La categoría de “industrias de bebidas” no es del interés de MUNDO CLAN ya que engloba únicamente bebidas alcohólicas que, por razones de imagen y contractuales, están fuera de la oferta del local.

Subsector de actividad	Empresas		Establecimientos		Inversiones en activos materiales (%)
	Número	% sobre total	Número	% sobre total	
Industrias Cárnicas.....	4.589	13,97	5.174	15,55	17,77
Transformación de Pescado	773	2,35	180	0,54	3,56
Conservas de Frutas y Hortalizas	607	1,85	623	1,87	9,91
Grasas y Aceites	1.740	5,30	1.974	5,93	5,37
Industrias Lácteas	1.710	5,21	1.886	5,67	7,01
Productos Molinería	870	2,65	975	2,93	3,15
Productos Alimentación Animal	958	2,92	1.169	3,51	7,32
Otros Productos Alimenticios (1)	16.764	51,04	16.390	49,27	20,11
Industrias de Bebidas (2)	4.835	14,72	4.894	14,71	25,79
Total	32.846	100,00	33.265	100,00	100,00

Fuente: I.N.E.

Figura XLV

Fuente: INE. Distribución de empresas sector alimentación y bebidas

Por el tipo de comida y la clase de clientela que va a tener MUNDO CLAN, el interés respecto a fabricantes y distribuidores de productos se va a concentrar especialmente en las empresas de la Comunidad de Madrid dedicadas a la producción cárnica, conservas de frutas y verduras, aceites, lácteos, productos de molinería y otros productos alimenticios (dulces).

Si bien el sector de la industria de la alimentación tiene un gran peso en la economía española no está al margen de la complicada situación económica y financiera actual, detectándose una reducción en el número de empresas activas que se dedican a estos sectores.

A efectos operacionales hay que clarificar cuales van a ser los mecanismos y orígenes de compra de los productos necesarios para MUNDO CLAN.

Examinando los canales de compra de estos productos, y ya centrados únicamente en el sector de la hostelería – restauración, hay que señalar que casi el 70% del valor de compra efectuada por los restaurantes y locales de hostelería en España se efectúan directamente con el distribuidor quedando a mucha distancia otros canales de compra como los mayoristas o las tiendas tradicionales y los hipermercados. Sólo a nivel individual, de un producto en concreto, se podrá explorar otras vías de suministro. Tal es el caso del pan, donde se podrá comprar directamente al fabricante tradicional si bien todo dependerá de la cantidad de productos que se deban comprar y que se deriven del principal (por ejemplo bollería, tartas, sándwiches, etc).

Productos	Tienda Tradicional	Autoservicio/Supercor	Hipermercado	Cooperativa	Mayorista	Distribuidor	Fabricante	Cash & Carry	Otros
Huevos	6,5	5,4	4,0	2,5	16,3	59,5	3,3	1,7	0,7
Carne	12,7	5,5	5,1	0,6	20,6	52,1	1,1	1,2	1,2
Pesca	13,9	3,3	4,2	0,2	13,8	57,9	0,0	1,2	5,4
Leche Líquida	1,7	5,4	7,0	0,2	13,1	67,4	3,0	1,9	0,3
Derivados Lácteos	4,4	4,1	4,0	0,2	10,8	66,1	5,9	1,7	2,8
Pan	26,9	1,7	0,8	0,2	6,0	37,0	27,0	0,1	0,4
Boll. Past. Gallet. Cereales	29,1	1,7	0,7	0,0	5,8	38,1	18,9	0,1	5,6
Arroz	3,4	6,7	10,5	0,1	17,8	57,2	0,0	4,0	0,3
Pastas Alimenticias	2,8	3,4	6,8	1,8	17,8	62,1	0,0	4,5	0,7
Legumbres	4,2	7,3	6,6	0,2	23,3	45,2	0,0	6,7	6,6
Grasas Vegetales	2,4	5,3	7,8	0,4	19,3	60,6	0,8	3,0	0,5
Patatas Frescas	10,1	4,5	4,1	0,9	18,4	58,8	1,7	0,5	0,9
Hortalizas Frescas	16,9	6,9	7,1	0,2	27,0	38,1	0,2	0,7	3,1
Frutas Frescas	15,7	6,5	8,3	0,4	22,0	41,9	0,3	1,2	3,6
Frutas/Horta. Transformadas	1,8	5,1	6,7	0,2	17,6	60,4	1,8	4,8	1,6
Vino V.C.P.R.D. (*)	0,4	0,9	3,4	0,1	9,9	83,2	0,7	1,3	0,1
Vino de Mesa	0,5	0,9	2,2	0,9	7,5	85,1	1,3	1,4	0,2
Cervezas	0,2	0,2	0,3	0,0	4,4	91,7	2,9	0,1	0,2
Otras Bebidas Alcohólicas	1,0	4,4	8,5	0,1	7,6	67,6	0,2	10,3	0,2
Total Zumo de Frutas	0,2	1,1	1,9	0,4	3,9	88,5	0,1	3,8	0,1
Agua Mineral	0,1	0,3	1,3	0,0	6,2	86,1	4,4	1,3	0,1
Gaseosas y Beb. Refrescantes	0,2	0,4	0,9	0,0	4,1	91,7	1,8	0,6	0,2
TOTAL ALIMENTACION	6,3	2,9	3,8	0,2	11,1	69,6	2,8	2,0	1,4

(*) Vinos de Calidad Producidos en Regiones Determinadas.

Figura XLVI
Fuente: FIAB. Cuotas de mercado según los canales de compra en hostelería-restauración,
(Porcentaje del valor de compra)

➤ **Gestión de compras y abastecimientos**

Como se mencionó en el análisis PEST, actualmente nos encontramos en una época muy cambiante, de crisis económica, precios muy variables y dependencia de materias primas, por lo que una correcta gestión de compras y abastecimientos es vital para el buen desarrollo de una empresa.

El departamento encargado de la gestión de compras es a menudo el departamento que gasta más dinero dentro de la empresa, es por ello que una buena gestión de la función de compras y aprovisionamiento proporcionaría una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar con ello los márgenes de beneficios de la compañía.

Una de las principales funciones de la gestión de compras no es sólo encontrar excelentes proveedores, sino poder encontrar proveedores comprometidos y que deseen correr el riesgo asociado a la innovación de nuevos productos para sus clientes.

Asimismo se presenta la posibilidad de beneficiar tanto a los proveedores como a la empresa, mejorando la coordinación de la cadena de valor de ambos, para que juntos optimicen el desempeño de sus actividades.

La función de compras en el restaurante será dirigida por el gerente del local, quien posee la autoridad legal para la firma de contratos en nombre de la empresa. La parte operativa y de comunicación con los proveedores será llevada por un administrativo, cuyas funciones incluyen llevar el historial de compras de la empresa, así como los listados de inventarios en tiempo real.

Etapas de la gestión de compras y abastecimiento

A continuación se enumeran las tareas relacionadas con el aprovisionamiento que se tendrán que realizar para la óptima operación del restaurante:

- La definición de las especificaciones de los productos.
- La selección de los proveedores.
- La negociación de la compra.

o **Definición de las especificaciones de los productos**

Gracias a la creciente especialización que tienen las empresas hoy en día, es muy probable que, además de las materias primas, una parte de los productos de la empresa sean fabricados de manera más eficiente por otras empresas.

Debido a que el restaurante está dirigido principalmente al esparcimiento de la familia y no centrado específicamente en la comida, los platos que se ofrecerán en nuestra carta están estratégicamente diseñados casi en su totalidad en base a productos de cuarta y quinta gama de muy alta calidad.

Los productos de cuarta gama son habitualmente vegetales frescos, en los que se han realizado las operaciones de lavado, troceado y envasados al vacío, mientras que los productos de quinta gama son productos cocinados y envasados al vacío, (generalmente platos y verduras cocinados).

Las ventajas de optar por productos de cuarta y quinta gama son los siguientes:

- Reducen los tiempos de preparación de los platos.
- Reducen la especialización del personal de cocina.
- La calidad es más fácilmente controlada al ser productos industrializados.
- Se reducen los desperdicios de la materia prima.
- Es más sencillo calcular la cantidad de productos a utilizar por plato servido, y con ello se controla de mejor manera los inventarios.

Las desventajas de la utilización de los productos de cuarta y quinta gama son los siguientes:

- Mayor dependencia de los proveedores.
- Incremento de los costes de compras de materia prima.
- Reducida diferenciación con los productos finales de la competencia.

Las características que deben reunir los productos que se utilizarán para la preparación de los platos de la carta del restaurante son:

- Que se acomoden a los estándares de higiene y calidad fijados por la reglamentación sanitaria y por las normas de calidad del restaurante.
- Que los productos se encuentren en óptimas condiciones nutricionales.
- Que en el transporte se conserve la cadena de frío hasta llegar al restaurante.

Evidentemente el gerente del local y los responsables de la cocina tienen una responsabilidad muy importante en tratar de hacer las especificaciones, no solo una descripción de las características, sino describirlas en forma práctica, para qué van a servir y utilizar esto como una herramienta para lograr el valor que se espera del producto.

Cada producto que se utilizará para la preparación de los platos tendrá una ficha de especificaciones de la compra, con el fin de:

- aclarar los criterios de compra,
- establecer estándares de calidad,
- facilitar la recepción de mercancías.

La información que se consignará en cada ficha es: Nombre, Código, especificaciones envasado, presentación, transformación previa, medio de transporte, datos del proveedor.

o La selección de los proveedores

El área de compras y abastecimientos se encarga de la gestión de la cartera de proveedores, la misma que constituye un importante activo de la empresa. Dentro de las tareas a realizar en la gestión de la cartera de proveedores se encuentra la evaluación y la selección de los proveedores.

La gestión de la cartera de clientes supone también desarrollar nuevos proveedores fiables que puedan realizar productos hechos a medida o especializados para la fabricación de los platos de la carta del restaurante, especialmente si hay pocos proveedores que puedan abastecer a la empresa. La gestión debe ser capaz de buscar proveedores adecuados, desarrollar su capacidad para producir y negociar relaciones aceptables.

Como se comentó al comienzo de este apartado, ver al proveedor como un adversario es contra productivo. Las relaciones cercanas y a largo plazo generan compromiso por parte del proveedor para mejorar los productos de sus clientes, resultando una ganancia para ambas partes.

Para seleccionar a los proveedores de las materias primas que necesita el restaurante, no se seguirá un criterio único sobre tener uno o varios proveedores para cada producto o grupos de productos, sino que variará dependiendo de diferentes factores como: tipo de producto, condiciones de los proveedores, distancia de abastecimiento, etc.

La evaluación de cada proveedor se realizara mediante una calificación de las siguientes características, las mismas cuyo peso pueden variar dependiendo del producto:

- Reputación general del proveedor, generalmente otorgada por los clientes a los que suministra productos.
- Condiciones financieras, en las que se incluyen los descuentos y los plazos de pago.
- Flexibilidad para adaptarse a las necesidades de la empresa, como podría ser un pedido especial o la modificación de algún producto solicitado.
- Garantías de la calidad de los productos suministrados.
- Comodidad en el suministro, que significa: frecuencia en la entrega de productos, adecuación de los horarios de entrega, equipamiento adecuado para la entrega de los productos, etc.
- Fiabilidad de que los productos suministrados son exactamente a los que se precisan en las especificaciones.
- Precio: que sea competitivo en el mercado y que se adapte al nivel presupuestario de la empresa.

Una vez realizada la selección de los proveedores, el área de compras del restaurante mantendrá informada a su cartera de proveedores, de las variaciones en los requerimientos de calidad, cambios en la programación de entrega de los productos, sistemas de pago.

Es muy importante que el área de compra sea capaz de vaticinar la evolución futura del mercado de abastecimiento, para tratar de protegerse ante la escasez de materias primas o cambios de los precios de las mismas.

o La negociación de compras

El área de compras y abastecimiento es la encargada de realizar las comunicaciones con los proveedores, debiendo de realizar las negociaciones de compra con los mismos. Es muy importante que se entienda claramente la estructura de costes de los proveedores, con el fin de realizar negociaciones más efectivas, además del impacto de nuestras compras en el proveedor. Es importante que se pueda discriminar los costos fijos y los costos variables.

Dentro de las negociaciones con los proveedores se deberán tratar los siguientes puntos:

- La fijación de las especificaciones del producto.
- El modo de hacer los pedidos.
- El tiempo que transcurrirá entre el pedido y su entrega.
- El modo en el que se hará la entrega: condiciones del transporte, embalaje, lotes, etc.
- El precio y las condiciones financieras.

Las negociaciones se realizarán directamente con cada proveedor y no se abrirán concursos de ofertas después de haber elegido a los proveedores iniciales. Toda negociación será reflejada en propuestas escritas que entregarán los proveedores.

o Gestión de la compra de maquinarias

Una vez definidas las necesidades que se tendrán para la operación del restaurante (aprovisionamiento, operación del restaurante y servicio) se puede definir cual es la maquinaria que se deberá adquirir para el restaurante.

Para la elección de los proveedores de maquinaria se han evaluado los siguientes criterios:

- Que cumpla con las especificaciones básicas que se necesitan para la operación del restaurante.
- Tecnología desarrollada por el proveedor de la maquinaria y las ventajas adicionales que ofrecen los equipos.
- Servicio de mantenimiento que ofrecen los proveedores de la maquinaria.
- Presencia del proveedor mediante un representante en nuestra zona de funcionamiento.

- Referencia de los clientes que anteriormente han comprado maquinaria del proveedor seleccionado.
- Facilidad de manejo (instrucciones y tablero en español).
- Precios de montaje, traslado y desmontaje de la maquinaria por si es que es necesario trasladar la maquinaria.
- Instalaciones adicionales necesarias para el funcionamiento de la maquinaria (extracción de aire, agua tratada, etc).
- Costes de la maquinaria y de la instalación y consumo.
- Garantía de la maquinaria.

Para la puesta en marcha del restaurante se necesitarán maquinaria de tipo industrial, como armarios frigoríficos, cocina, congelador, horno, enseres de cocina, etc.

A continuación se detallan los diferentes equipos que se necesitarán para el restaurante:

- Equipamiento para cadena de frío y producción de hielo: frigoríficos, arcas y congeladores, mostradores, escarchadores, fabricantes de hielo, y complementos para conservación de las materias primas y de los productos que necesiten hielo.
- Equipamiento para descongelación, cocción y fritura: cocinas eléctricas, hornos a gas, hornos microondas, freidora, y todos los enseres necesarios para la elaboración de los productos cocinados.
- Equipamiento para producción de productos sin cocinar: Licuadoras, mezcladoras, tostadoras y maquinaria para preparar jugos, sándwiches, etc.
- Productos para el lavado de vajilla: lavavasos, lavavajillas, fregaderos y equipo de presión para el lavado las cámaras frigoríficas y cocina.

A continuación se aprecia la lista con la maquinaria principal que se utilizara para la puesta en marcha del restaurante:

MAQUINARIA	UND	PRECIO	PARCIAL
ARMARIOS VARIOS	4	6.875,00 €	27.500,00 €
COCINA ELÉCTRICA Y MIXTA	3	1.399,00 €	4.197,00 €
MUEBLES COCINA	4	3.500,00 €	14.000,00 €
CAFETERA ELECTRÓNICA	3	1.400,00 €	4.200,00 €
HORNOS MICROONDAS	3	587,20 €	1.761,60 €
HORNOS VERTICALES PIROLITICOS	3	465,00 €	1.396,00 €
CÁMARA CONSERVACIÓN DE ALIMENTOS	1	12.261,00 €	12.261,00 €
FRIGORIFICO	3	1.543,00 €	4.629,00 €
ARCA CONGELADOR	4	1.545,00 €	6.180,00 €
CAMPANAS EXTRACTORAS	3	1.209,00 €	3.627,00 €
LAVAVAJILLAS APERTURA FRONTAL	5	829,00 €	4.145,00 €
FREGADERO Y PEANA	3	2.100,00 €	6.300,00 €
LAVADORA	4	755,00 €	3.020,00 €
MOSTRADORES-VARIOS		€	12.100,00 €
OTROS ELECTRODOMESTICOS		€	4.500,00 €
TOTAL			109.816.6 €

Figura XLVII

Inversión en maquinaria

También se necesitará un sistema informático para poder gestionar el restaurante. En el área de abastecimiento se necesitará un ordenador para gestionar las provisiones y un lector de barras para identificar los productos.

Los camareros tomarán las órdenes con terminales PDA y transmitirán las órdenes de cada mesa a la cocina mediante un ordenador.

El cobro y la generación de facturas se realizarán mediante una terminal táctil que será activada mediante el código de cada camarero.

➤ **Descripción del local MUNDO CLAN**

El local de MUNDO CLAN se encuentra ubicado en el barrio de Sanchinarro en el distrito de Hortaleza en Madrid. El local alquilado tiene un total de 500 m² y se encuentra situado sobre una esquina con el fin de tener dos fachadas y así permitir mayor visión del mismo.

Las zonas principales en la que se ha dividido el local son las siguientes:

Zona	Área (m ²)
Tienda	80,00
Restaurante	187,00
Zona de Juegos	60,00
Servicios	40,00
Cocina y Administración	133,00

➤ Zona de Tienda

El ingreso al local se realizará a través de la tienda con el fin que los clientes puedan tener un primer contacto con los productos derivados de las series y personajes de la programación de Clan TVE y así puedan realizar compras en la tienda mientras esperan mesa o para que a la salida los niños puedan sugerir que les compren los juguetes que han visto en los anuncios que se proyectan en el salón y en la zona de juegos.

El área de la tienda es de 80,0 m² en donde se colocarán estanterías y vitrinas para la exposición de los productos de Clan TVE. La tienda tiene forma de "L" para poder ser vista tanto desde el salón como desde la zona de juegos, con el fin que los niños puedan ver los productos que se venden desde cualquier lugar en el que se encuentren.

La tienda se encuentra a nivel de la calle y la puerta se encuentra en la intersección de las dos fachadas. Toda la tienda tiene doble altura, lo que permite que las estanterías puedan tener mayor altura y mayor espacio para colocar una decoración que impacte ya que es el ingreso. Las paredes exteriores de la tienda son de vidrio y las paredes interiores tienen solo la mitad superior de vidrio (a la altura del piso superior).

Debido a que la tienda es el área en donde los clientes esperarán a que se les asigne su mesa, constará de pantallas LCD para que los niños puedan esperar tranquilamente, así como verán las promociones de los productos de la tienda.

➤ Zona de Restaurante

El salón cuenta con 45 mesas, de dos tipos: 25 fijas y 20 móviles, todas de cuatro asientos cada una. Las mesas fijas estarán pegadas a las paredes o pegadas a las cristalerías que dividen las zonas interiores del local, las mesas móviles estarán agrupadas en dos islas de 10 mesas cada una.

Lo importante en MUNDO CLAN es hacer sentir a nuestros clientes (sobre todo a los más pequeños) una experiencia única con los personajes de Clan TVE, para ello la decoración del salón será con figuras y motivos del canal de televisión, de tamaño natural para que los niños se encuentren en todo momento dentro de la ficción y puedan vivir la experiencia de ser parte de su canal favorito mientras se encuentran en el restaurante.

Además de la decoración y las imágenes que se colocarán en las paredes también se instalarán pantallas planas distribuidas por todo el salón con programas cortos de las series y dibujos animados que se emiten en Clan TVE, intercalando estos con anuncios publicitarios de los productos derivados de la programación del canal (70% programas, 30% anuncios).

El área del restaurante es de 187 m² y se encuentra ubicado medio nivel más alto que la tienda y el nivel de la calle (+ 1.70 m del nivel de la calle). El ingreso se encuentra comunicado con la tienda, en donde esperan los clientes a ser ubicados en su mesa. La salida de la cocina se encuentra hacia la mitad del salón, con la finalidad de poder distribuir los platos con mayor rapidez. También se encuentra en el mismo nivel la zona de juegos de niños, para permitir que los padres mientras terminan de comer o simple mente descansar un rato puedan ver a sus hijos disfrutando de todas la prestaciones de se ofrecen en las zona de juegos.

➤ **Zona de Juegos**

La zona de juegos se encuentra ubicada hacia la parte final del salón, y se encuentra en su mismo nivel. La superficie total de esta zona es de 60 m² en la cual se distinguen las siguientes áreas: una estructura de juegos, una superficie habilitada para las actuaciones que realizarán las animadoras, una zona de videojuegos y servicios para los niños.

La estructura de juegos constará de una piscina de bolas y un sendero para jugar con varios niveles. La zona de actuaciones cuando no se realizan los espectáculos, estará ocupada por mesas especiales para los niños en donde podrán jugar con muñecos de las series (promoción) o realizando manualidades, la zona de videojuegos constará de 7 plazas con consolas y televisores de pantalla plana.

La zona de juegos tendrá estanterías que no estén al alcance de los niños donde se colocarán los juguetes, muñecos, por las que las empresas habrán abonado una cuota. Además, se dispondrá de cajones, o cajas para guardar los juguetes con los que los niños si que podrán trastear.

A la zona de juegos solo podrán acceder los niños, todos los cuales tendrán una pegatina con su nombre y edad en la parte frontal del pecho, que le habrá sido entregada en la entrada del local. Las paredes de la zona de juegos son de vidrio templado, con el objetivo que siempre sea visible por los padres o acompañantes de los niños, además de permitir a los niños ver los productos de la tienda.

➤ **Servicios**

Los servicios higiénicos se encuentran ubicados en una esquina del local y están divididos en servicios higiénicos para hombres y para mujeres. La particularidad de los servicios higiénicos es que tendrán urinarios e inodoros especiales para los niños, para darles mayor comodidad a la hora de ir al baño. Como se indicó líneas arriba la zona de juegos también cuenta con servicios higiénicos para niños.

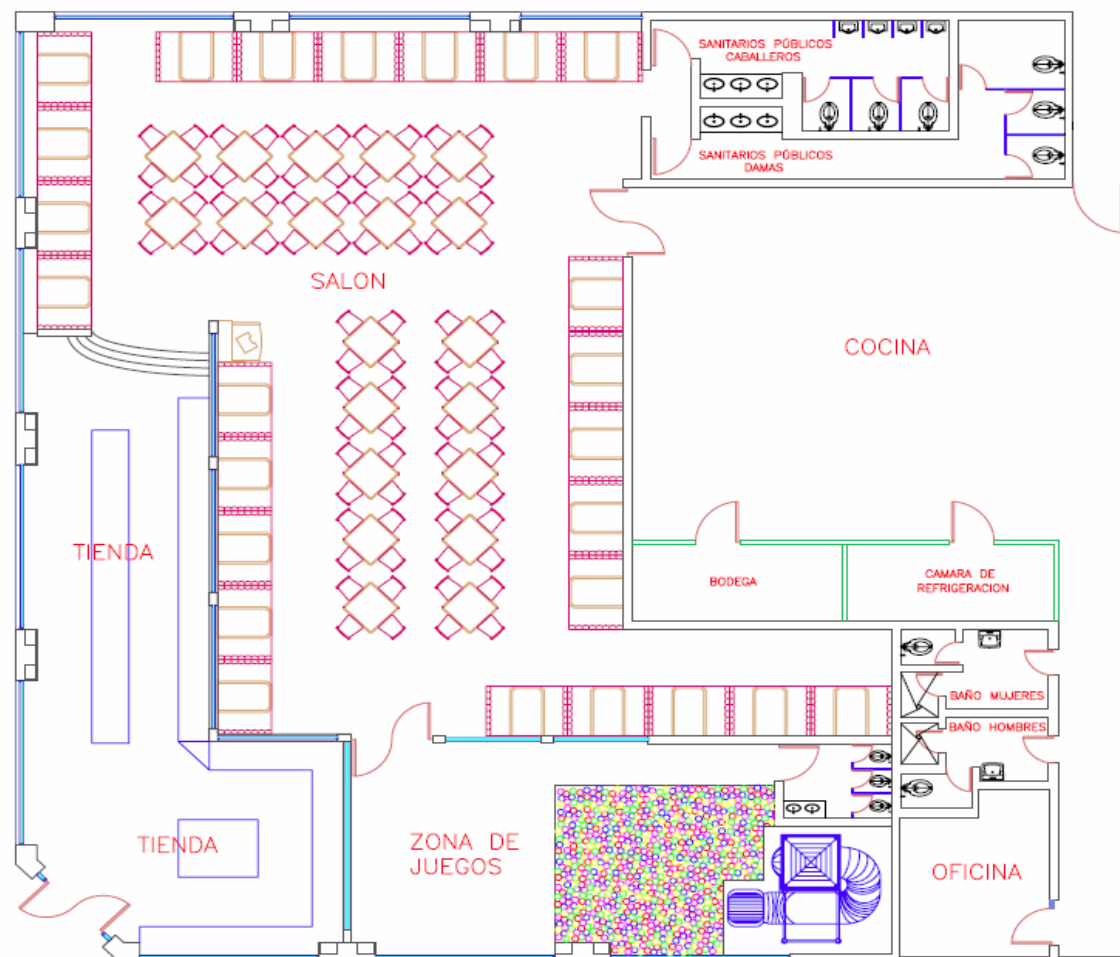
➤ **Cocina y Administración**

La cocina y la zona administrativa de MUNDO CLAN se encuentran en la parte posterior del local y tienen un área de 133 m², los cuales se distribuyen de la siguiente manera: La cocina cuenta con 79.4 m²; la zona de cámara frigorífica y almacén tiene 18.9 m² y la zona de empleados y oficina administrativa cuenta con 34.7 m².

La cocina a su vez se encuentra dividida en las siguientes áreas: recepción y despacho, cocina en caliente, cocina en frío; área de vajilla; limpieza y basura. En el área de recepción y despacho se encuentra el ordenador donde el jefe de cocina lee las ordenes del salón para que se preparen en la cocina, asimismo se encuentra la barra de recepción y despacho, donde por uno de los lados se colocan los platos que ya están listos para que se lleven al salón por los camareros y por el otro lado se dejan las bandejas con los platos sucios para que sean lavados en la zona de limpieza. Las zonas de cocina de frío y caliente se encuentran en el centro de la cocina teniendo debajo de las planchas y hornos unos cajones frigoríficos para poder sacar los productos directamente cuando se vayan a utilizar. La zona de limpieza se encuentra pegado hacia la zona posterior de la cocina, así como la zona de la basura la misma que tiene un gabinete con cierre hermético para evitar cualquier problema de salubridad.

La zona de cámara frigorífica y almacén se encuentran pegados a una de las paredes que se comunican con un pasadizo del salón, pero solo tiene ingreso desde la cocina. Estas cámaras solo serán abiertas antes de la apertura del restaurante, en el momento en el que se prepara la cocina para el turno de trabajo.

En la esquina posterior derecha se encuentra la zona de empleados, compuesta por los camerinos para el personal. Estos camerinos tanto de hombres como de mujeres cuentan con servicios higiénicos y un área de duchas. Finalmente encontramos la oficina administrativa en donde el gerente del restaurante prepara los informes mensuales y realiza sus funciones.



mundo clan

AREAS:

AREA TIENDA	80,0 m ²
AREA SALON	187,0 m ²
AREA COCINA Y SERVICIOS	133,0 m ²
AREA SANITARIOS PUBLICOS	40,0 m ²
AREA JUEGOS INFANTILES	60,0 m ²

TOTAL EN PLANTA 500,0 m²

CAPACIDAD 180 COMENSALES

DISCIPLINA: ARQUITECTURA

ESCALA: 1:100

FECHA: 20/01/09

PLANO: A-100

➤ Plan de Producción

En este apartado se describirán los procesos de producción de cada área dentro del funcionamiento del restaurante desde el aprovisionamiento hasta la gestión de residuos. Se ha dividido el restaurante por zonas para poder describir los procesos con mayor claridad y especificación y se ha supuesto el restaurante ya en funcionamiento.

Las zonas en las que se ha dividido el restaurante son las siguientes:

- Abastecimiento y provisión
- Cocina
- Salón
- Zona de juegos
- Gestión de residuos

Zona de abastecimiento y provisión

El gerente del restaurante revisará diariamente, en el sistema informático, el stock de productos con los que cuenta el almacén; dependiendo de los niveles de stock se realizarán los pedidos a los proveedores. Dependiendo del tipo de producto, los proveedores abastecerán al restaurante generalmente tres veces por semana.

Una vez realizado el pedido, el área de operaciones de la empresa emitirá una orden de compra al proveedor designado, teniendo este un número máximo de dos días para poder entregar el pedido en el restaurante. En un caso de emergencia o un pico fuera de lo común, los proveedores llevarán los productos el mismo día que se emite la orden de compra (proveedores especialmente seleccionados por su flexibilidad y velocidad de respuesta).

Una vez que los proveedores entregan los lotes pedidos en el restaurante y se verifica que los estándares de calidad se han cumplido, el gerente firma las guías de remisión del pedido para que los proveedores puedan ir a la oficina principal para gestionar su pago.

En cuanto se ingresa algún nuevo lote en el almacén se ingresará a la vez en el sistema y se le colocará un número de identificación. Diariamente cuando se retiren los productos que se utilizarán durante el día en la cocina se tendrá que descontar estos productos del almacén (o cámaras frigoríficas).

El gerente llevará un historial de los consumos del restaurante para poder anticipar las necesidades que se tendrán y así minimizar las roturas de stock, así como las mermas por productos malogrados.

A continuación se muestra el diagrama de flujo de abastecimientos:

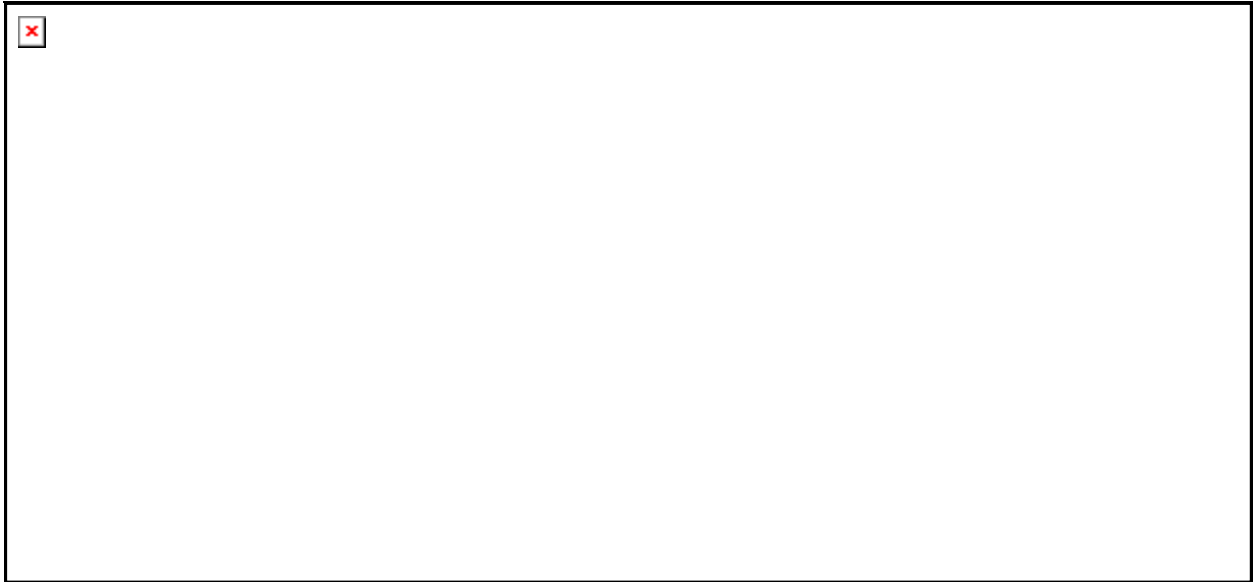


Figura XLVIII
Esquema Flujos de Abastecimiento

Zona de cocina

Como se verá posteriormente el personal de la zona de cocina está compuesto por un jefe de cocina y cuatro pinches de cocina.

El camarero de atención ingresa los pedidos de los clientes en el ordenador y automáticamente se transfieren al terminal que se encuentra en la cocina. En cada orden aparecerá la mesa del pedido, la hora a la que se ingresó en el sistema, la orden en la que quieren los clientes que salgan los platos y el número de clientes que son atendidos en esa mesa. El jefe de cocina “canta” la orden pedida y coloca en el sistema al costado de cada plato “*en proceso*”.

Uno de los encargados de la cocina prepara la comida fría como sándwiches, ensaladas, salsas, guarniciones frescas, batidos y postres, mientras que otro encargado de la cocina prepara todas las comidas que tengan algún tipo de proceso específico como cocción, fritura, gratinado, hervido, carne a la plancha, etc.

Cada uno de los pinches tiene su área de trabajo, la cual cuenta con todos el equipamiento que necesitan para poder preparar los platos de comida, incluido un congelador con los productos estimados que se consumirán durante el día.

Una vez que el plato pedido ya cuenta con los productos principales preparados por los encargados, el jefe de cocina termina de montar el plato de comida, ubicando cada producto en el lugar que les corresponde y haciendo diseños atractivos con las salsas que se añaden en el plato.

Una vez que el plato este totalmente terminado, el jefe de cocina lo coloca en la mesa de despacho, de donde lo sacará el camarero que llevará la comida hasta la mesa donde realizaron el pedido.

Los residuos que se generan al preparar los platos de comida se pasarán a la gestión de residuos la misma que se describirá posteriormente.

Todos los procesos de manipulación y preparación de comida se realizarán bajo la normativa del sistema HACCP (Hazard analysis and critical points) instalados en el restaurante, con el cual se garantizan la seguridad sanitaria de los productos que salen de la cocina.

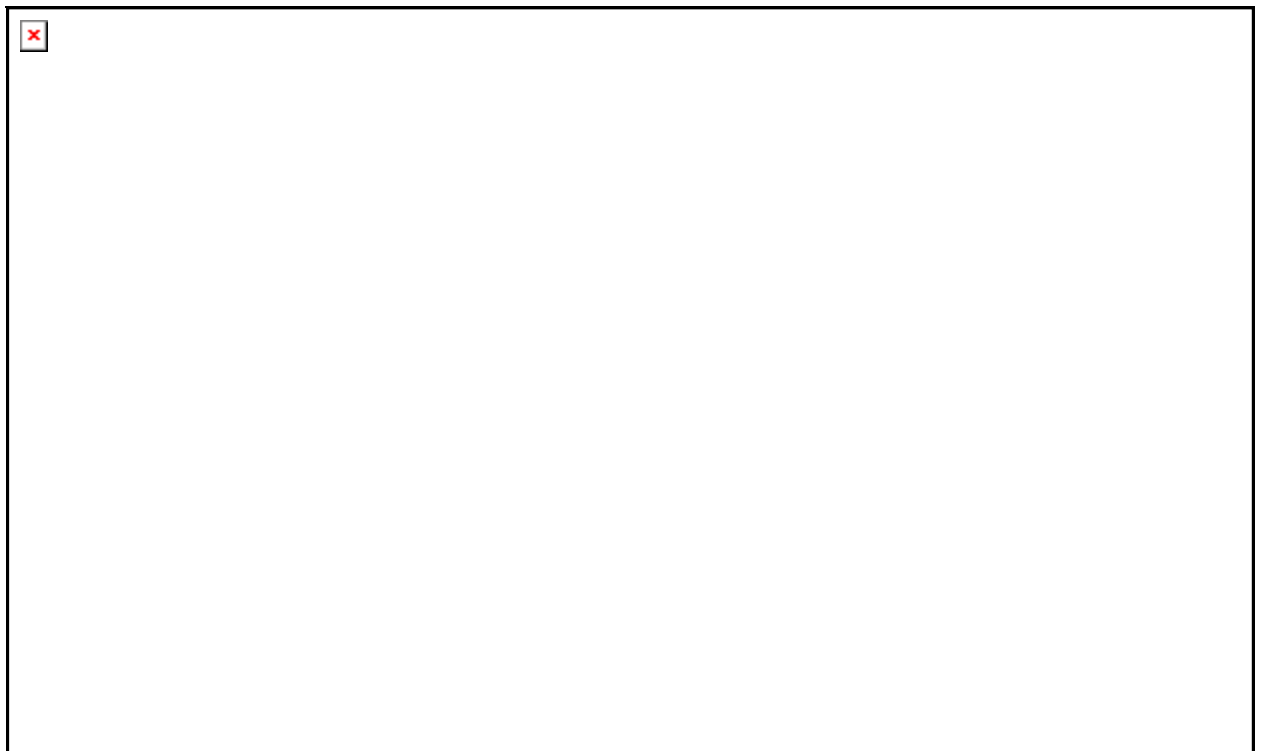


Figura XLIX
Esquema Flujos servicio cocina

Zona del Restaurante

Una vez que el cliente ingresa en el local, inmediatamente un jefe de sala se le acercará para preguntarles el número de clientes que compone el grupo. Si en ese momento se encuentra alguna mesa de la capacidad que solicita el cliente, se le conducirá hasta la misma y se les entregará la carta del restaurante.

En caso de no haber una mesa disponible, se invitará al cliente a ingresar a la tienda para ver las promociones que se tienen en ese momento. Además de poder apreciar las ofertas de productos que hay en ese momento, la tienda contará con una zona donde se proyectarán series o películas para que la espera de los pequeños de la casa sea tranquila. Posteriormente cuando haya una mesa disponible, el jefe de piso buscará a los clientes y los acompañará hasta su mesa.

Después de unos minutos de haber dejado a los clientes leer la carta, se acercará el camarero de atención (mandil lavanda), para poder tomar la orden de lo que deseen comer y beber. Una vez que tenga la orden se dirigirá al ordenador del salón para ingresar la orden que hayan pedido los clientes, la misma que será enviada a la cocina para la preparación de los platos, así como a la zona del bar, donde se servirán las bebidas solicitadas, las mismas que serán llevadas a la mesa por un camarero del saca (mandil naranja).

Una vez que los platos estén preparados y que el jefe de cocina los haya puesto en la mesa de despacho, los camareros de mesa (mandil lavanda) llevan los platos hasta las mesas donde han sido ordenados.

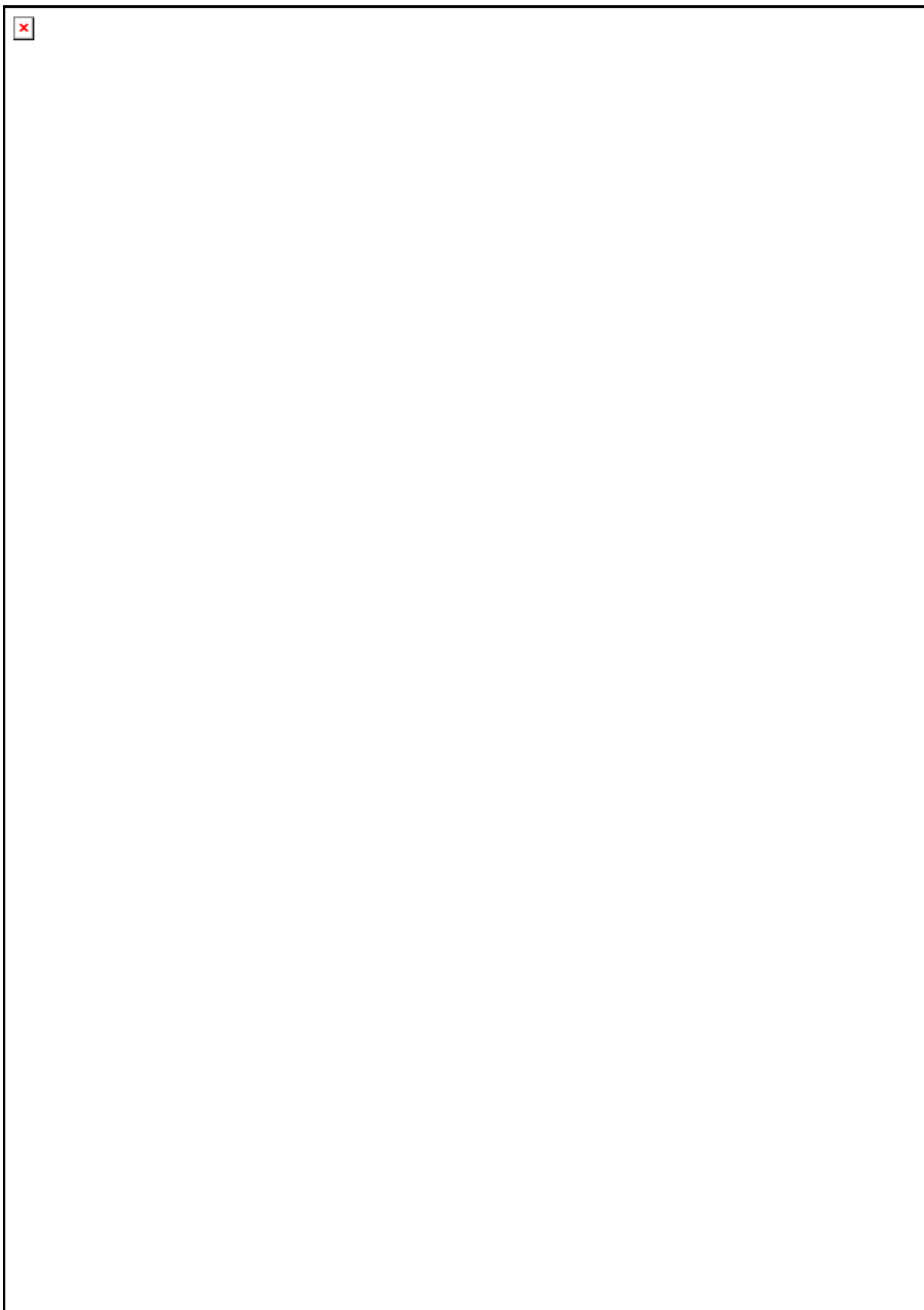
Después de haber comido los clientes, se acercará el camarero hasta la mesa para entregarles a los clientes la carta de postres y bebidas calientes. Una vez que los clientes hayan decidido el camarero tomará la nota y se repetirá el proceso descrito en el párrafo anterior.

Una vez que los clientes hayan terminado sus postres o que hayan terminado su comida pedirán la cuenta a los camareros de atención, los cuales irán al ordenador de sala e imprimirán la cuenta que se ingresó al momento de enviar la orden a la cocina y al bar. Se llevará la cuenta a la mesa y se regresará por el metálico o por la tarjeta con la que se pagará.

Después de cobrar el importe de la cuenta, el camarero llevará la vuelta o la tarjeta al cliente y finalmente se despedirá de ellos invitándolos a regresar pronto.

En el salón trabajarán por turno:

- 1 Jefe de Sala que será el responsable de la planta y reemplazará al gerente los fines de semana.
- 5 Camareros de atención de lunes a jueves que se encargarán de 10 mesas cada uno, estando pendientes de cualquier requerimiento de los clientes.
- Los fines de semana habrá 8 - 9 camareros en total.



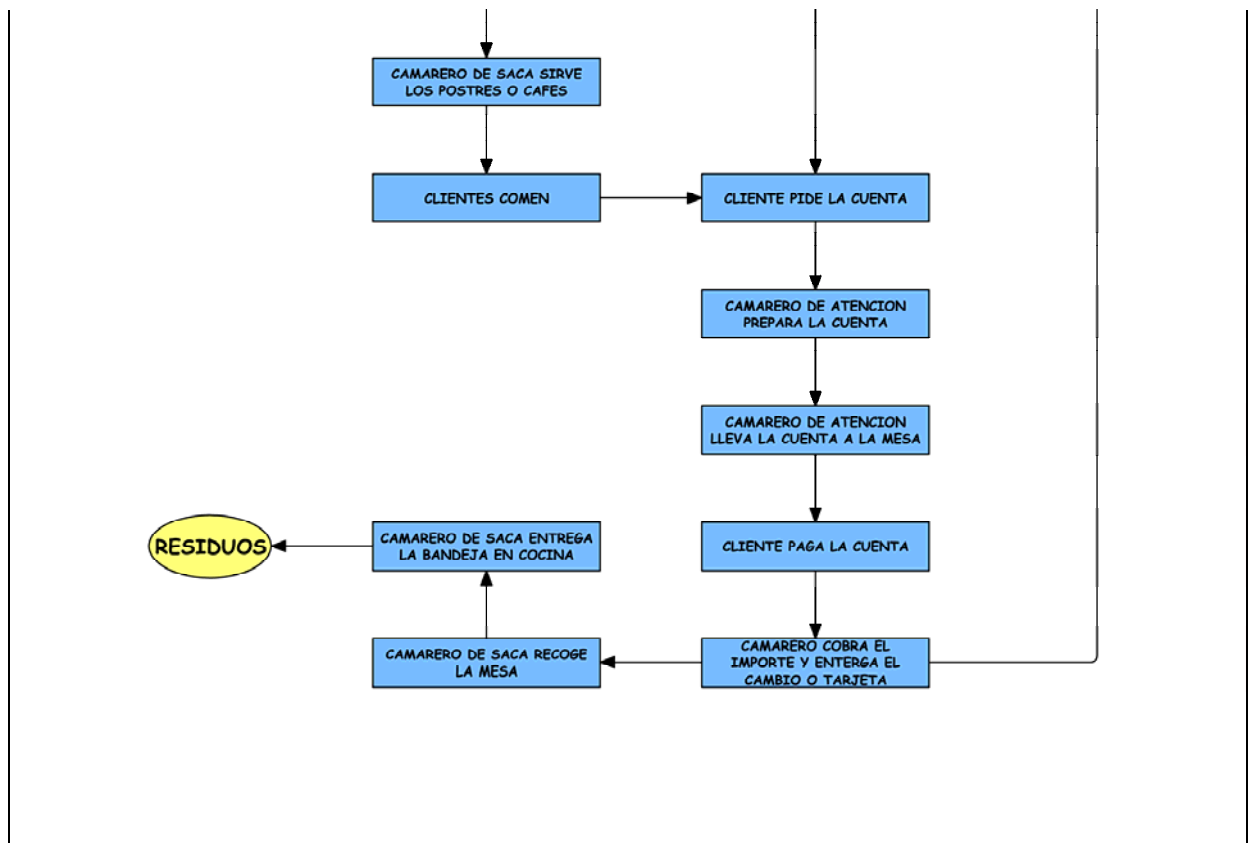


Figura L
Esquema Flujos Restaurante

Zona de juegos

MUNDO CLAN cuenta con un área de juegos de aproximadamente 60.0 m² de extensión, dentro de la cual se incluirá una estructura con un sendero y una piscina de pelotas, además de esto también contará con una zona donde un animador realizará actividades para los niños relacionadas con los programas de Clan TVE.

Una vez que el jefe de salón haya ubicado a los clientes en su mesa, se dirigirá a la zona de juegos para que informar que hay un nuevo niño en el restaurante y en que mesa se encuentra. Cada 15 minutos el responsable de la zona de niños dará una ronda por el salón del restaurante para llevarse a los niños a la zona de juegos y así dejar que los padres puedan terminar su comida con tranquilidad.

En la zona de juegos por turnos trabajan:

- 1 responsable de la zona que se encargará de recoger a los niños del salón y de coordinar con los responsables del salón.
- 1 coordinador animador, que se encargará de las actividades que desarrollan con los niños, así como de ayudar a los niños mientras juegan en la estructura o en la piscina de bolas.
- Los fines de semana la plantilla la componen 4 personas cada día.

Gestión de residuos

Después de que el camarero de atención ha despedido a los clientes, el camarero de saca recoge la mesa y coloca todo lo que estuviera sobre la mesa en una bandeja. Esta bandeja es entregada en la zona de servicio al personal de cocina.

El personal de cocina separa la vajilla de los restos, y selecciona los desperdicios entre orgánicos e inorgánicos, haciendo lo mismo con los residuos procedentes de la cocina. Todos los productos orgánicos son sellados en una bolsa plástica al final del día en los contenedores.

Los productos inorgánicos se vuelven a seleccionar entre vidrio, cartón y papel, latas de conservas y envases de plástico, los mismos que se colocarán en sus respectivos contenedores.

El personal de limpieza coloca la vajilla sucia del salón y de la cocina en los lavaplatos, para posteriormente secar la vajilla limpia y almacenarla en las vitrinas de donde volverá a ser utilizada.

➤ **Gestión de Existencias**

CLAVES EN LA GESTIÓN DE LAS EXISTENCIAS EN MUNDO CLAN

- **Control informático centralizado de todas las entradas de productos**
- **Manejo de la información sensible del producto para conseguir una optimización en las compras y en la utilización de los productos**
- **Infraestructura adecuada para almacenamiento**

Por Gestión de las Existencias debemos entender toda actividad dirigida al correcto manejo y control de los inventarios de materias primas y productos (semielaborados y terminados) con el fin de optimizar su volumen, disminuyéndolos al máximo posible, sin que se vea afectado el proceso productivo y comercial.

Como ya se ha comentado anteriormente, el objetivo de MUNDO CLAN es ofrecer un lugar de esparcimiento a la familia al completo, donde el servicio de restauración y la tienda de productos derivados juegan un papel destacado.

En el servicio de restauración, la práctica totalidad de los productos ofrecidos van a llegar del proveedor, ya semielaborados o terminados, es decir, productos que ya han pasado el proceso de elaboración o preparación y que llegan al local bien envasados al vacío o bien congelados.

La cantidad de productos frescos que llegarán al local será muy reducida.

Para la gestión de las existencias se diferenciarán las medidas a tomar en las dos fases fundamentales del proceso:

- Entrada de productos en el local
- Almacenamiento

Entrada de productos

El control y gestión de todos los productos que entren en el local se hará de manera informatizada.

A través de la lectura electrónica de la información contenida en las fichas de especificaciones de todos los productos que se compran y su volcado electrónico en el sistema se dispondrá de datos clave para su correcta gestión.

Al margen de la información básica del producto (su nombre, especificaciones, envasado, datos del proveedor, etc) nos permitirá controlar una serie de datos vitales para el proceso de control y gestión, una vez que el producto entra en las instalaciones del local.

La información que se va a controlar es:

- Número de lote y fechas de caducidad
- Fechas de compra y a través de ellas la frecuencia de la misma
- Tiempo de espera desde que se efectúa el pedido a la entrega efectiva del mismo
- Cantidades compradas
- Condiciones de almacenamiento

Con toda esta información se busca lograr la máxima eficiencia y garantizar una gestión óptima de los productos que entran en el local atendiendo especialmente a:

- Optimización de las compras: Mediante el control de las fechas de compra se controlará la cantidad que se necesita de cada producto, la frecuencia con que se adquiere cada uno y se conseguirá una utilización correcta de los productos en función de su fecha de caducidad. En definitiva, se busca una correcta gestión de los espacios y recursos.

- Conseguir las mejores condiciones de cumplimiento en las entregas por parte del proveedor, evitando las carencias o los excesivos stocks.

A pesar de que, como se ha mencionado, la cantidad de productos frescos va a ser pequeña, sí es necesario adoptar unas medidas específicas de control y gestión en cuanto a una serie de productos, que podemos denominar como “sensibles”.

Estos productos como el pan, leche, quesos frescos, natas, huevos, etc, serán de compra diaria ya que son altamente perecederos.

Mientras, otros productos vendrán congelados o al vacío, o bien con fecha de caducidad a más largo plazo, lo cual permitirá una gestión más mecanizada y con menos exigencias de mantenimiento.

Almacenamiento

Una vez que los productos han entrado en el local, se pasa a la fase de almacenamiento de las materias primas y los productos semielaborados y/o finales, utilizando para ello la información electrónica del sistema.

El local cuenta con un almacén que cumple con todas las condiciones de higiene y seguridad necesarias para el adecuado almacenamiento y conservación de los productos. Este almacén cuenta con zona refrigerada especialmente preparada para los productos que requieren el mantenimiento de la cadena de frío para su conservación.

Para conseguir el almacenamiento idóneo el local dispone de cámaras y armarios frigoríficos (arcones) así como estanterías y armarios para los productos que se mantienen a temperatura ambiente.

El correcto almacenamiento de cada producto, respetando sus especificaciones y requisitos de temperatura y luz, permitirá alargar, en el tiempo, la vida de aquellos productos no frescos

El mismo sistema informático permitirá, a través del etiquetado, conocer las fechas de entrada y salida del almacén de cada producto así como los tiempos máximos de estancia que pueden estar en las cámaras, consiguiendo así una optimización de la utilización de los productos dando salida preferente a aquellos que entraron antes en el almacén y cuya fecha de caducidad no debe sobrepasarse.

Y al mismo tiempo nos dará una información real de los niveles de stocks restantes y las necesidades de nuevas comprar estableciendo una comunicación directa entre el almacén, la cocina y las compras.

➤ **Gestión de la Calidad**

CLAVES EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN MUNDO CLAN

- **Certificación en base a ISO 9000 en 5 años**
- **Control exigente de los proveedores, tanto a nivel de restauración como de instalaciones**
- **Exigencia de Seguridad e Higiene**
- **Medidas de control – Encuestas al cliente**
- **Prevención de Riesgos Laborales**

MUNDO CLAN tendrá en la Gestión de la Calidad uno de sus elementos diferenciadores en la carrera por la competitividad en el sector.

Se va a establecer todo un conjunto de medidas de planificación, organización y control dirigidas a asegurar unos niveles de calidad adecuados para el éxito en el desarrollo del negocio, tanto a nivel de productos como de servicios, unos niveles de calidad adecuados a un público tan exigente como al que nos vamos a dirigir.

El compromiso de MUNDO CLAN es lograr, en el plazo máximo de 5 años, la aplicación de un Sistema de Calidad en base a la norma ISO 9000 / 2001, poniendo en marcha desde el principio una serie de medidas dirigidas a conseguir ese objetivo en el menor tiempo posible. El compromiso con la calidad y la responsabilidad para con nuestros clientes y socios (RTVE y El Ocho) obliga a ello.

En cuanto a las medidas de Planificación y Organización, MUNDO CLAN siempre buscará la calidad en todos los productos / servicios que va a ofrecer a sus clientes, tanto a nivel de canal de promoción como a nivel de restauración.

Las exigencias en la gestión de imagen por parte de El Ocho van obligar a una selección estricta de los proveedores en el servicio de restauración buscando siempre aquellos que ofrecen mayores garantías de calidad con el objetivo de ofrecer alimentos equilibrados y sanos.

Y lo mismo va a suceder en la referente a la decoración o tematización del local donde sólo se podrán contar con proveedores que proporcionen materiales de la más alta calidad y seguridad.

El objetivo de MUNDO CLAN es ofrecer una experiencia activa a sus clientes, ofrecer un alto valor añadido a la actividad, y eso sólo se puede conseguir si se fundamenta en la Calidad.

En relación a las instalaciones ya se ha comentado la distribución del mismo y los servicios disponibles. En este caso se adoptarán medidas tendentes a garantizar la seguridad y la higiene en todas las áreas, especialmente aquellas donde el movimiento de personas y sobre todo de niños pequeños exige mayores precauciones (restaurante, servicios y zonas de juegos).

En estas áreas se adaptará el mobiliario a las peculiaridades del cliente haciendo un esfuerzo por adquirir aquellos muebles que ofrezcan mayor seguridad en cuanto a materiales, consistencia, pinturas, etc.

Junto a los productos e instalaciones el otro pilar fundamental a considerar es el personal ya que MUNDO CLAN se preocupará por tener un personal cualificado, volcado en la satisfacción del cliente e involucrado en el desarrollo del negocio. Por tanto, las acciones de selección y formación van a tener un papel destacado.

Una vez adoptadas las medidas de planificación y organización, es necesario hacer un Control a lo largo del tiempo para el adecuado desarrollo del negocio.

Estas medidas se adoptarán hacia adentro, es decir, controlando la calidad de los productos y sus fechas de caducidad (control que ya se ha comentado anteriormente) y también hacia afuera, es decir, hacia el cliente.

A este respecto se establecerán controles basados en encuestas de opinión escritas a los clientes así como a través de un buzón de sugerencias intentando conseguir su opinión sobre el servicio, la comida, el personal, la ambientación, etc.

Una información que representará un indicador de gestión y que será analizada para la posible adopción de medidas correctoras en aquellos aspectos mejorables.

Junto a la Calidad y vinculado a ésta, aparece la Prevención de Riesgos Laborales, tema que repercute igualmente en el desarrollo del negocio (ya que redundará en un abaratamiento de los costes y en un aumento de la seguridad) y en la prestación del servicio con unos niveles de calidad adecuados.

La **Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales** establece en sus Artículos 14 y 18 el derecho de los trabajadores a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo y por el otro lado el correlativo deber del empresario de facilitar a los trabajadores toda la información necesaria sobre los riesgos que pueden afectar a su salud y las medidas preventivas y mecanismos de actuación adecuados frente a los riesgos laborales.

Los aspectos a los que se va a prestar especial atención para conseguir una eficaz política de Prevención de Riesgos son los siguientes:

- Orden y limpieza (en lo referente a las exigencias de seguridad que hay que tener en cuanto a la disposición de los objetos y mueble en el local)
- Manipulación de cargas (ya que puede tener su repercusión tanto a nivel de la salud de las personas como de los posibles daños a otros bienes o infraestructuras)
- Seguridad (medidas a adoptar en lo referente a electricidad, gas y fuego)
- Medidas preventivas a tener en lo referente a la manipulación de productos químicos de limpieza y sus posibles repercusiones en la salud

➤ **Gestión del Mantenimiento**

CLAVES EN LA GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO EN MUNDO CLAN

- **Servicio de Limpieza a través de subcontrata**
- **Servicio de mantenimiento a través de subcontrata y de proveedores (asistencia postventa)**
- **Gestión de los Residuos: gestores autorizados y servicio municipal**

En cuanto a la gestión del mantenimiento del local se hará especial hincapié en lo referente a:

- Servicio de Limpieza
- Mantenimiento (electrodomésticos e instalaciones)
- Gestión de los residuos

El servicio de limpieza corresponderá a una subcontrata quien aportará todo los medios personales y materiales necesarios para su desarrollo.

El servicio de limpieza deberá ser diario entre semana (de lunes a jueves) y dos veces al día en los días de máxima afluencia (viernes, sábados y domingos) ya que habrá un elevado tránsito de personas en el local, especialmente en el área de restauración.

El servicio de limpieza prestará especial atención a las zonas más sensibles de Mundo Clan, que son aquellas con mayor presencia de niños (restauración, zonas de juegos y sobre todo los aseos) ya que son las más susceptibles a ensuciarse antes y por tanto a que haya algún tipo de incidencia.

En cuanto al servicio de mantenimiento también será subcontratado, salvo en aquellos casos que se cuente con servicio de garantía por parte del proveedor (electrodomésticos).

El servicio de mantenimiento deberá ocuparse del correcto funcionamiento de las infraestructuras (aseos, instalación eléctrica, mobiliario, sistema de alarma y antiincendios, etc).

Debido a que se trata de un servicio de gran importancia para el funcionamiento del local se deberá negociar con la empresa subcontratada unas condiciones exigentes de respuesta, en caso de incidencia, que permitan su solución en el mismo día.

Vinculado a este servicio de mantenimiento se va a establecer un adecuado sistema de tratamiento de los residuos generados en MUNDO CLAN, que serán, fundamentalmente, residuos derivados de la actividad de restauración, es decir, residuos orgánicos.

Aquellos residuos de otra naturaleza serán tratados por gestores autorizados o por las propias empresas de mantenimiento y limpieza, las cuales deberán contar con los mecanismos adecuados de manipulación y gestión.

Como ejemplo, podemos citar en el primer caso la gestión de los aceites usados en la cocina y en el segundo caso, elementos de metal o plásticos procedentes del mobiliario o electrodomésticos o bien los tubos fluorescentes gastados.

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

➤ Organización de MUNDO CLAN

Estructura de la empresa

La estructura de MUNDO CLAN se ha configurado con visión de futuro debido a la elevada posibilidad de expansión geográfica a medio plazo a través de algún local propio más, y añadiendo la opción de crecimiento a través de franquicias (más a largo plazo). Para identificar las posiciones clave de la organización se han valorado y ordenado los puestos de trabajo, en función de los siguientes factores:

- **Impacto en la organización.** Grado en que las acciones o decisiones impactan en toda la organización.
- **Supervisión.** Número de subordinados directos e indirectos que tienen a su cargo, así como importancia en las tareas o procesos a supervisar.
- **Reporte de información a superior.** Comunicación de errores, aciertos e ideas a nivel superior.
- **Responsabilidad.** Grado de responsabilidad del puesto.
- **Impacto en el cliente.** Efecto del trabajo sobre la satisfacción de los clientes.
- **Grado de cualificación académica.** Cualificación requerida para el puesto.
- **Experiencia.** Nivel de experiencia requerido en el puesto.

Tal y como se planteará a continuación el organigrama, la estructura de MUNDO CLAN es funcional, puesto que dependiendo de las funciones de cada empleado pertenecerá a uno u otro rango, en el que las funciones a desempeñar son claramente definidas.

Organigrama

La organización de MUNDO CLAN está dirigida por el Consejo de Administración que está formado por cuatro socios, todos ellos son socios trabajadores, realizando funciones de gerentes y encargados, y todos a partes iguales en el control de la empresa.

Las funciones y responsabilidades principales del Consejo de Administración son analizar la información financiera generada por la organización, decidir el rumbo y la estrategia a seguir, formar los presupuestos de la empresa y ejecutar la estrategia anteriormente mencionada.

Por debajo del Consejo de Administración se encuentran los cuatro departamentos de la empresa, (Marketing, Operaciones, Finanzas y RRHH), el gerente del restaurante, el jefe de sala y el responsable técnico de la zona de juegos.

Las relaciones de subordinación se muestran detalladas en el organigrama debajo de cada departamento y dirección. También se establecen los distintos niveles de responsabilidad según colores:

- **Naranja**, engloba las cuatro direcciones dirigidas todas por los socios, formándose de esta manera el Consejo de Administración (Azul), al que se añade el gerente del restaurante.
- **Canela**, se colocan los responsables de sala, cocina y de la zona de juegos.
- **Rojo**, último nivel, son los empleados que tienen el contacto directo con el cliente.

Se deben establecer una política de comunicación tanto horizontal como vertical. Es fundamental que la comunicación entre directores fluya de uno a otro, así como que en el nivel más bajo exista un apoyo mutuo entre todas las secciones del local, juegos, local, cocina. Para ello deberá ser básica la comunicación entre los empleados que detectarán necesidades que deberán ser cubiertas por compañeros y que se comunicarán al gerente del restaurante que a su vez transmitirá a dirección, dependiendo sobre que tema afecte se tendrá que poner en contacto con un director de área diferente.

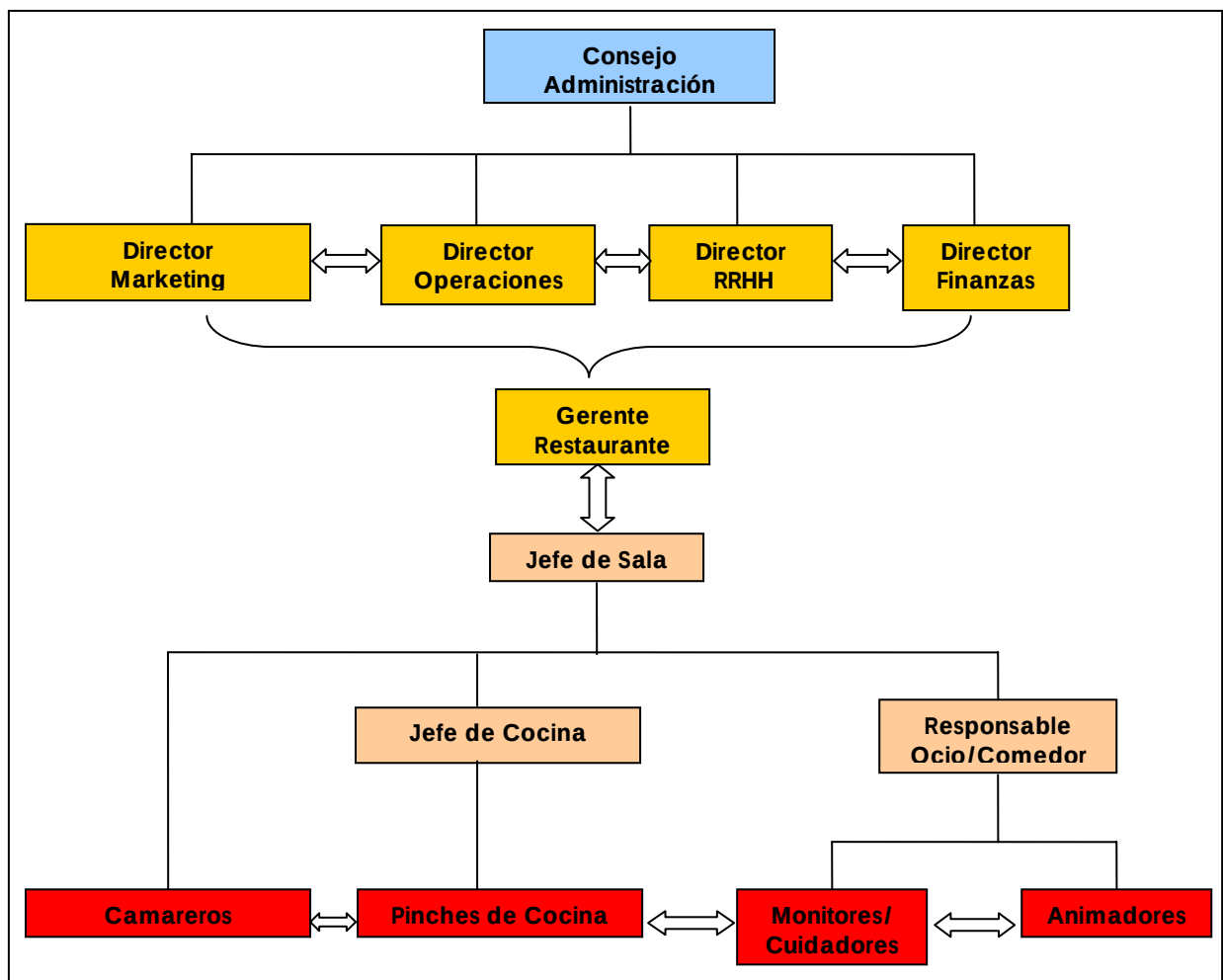


Figura LI
Fuente: Elaboración propia. Organigrama

Desde MUNDO CLAN se pretende convertir la política de recursos humanos y de organización en uno de los factores diferenciadores de la empresa respecto al resto del sector.

De esta manera, la empresa deberá trabajar manteniendo en mente este objetivo desde antes del arranque del negocio, empezando por la definición de las políticas de gestión en la selección, el reclutamiento, política retributiva y política de formación, pasando por la definición de las necesidades de cada uno de los puestos y llegando a la valoración bianual de cada uno de los empleados.

Solo si la empresa está satisfecha con el trabajo desarrollado por sus empleados, los clientes tendrán ese mismo sentimiento, para ello, es fundamental la buena gestión de todas las personas implicadas en el proyecto considerándoles a todos importantes y mostrando preocupación por sus intereses.

Habilidades directivas

Para alcanzar su misión, MUNDO CLAN promoverá una cultura acorde a los valores sociales y éticos fundamentalmente establecidos en la asociación con Televisión Española. Estos son necesarios y deben encontrarse bien definidos para que los empleados no tengan dudas y puedan aplicarlos a su trabajo diario con el cliente.

Los valores que se presentan a continuación describen el comportamiento de los empleados en su entorno de trabajo, aplicables tanto a las relaciones laborales entre ellos, como la relación directa con el cliente.

- **Pasión por los niños (cliente):** el trabajo con los niños es muy duro y requiere de mucha paciencia, pero es el cliente directo y prescriptor, por lo que es el centro de la estrategia. Todas las acciones de la empresa deben estar dirigidas a maximizar la satisfacción del cliente, que en este caso, es más complicado de conseguir puesto que la comunicación con el mismo es más complicada que con adultos. A pesar de esto, no se debe dejar en el olvido a los adultos que les acompañen, puesto que son los clientes que abonarán los productos.
- **Colaboración y esfuerzo:** debe marcar la relación interna de la empresa y deben ser fomentados entre los empleados. Si todos se ayudan, y en momentos de dificultad, todos reman en la misma dirección, esta actitud, influirá en la calidad percibida por los clientes, así como en el ambiente laboral en MUNDO CLAN.
- **Implicación de los empleados:** la relación de los clientes con la empresa está integrada de manera directa por la relación con las personas que los atienden, es decir, para los niños y sus acompañantes, la empresa son sus empleados, por lo que tiene que ser el activo más importante, y ser el encargado de crear la imagen que se desea trasladar a sus mentes.

La implicación del empleado con la empresa debe ser total, tanto para su evolución dentro de la misma, como para la evolución de la propia empresa.

- **Respeto por el medio ambiente y la naturaleza:** estos valores son básicos para el socio (RTVE), por consiguiente el reciclaje en la parte de restaurante entre otras iniciativas debe estar orientado a concienciar a los más pequeños, ayudando así a la creación de una sociedad sostenible. Se realizarán espectáculos dirigidos a los más pequeños basados en estos valores.
- **Sostenibilidad:** muchas de las actividades desarrolladas en la zona de juegos llevarán a cabo explicaciones a los niños de diferentes edades sobre lo que significa sostenibilidad y como cualquiera puede realizar algo por el mundo en el que vivimos.
- **Amistad y respeto por los demás:** estos valores deben ser orientados totalmente hacia el cliente, los niños, se les debe transmitir estos valores mientras están el restaurante comiendo y compartiendo un lugar con desconocidos, y posteriormente en la zona de juegos donde se encontrarán con más niños con los que podrán jugar.
- **Orientación a resultados:** una gestión flexible, agradable, y eficiente asegurará la evolución del negocio de manera que se alcanzarán los objetivos que satisfagan a todos los niveles de la empresa. Incentivar el logro de objetivos es una tarea de dirección y de los responsables de equipo.

➤ Políticas generales de Recursos Humanos

Políticas de Selección

La selección del personal es de los procesos más importantes dentro de la empresa puesto que va a ser el que va a decidir qué personas van a formar parte de la empresa, y por tanto en manos de quienes deja el funcionamiento de la misma. Se debe establecer una política de selección que sea capaz de cubrir los requisitos de la empresa con las personas adecuadas (calidad requerida) para los puestos adecuados (definidos con anterioridad) en el momento adecuado y acorde a un presupuesto adecuado.

Dependiendo del perfil del puesto y del candidato, se debe dar preferencia a las competencias humanas sobre las competencias técnicas (ver profesiogramas), puesto que es más sencillo dotar al candidato de la formación necesaria para el puesto que modificar una conducta o un comportamiento.

Los puestos de gerencia están cubiertos por los cuatro socios, por tanto los puesto a cubrir son los de niveles más bajos.

Hay que destacar las diferentes fuentes de reclutamiento para los distintos perfiles requeridos:

- **Gerente de Restaurante**, debe haber ejercido en el puesto con dos años como mínimo puesto que es una pieza clave para el buen funcionamiento de MUNDO CLAN. Puede ser reclutado contactando a través de las webs de empleo existentes, y por medio de una agencia de recursos humanos que nos presenten a posibles candidatos.
- **Jefe de Sala**, al igual que ocurre con el gerente, se acudirá a Internet y a una agencia de recursos humanos que realice una primera selección a la que el director de recursos humanos filtrará para obtener el candidato idóneo para el puesto.
- **Jefe y pinches de Cocina**, estudiantes de los primeros años de escuelas de hostelería. No es necesaria experiencia para el 80% de la plantilla de pinches, pero si para el Jefe de Cocina, una experiencia de al menos 3 años. Éste y el 20% de plantilla de pinches, serán reclutados a través de portales de Internet de empleo.
- **Camareros**, 80% estudiantes jóvenes de los primeros años de escuela de hostelería, el 20% restante deberán ser jóvenes camareros con 2 años de experiencia al menos en restaurantes de comida rápida. Serán reclutados a través de portales de Internet de búsqueda de empleo: www.infojobs.net, www.monster.es.
- **Responsable de Ocio y Comedor**, reclutado por portales de Internet de búsqueda de empleo y con una experiencia mínima de 1 año.
- **Cuidadores**, 50% técnicos de escuelas infantiles con al menos 2 años de experiencia en comedores y reclutados por medio de portales de Internet de empleo o recomendación de academia con la cual se tiene contratada la formación. El 50% restante pueden ser estudiantes en prácticas de esta misma academia sino serán reclutados por portales de empleo de Internet.
- **Animadores**, existirán dos tipos de animadores. Aquellos que formarán parte de la plantilla de la empresa de manera directa, y que pueden ser camareros sin experiencia que se disfracen con los trajes de los personajes, y técnicos de escuela infantil que tengan habilidades con la magia, globos, imitación, etc. Luego estarán aquellos contratados especialmente para algún espectáculo en concreto, a los que se le abonarán sus servicios por el tiempo desempeñado.

La web de la empresa (www.mundoclan.es) dispondrá de una sección de empleo para aquellos que quieran trabajar en el MUNDO CLAN. Podrán adjuntar su curriculum y entrar a formar parte así de la BBDD de recursos humanos.

Políticas de Contratación

La forma de contratación principal es mediante contratos indefinidos, ya que se busca una plantilla que se sienta comprometida con el negocio, que forma parte de él. Se desea la menor rotación posible de empleados para dar una imagen interior de la empresa de estabilidad, fiabilidad y responsabilidad. Por ello se quiere que los empleados estén formados y permanezcan en la empresa.

Esto con una contratación temporal no sería posible, ya que la rotación de empleados dentro de la empresa sería alta y además da una imagen de inestabilidad al negocio, puesto que si los clientes repitieran con una tasa elevada, acaban conociendo aquellos que les sirven. No quiere decir que no haya una cierta contratación temporal pero es mínima, y se aplica únicamente a los animadores que son necesarios para algún lanzamiento de alguna promoción.

Políticas de Formación

La identificación de necesidades de formación actuales en las distintas áreas de gestión de la empresa, así como de las potencialmente requeridas a corto y medio plazo, constituyen la base del plan de formación que será uno de los ejes fundamentales en la gestión de Recursos Humanos, y que forma parte íntegra con la política de la empresa.

Las necesidades de formación recogerán todas aquellas carencias formativas detectadas en el proceso de selección y que afecta en cada uno de los puestos de trabajo. La formación tiene el objetivo de adecuar, de forma permanente, las competencias de las personas a las exigencias del puesto de trabajo.

Se pondrá a disposición de los responsables de cada área un cuestionario de necesidades formativas que será debidamente cumplimentado con los destinatarios de la formación. Esto se producirá una vez hayan sido seleccionados para cada puesto de trabajo con la idea puesta de que en el arranque de la empresa todo funcione y todos los empleados conozcan y desarrollen sus funciones correctamente.

Existirán cursos que deberán recibir la casi totalidad de los empleados, sino es un curso de la escuela de hostelería será curso de monitor infantil, técnico de guardería, o un curso básico de hostelería. La idea con esto es que todos los empleados sepan cuales son las tareas de sus compañeros y estar cualificados para ayudar en caso de necesidad.

Además, previamente en el inicio de la actividad y en la evaluación semestral, se comprobará si los conocimientos adquiridos en la formación son aplicados correctamente y frecuentemente para otorgar la calidad definida al servicio. En caso que se detectara otra necesidad de formación esta le será impartida fuera de horario laboral.

Los cursos a impartir previos al arranque de la empresa serán los siguientes:

- El jefe de sala, deberá acudir a un curso de técnico de jardín de infancia, para conocer de manera completa el mundo de los niños más pequeños. Servirá así de apoyo al responsable de ocio y comedor.
- Los camareros recibirán un curso de “Monitor de comedor”. Estos tienen que adaptar sus cualidades técnicas a los “pequeños” clientes debido a que deben ser el centro de atención. Esto implicará que tienen que saber controlarles y conocer su comportamiento en cada momento puesto que no se encuentran solos en el local y deben también mantener el respeto al resto de clientes.
- El responsable de Ocio y Comedor, deberá acudir a un curso de hostelería básico para conocer el trabajo de sus compañeros en cocina y en la sala. Se encargarán de ayudar a los familiares o acompañantes de los niños a darles de comer, o incluso a recogerlos para llevarles a la zona de juegos, pudiendo en ocasiones servir la comida a los más pequeños. También se encuentra la opción de que acudan a algún curso en el que aprendan alguna actividad artística para llegar a actuar en la zona de juegos.
- Los cuidadores, deberán recibir un pequeño curso sobre hostelería, como su responsable directo. En caso que algún miembro de este equipo quisiera recibir un curso de malabares o monitor de tiempo libre, sería perfecto para poder realizar espectáculos cortos para niños de duración limitada a 20 minutos.

Cursos	Empleados	Academia	Duración	Coste
Monitor de Comedor	Camareros	ALBE	80 horas	320 €
Técnico Jardín de Infancia	Responsable Restaurante	CUPER	100 horas	540 €
Monitor de animación infantil	Cuidadores	DIVULGACIÓN	100 horas	430 €
Monitor de Ocio /Tiempo Libre	Cuidadores	DIVULGACIÓN	80 horas	240 €
Curso básico hostelería	Cuidadores	Conducta Formación	70 horas	288 €
Curso básico hostelería	Responsable Comedor/Ocio			
Curso malabares	Cuidadores	Escuela Zazuar	30 horas	140 €

Figura LII
Programa formativo

Estos mismos cursos serán los que se impartirán en el caso de alguna nueva incorporación, así como una vez se detecten las necesidades de reciclaje o de complemento en alguno de los empleados, incluso si desearan cambiar su puesto de trabajo, ya que podría darse el caso de solicitud directa de los empleados.

En todos los casos el empleado deberá abonar la mitad del curso que le será reembolsada mes a mes durante 5 meses. De este modo se fomenta la fidelización y se evita la salida del conocimiento de manera inmediata.

Una vez la formación ha sido recibida se establecerá un control sobre su aplicación para garantizar el aprovechamiento y la inversión realizada en la misma. El aprovechamiento observado por los responsables directos se evaluará en dos ocasiones al año para comprobar si se han alcanzado los objetivos perseguidos y lo que cada asistente ha aprendido y podido compartir con sus compañeros.

Políticas de Evolución Profesional

MUNDO CLAN fomentará el desarrollo profesional de sus empleados definiendo la progresión individual de las personas de la organización de acuerdo con las necesidades de la misma, con el potencial identificado en cada una de las personas y teniendo en cuenta sus preferencias.

Hay dos aspectos clave:

- Las necesidades de la organización vinculadas a la estrategia a medio y largo plazo.
- El perfil competencial de las personas, vinculado a la identificación y gestión del talento dentro de la empresa.

Los objetivos para el Plan de Desarrollo son los siguientes:

- Obtener un equipo totalmente integrado y fomentar la identidad corporativa.
- Asegurar la continuidad de los empleados.
- Motivar a las personas consiguiendo que se sientan valoradas, desempeñen bien su trabajo, y poderles ofrecer nuevos retos.
- Retención de los mejores.

Para alcanzar estos objetivos es necesario:

- Diseñar planes de carrera para cada puesto de trabajo. Posibles trayectorias profesionales.
- Identificación de los mejores y detectar sus necesidades.
- Desarrollo profesional individualizado.
- Seguimiento y evaluación del empleado.

Políticas de Remuneración

La política de salarios debe estar claramente definida y aplicarse desde el arranque de MUNDO CLAN e incluso antes para la contratación del personal. El salario de cada uno de los empleados va a constar de una parte fija, y una parte variable, además de una serie de beneficios sociales.

Parte fija, esta parte del salario será la que se verá incrementada en las revisiones salariales anuales. Se encontrará acorde a los convenios de hostelería y de asistencia infantil, y será dividido en 12 nominas, siendo prorrateadas las pagas extra.

En cuanto a la parte variable se quiere remunerar a los empleados con un salario hasta un 15% (en forma de variable bonus) por encima de los convenios establecidos para las diferentes colectividades, hostelería y monitores y animadores. Esto fomentará valor para la empresa puesto que generará una retención elevada de sus empleados que repercutirá en un mejor conocimiento del negocio, un mejor conocimiento de los clientes, y en definitiva, una satisfacción global que se verá reflejado finalmente en el resultado de beneficios. El 15% dependerá del éxito de alcanzar el objetivo marcado en estos tres indicadores:

- Tiempo medio de estancia de los clientes en el restaurante (operaciones),
- Tamaño de la factura por persona (financiero),
- Número de clientes recibidos al día (operaciones y financiero).

Estos tres indicadores no son dependientes totalmente de los camareros, ni de los cocineros, y ni siquiera de los cuidadores, sino de una actuación completa de la plantilla, de manera que se pretende que a través de estos el resultado de atención al cliente sea cercano a la excelencia por parte de todas las áreas de la empresa.

La idea básica es fomentar el trabajo en grupo, preocupándose unánimemente por el cliente. Se presenta el ejemplo de la actualización durante lo que serían los meses de Enero y Febrero (59 días) del indicador de gasto medio en euros (factura) por cliente.

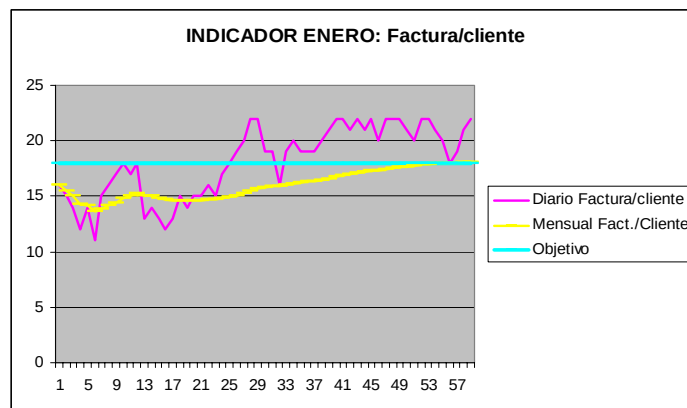


Figura LIII
Indicador de gasto medio por cliente

La parte variable dependerá directamente de los objetivos conseguidos cada dos meses para estos tres indicadores, estando limitado al 15% del salario fijo y será entregado cada 2 meses con carácter retroactivo del primer mes.

Los objetivos generales serán establecidos por el gerente financiero quien se encargará de hacer visibles y actualizar para los empleados cada uno de los indicadores cada semana, mostrando así una actitud transparente. Los resultados se los facilitará al gerente del restaurante para hacérselos llegar a la plantilla al completo.

Si todos los objetivos son alcanzados, los empleados cobrarán el bono íntegro, 15% de su nomina multiplicada por los dos meses de trabajo para alcanzar el objetivo. Si solo se sobrepasara uno de los objetivos, un 5% y si se consiguen dos de tres, un 8%. Los indicadores aparecerán en una pantalla digital para que tengan dicha información presente en todo momento.

En cuanto a las subidas salariales, se premiará una buena valoración conjunta de sus compañeros y responsable, junto con la valoración extraída de las encuestas de satisfacción realizadas a los clientes que acuden a MUNDO CLAN. De esta manera se establecerá la subida anual realizada en Enero de cada año.

El incremento salarial será del tope de 6%, en el que se divide de la siguiente manera:

- 2,5%, estará vinculado directamente a la valoración del personal de los clientes.
- 2%, estará regido por la opinión que el resto de compañeros tiene sobre el trabajo desarrollado.
- 1,5%, estará vinculado a la evaluación del responsable.

Se pretende crear así una pirámide de valor, estando en la parte más alta y por tanto otorgándole una mayor importancia a la opinión del cliente, seguido de la valoración de los compañeros con los que trabajas más estrechamente, y por último la evaluación del supervisor.

Estas evaluaciones y valoraciones entre empleados se realizarán dos veces al año, en los meses de Mayo y Noviembre, y serán llevadas a cabo por el gerente de Recursos Humanos.

o **Sueldos y Salarios**

El objetivo de la política salarial es reducir la marcha de empleados (rotación) ya que se considera que el conocimiento del personal y el logro de mantenerles motivados en la empresa generan unos altos beneficios para la misma y surge un alto ahorro en costes.

Esto se intenta logrando que se encuentren satisfechos con sus respectivos salarios (según convenios) y dándoles la oportunidad de alcanzar objetivos económicos si trabajan con esfuerzo y consiguen los objetivos propuestos (bonus y variables, más de un 15% añadido).

Además de esto, se intenta fomentar el trabajo en equipo, de ahí, que parte de la subida salarial anual acordada, dependa de la valoración que tiene de uno mismo el resto de los compañeros, y es más, considerando compañero al responsable directo, que también será evaluado por sus subordinados.

Salarios fijos acordados y extraídos de los convenios del colectivo de hostelería y de convenio de educación infantil para escuelas privadas:

- Director RRHH: 1500 € (primer año)
- Director Finanzas: 1500 € (primer año)
- Director Marketing: 1500 € (primer año)
- Director Operaciones: 1500 € (primer año)
- Gerente Restaurante: 24.000 €
- Jefe de Cocina: 10.300 €
- Pinches de cocina: 9.380 €
- Camareros: 9.700 €
- Responsable de Ocio y Comedor: 9.100 €
- Cuidadores: 8.800 €
- Animadores: 8.000 €

Características:

A todos los salarios se les prorratea las pagas extraordinarias teniendo 12 nominas al año.

Todos los empleados exceptuando a los gerentes (socios) disponen de bonus por asistencia al trabajo (uno en Julio y otro en Enero, ambos de 120 €), Todos los empleados con excepción de los gerentes, disponen de la posibilidad de alcanzar un variable de hasta 15% del salario fijo, que será abonado cada dos meses.

A continuación se resume las tablas de salarios y coste total de empleados:

AÑO 2009								
Categoría Profesional	Nº trabajadores	Salario Fijo	Bonus Asistencia	Bonus Objetivos	Total Variable	Formación	S.Social Empresa	TOTAL
Director Finanzas	1	1.500 €	0 €	0 €	0 €	540 €	600 €	25.740 €
Director Marketing	1	1.500 €	0 €	0 €	0 €	540 €	600 €	25.740 €
Director Restaurante	1	1.500 €	0 €	0 €	0 €	540 €	600 €	25.740 €
Director RRHH	1	1.500 €	0 €	0 €	0 €	540 €	600 €	25.740 €
Gerente de Restaurante	1	2.000 €	20 €	300 €	320 €	0 €	800 €	37.440 €
Jefe de Sala	1	882 €	20 €	132 €	152 €	0 €	353 €	16.645 €
Jefe de Cocina	1	858 €	20 €	129 €	149 €	0 €	343 €	16.199 €
Responsable Ocio/Comedor	1	758 €	20 €	114 €	134 €	288 €	303 €	14.627 €
Camareros	9	808 €	20 €	121 €	141 €	320 €	323 €	140.299 €
Pinches	4	782 €	20 €	117 €	137 €	0 €	313 €	59.141 €
Cuidadores/Animadores	3	732 €	20 €	110 €	130 €	350 €	293 €	42.616 €
TOTAL	24	12.820 €	140 €	1.023 €	1.163 €	3.118 €	5.128 €	429.926 €

Figura LIV. Gasto Salarios Año 2009

AÑO 2010								
Categoría Profesional	Nº trabajadores	Salario Fijo	Bonus Asistencia	Bonus Objetivos	Total Variable	Formación	S.Social Empresa	TOTAL
Director Finanzas	1	1.700 €	0 €	0 €	0 €	0 €	680 €	28.560 €
Director Marketing	1	1.700 €	0 €	0 €	0 €	0 €	680 €	28.560 €
Director Restaurante	1	1.700 €	0 €	0 €	0 €	0 €	680 €	28.560 €
Director RRHH	1	1.700 €	0 €	0 €	0 €	0 €	680 €	28.560 €
Gerente de Restaurante	1	2.080 €	25 €	312 €	337 €	0 €	832 €	38.988 €
Jefe de Sala	1	917 €	25 €	138 €	163 €	0 €	367 €	17.361 €
Jefe de Cocina	1	892 €	25 €	134 €	159 €	0 €	357 €	16.897 €
Responsable Ocio/Comedor	1	788 €	25 €	118 €	143 €	288 €	315 €	15.251 €
Camareros	10	840 €	25 €	126 €	151 €	320 €	336 €	162.500 €
Pinches	4	813 €	25 €	122 €	147 €	0 €	325 €	61.708 €
Cuidadores	3	761 €	25 €	114 €	139 €	350 €	305 €	44.429 €
TOTAL	25	13.893 €	175 €	1.064 €	1.239 €	958 €	5.557 €	471.374 €

Figura LV. Gasto Salarios Año 2010

AÑO 2011								
Categoría Profesional	Nº trabajadores	Salario Fijo	Bonus Asistencia	Bonus Objetivos	Total Variable	Formación	S.Social Empresa	TOTAL
Director Finanzas	1	1.900 €	0 €	0 €	0 €	540 €	760 €	32.460 €
Director Marketing	1	1.900 €	0 €	0 €	0 €	0 €	760 €	31.920 €
Director Restaurante	1	1.900 €	0 €	0 €	0 €	0 €	760 €	31.920 €
Director RRHH	1	1.900 €	0 €	0 €	0 €	0 €	760 €	31.920 €
Gerente de Restaurante	1	2.163 €	30 €	324 €	354 €	0 €	865 €	40.596 €
Jefe de Sala	1	954 €	30 €	143 €	173 €	0 €	382 €	18.104 €
Jefe de Cocina	1	928 €	30 €	139 €	169 €	0 €	371 €	17.621 €
Responsable Ocio/Comedor	1	820 €	30 €	123 €	153 €	288 €	328 €	15.897 €
Camareros	10	874 €	30 €	131 €	161 €	320 €	350 €	169.352 €
Pinches	5	846 €	30 €	127 €	157 €	0 €	338 €	80.460 €
Cuidadores	4	792 €	30 €	119 €	149 €	350 €	317 €	61.745 €
TOTAL	27	14.977 €	210 €	1.106 €	1.316 €	1.498 €	5.991 €	531.994 €

Figura LVI. Gasto Salarios Año 2011

AÑO 2012								
Categoría Profesional	Nº trabajadores	Salario Fijo	Bonus Asistencia	Bonus Objetivos	Total Variable	Formación	S.Social Empresa	TOTAL
Director Finanzas	1	2.400 €	0 €	0 €	0 €	0 €	960 €	40.320 €
Director Marketing	1	2.400 €	0 €	0 €	0 €	0 €	960 €	40.320 €
Director Restaurante	1	2.400 €	0 €	0 €	0 €	0 €	960 €	40.320 €
Director RRHH	1	2.400 €	0 €	0 €	0 €	0 €	960 €	40.320 €
Gerente de Restaurante	1	2.400 €	35 €	360 €	395 €	0 €	960 €	45.060 €
Jefe de Sala	1	992 €	35 €	149 €	184 €	0 €	397 €	18.874 €
Jefe de Cocina	1	965 €	35 €	145 €	180 €	0 €	386 €	18.371 €
Responsable Ocio/Comedor	1	853 €	35 €	128 €	163 €	288 €	341 €	16.567 €
Camareros	10	909 €	35 €	136 €	171 €	320 €	364 €	176.454 €
Pinches	5	880 €	35 €	132 €	167 €	0 €	352 €	83.907 €
Cuidadores	4	823 €	35 €	124 €	159 €	350 €	329 €	64.341 €
TOTAL	27	17.422 €	245 €	1.173 €	1.418 €	958 €	6.969 €	584.854 €

Figura LVII. Gasto Salarios Año 2012

AÑO 2013								
Categoría Profesional	Nº trabajadores	Salario Fijo	Bonus Asistencia	Bonus Objetivos	Total Variable	Formación	S.Social Empresa	TOTAL
Director Finanzas	1	2.900 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.160 €	48.720 €
Director Marketing	1	2.900 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.160 €	48.720 €
Director Restaurante	1	2.900 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.160 €	48.720 €
Director RRHH	1	2.900 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.160 €	48.720 €
Gerente de Restaurante	1	2.496 €	40 €	374 €	414 €	0 €	998 €	46.906 €
Jefe de Sala	1	1.032 €	40 €	155 €	195 €	0 €	413 €	19.672 €
Jefe de Cocina	1	1.004 €	40 €	151 €	191 €	0 €	401 €	19.150 €
Responsable Ocio/Comedor	1	887 €	40 €	133 €	173 €	288 €	355 €	17.262 €
Camareros	10	945 €	40 €	142 €	182 €	320 €	378 €	183.816 €
Pinches	5	915 €	40 €	137 €	177 €	0 €	366 €	87.479 €
Cuidadores	4	856 €	40 €	128 €	168 €	350 €	343 €	67.031 €
TOTAL	27	19.735 €	280 €	1.220 €	1.500 €	958 €	7.894 €	636.195 €

Figura LVIII. Gasto Salarios Año 2013

Valoración del personal

La política de evaluación del desempeño es un punto importante dentro de la política de recursos humanos. Se busca así una forma objetiva para demostrar la valía del personal, por lo que estará muy relacionado con el resto de políticas y actuaciones de RR.HH. definidas: formación, motivación, política salarial, selección, valores corporativos, comunicación y valoración.

La valoración del desempeño es un programa planificado y apoyado en procedimientos y herramientas que permitirán obtener datos para ayudar a los empleados, a las relaciones con sus compañeros, conocer sus puntos fuertes, y las áreas de mejora.

Los objetivos buscados en la valoración del desempeño son:

- Mejora en la comunicación entre los empleados.
- Detección de problemas y necesidades de formación.
- Mejora en el ajuste persona/puesto.
- Obtención de datos e información para la toma de decisiones: despidos, promociones, remuneraciones, etc.

Con todo esto se aprovechará para:

- Hacer llegar la estrategia de MUNDO CLAN a todas las personas.
- Concentrar y dirigir a los empleados al logro de los objetivos marcados por los gerentes.
- Transmitir los valores de la empresa.
- Favorecer la comunicación entre responsable y empleados.
- Recompensar el éxito y el esfuerzo de manera objetiva.
- Detección de necesidades de formación.

La valoración de cada uno de los empleados, será llevada a cabo por:

- su responsable directo, (individual)
- los compañeros con los que trabaja, (individual)
- los clientes a los que sirve y atiende. (colectiva)

Los dos primeros puntos serán llevados a cabo por medio de una encuesta de clima laboral, y el último por una encuesta de satisfacción del cliente (Ver anexos).

El resultado de estas encuestas individuales, y colectivas (clientes), será utilizado para aplicar la subida salarial que repercute a la parte fija del salario (Ver política de salarios).

Las encuestas de clima laboral individuales se realizarán en los meses de Mayo y Noviembre.

Tanto en el caso que sean satisfactorias como no lo sean, el gerente de recursos humanos apalabrará una entrevista con cada empleado en la que le comunicará como le ven sus compañeros, su responsable, y como ven los clientes lo que hace su departamento.

La conclusión de la evaluación permitirá disponer de información útil relativa a los puntos:

- Grado de consecución de objetivos colectivos.
- Posición del empleado respecto a la media del grupo.
- Compromiso de mejora.
- Proyección de futuro.

En la misma entrevista se detectará si el empleado necesita formación de reciclaje o si su desempeño está acorde a lo esperado por todos. De esta manera se podrá tener una visión de la evolución del empleado en el mismo año. El resultado individual y colectivo se realizará con la media aritmética de los dos resultados del año.

Los resultados de la evaluación permitirán tomar decisiones más apropiadas en relación con la política de promoción del personal, así como con el resto de políticas y actuaciones con las que se encuentre relacionadas.

Motivación del personal

Se pretende establecer los mecanismos oportunos para fomentar y apoyar la participación en actividades de mejora y el trabajo en equipo favoreciendo en definitiva el ambiente laboral.

Se partirá de la participación, considerada como la implicación emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas.

Los aspectos a considerar dentro de esta política son los siguientes:

- Fomentar en las personas la participación como equipo:
- Contribución a los resultados a través del logro de objetivos.
- Objetivos compartidos (tres indicadores).
- Apoyo a los responsables de equipos de cocina, zona de juegos y camareros.

Apoyar la participación de los empleados para expresar ideas:

- Creando un clima adecuado para el pensamiento creativo (habrá pizarras para escribir).
- Sistema de comunicación eficaz. Todas las ideas lleguen hasta el gerente de RRHH.
- Premios a la creatividad e innovación (mejoras).

La aplicación de la política de motivación es obra de los líderes para fomentar la participación individual y colectiva, para participar y tener capacidad de trabajo en equipo y de motivación de las personas a su cargo.

Para el éxito del negocio se necesita contar con las personas, debiendo potenciar el trabajo en grupo como medio para su implicación.

Con el objetivo de conseguir la motivación del personal, el restaurante quiere que sus trabajadores estén contentos y no sólo vayan a trabajar para ganar un salario con el que vivir, sino que sientan la pertenencia a esta empresa, y que ellos formen parte de su cultura diaria:

o Motivación monetaria

Política de subida salarial con un 6% máximo dependiente de la visión de sus compañeros sobre su trabajo, la de los clientes, y la de su responsable.

Paga por presencia, que consiste en primar a los trabajadores que no hayan tenido faltas de asistencia al trabajo aún justificadas (excluidas las vacaciones). Es una paga semestral en el mes de Julio y Enero de 120 €.

Política retributiva con hasta un 15% variable cada dos meses dependiente de unos objetivos generales de la compañía que se actualizarán día a día. Los indicadores son: consumo en euros por cliente, número de clientes al día (tasa repetición), y tiempo medio de estancia de los clientes (operaciones).

Si se alcanza un objetivo, se bonificará con un 5%, si se alcanzaran dos, sería un 8%, y si fuesen los tres, se les abonaría un 15% de su salario fijo por dos meses.

o Motivación no monetaria

Premios al mejor considerado por sus compañeros. El mejor considerado por sus compañeros cada seis meses recibirá una estancia en un hotel de 4 estrellas válida para dos personas en la ciudad española que elija durante un fin de semana más 150 euros para gastos.

Política de formación, la formación será impartida por academias especializadas y será gratuita para el empleado, aunque se exigirá una estancia mínima de 5 meses a partir del término de la formación.

Esto ayuda a los empleados a tener un mayor conocimiento, ganar confianza y en definitiva dar un mejor servicio.

Política de promoción interna. En ocasiones el empleado no requiere de más dinero, sino que necesita retos profesionales o mayor responsabilidad para sentirse plenamente aprovechado en el lugar de trabajo. A través de esta política se facilitará esta posibilidad.

Rotación de tareas. La posibilidad de intercambiar tareas con otros grupos de trabajo está abierta, de manera que puede pasar un tiempo en la cocina, otro tiempo atendiendo a los clientes, o incluso haciendo de animador para los niños. Esto impide la monotonía en el trabajo y por tanto el aburrimiento en el mismo, favoreciendo el ánimo del empleado.

Descuento directo del 40% en la factura por ser empleado. Siendo empleado podrá gozar de acudir a MUNDO CLAN con su familia o amigos y ver reducida un 40% su factura.

El cumpleaños de cada empleado será respetado otorgándole el día libre y realizándole un regalo personalizado.

La relación de colaboración de MUNDO CLAN con ONGs (1% de beneficios de donaciones a estas organizaciones).

➤ **Puestos de trabajo**

Ver Anexo I

Profesiograma

Ver Anexo I

➤ **Gestión del Personal**

MUNDO CLAN estará abierto a los clientes de lunes a domingo.

El horario de apertura variará en función de la afluencia de público y así, de Lunes a Viernes, el local estará abierto de 17:00 a 22:30 horas, ofreciendo servicio de meriendas y cenas.

Los fines de semana (Sábados y Domingos) se abrirá ininterrumpidamente de 10:00 de la mañana a 23:00 de la noche, ya que serán los días con una mayor afluencia de público, ofreciendo un servicio completo, tanto de restauración como de actividades.

En función de este horario establecido y de la actividad a desarrollar se ha fijado, inicialmente, en **24 el número de trabajadores** necesarios para el correcto funcionamiento del local, respetando la normativa laboral vigente. En función de la evolución del negocio se planteará el aumento de la plantilla, sobre todo en las áreas de restaurante y cocina.

Zona de juegos

La zona de juegos estará atendida por **4 cuidadores / animadores** que se encargarán del desarrollo de las actividades de entretenimiento de los niños así como de su vigilancia.

De estos 4 empleados, 3 tendrán funciones exclusivas en esta área, mientras que el cuarto compaginará esta actividad con la de responsable de ocio en el comedor, siendo el nexo entre comedor y zona de juegos, llevando a los niños de una a otra.

Todos los trabajadores contarán con contrato laboral de 32.5 horas semanales de trabajo y con los dos días de descanso semanales.

Los lunes y martes son los días en los que se prevé una menor asistencia de público por lo que 2 de ellos tendrán su período de descanso en esos días, mientras que los otros dos descansarán los miércoles y jueves.

De esta manera, de lunes a jueves, siempre habrá 2 cuidadores / animadores que cumplirán su jornada laboral coincidiendo con el horario de funcionamiento de MUNDO CLAN en esos días.

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Cuidador / animador 1							
Cuidador / animador 2							
Cuidador / animador 3							
Cuidador / animador 4							

Día libre
 Día de Trabajo

Los días de mayor afluencia (Viernes, Sábados y Domingos), estarán los 4 empleados cumpliendo sus seis horas y media diarias en distintas franjas horarias de manera que se cubra la totalidad del horario de apertura con el personal adecuado para cada franja horaria.

Con el reparto que a continuación se muestra se asegura la presencia de 3 cuidadores / animadores al mismo tiempo en las franjas horarias de mayor afluencia de público en fin de semana, que son entre las 14 horas (hora de la comida) y las 18.30 horas (momento de la merienda).

Fuera de estos horarios se garantiza la presencia de 2 cuidadores / animadores al mismo tiempo, a excepción de la primera hora de la mañana y la última de la noche cuando la menor presencia de público infantil no hace necesario más personal.



Distribución de horarios Sábados y Domingos

Zona de restaurante

El restaurante estará atendido por **1 Jefe de Sala y 9 camareros** los cuales contarán con contrato laboral de 35,5 horas a la semana (6.5 horas/día de lunes a viernes y 8 horas en fin de semana)

Al igual que en el caso anterior será de lunes a jueves cuando los empleados disfrutarán de sus dos días libres de descanso semanal (5 empleados lo harán lunes y martes y otros 4 lo harán miércoles y jueves, que son los días con menos afluencia de público).

El décimo puesto será rotatorio entre todos los camareros tomándose los días libres el viernes y el domingo ya que el sábado es necesario contar con la totalidad de la plantilla.

El Jefe de Sala tomará sus días de descanso obligatoriamente de lunes a martes, asumiendo sus funciones esos días uno de los camareros presentes.

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Jefe de Sala							
Camarero 1							
Camarero 2							
Camarero 3							
Camarero 4							
Camarero 5							
Camarero 6							
Camarero 7							
Camarero 8							
Camarero 9							

Día libre
 Día de Trabajo

Al igual que el personal de la zona de juegos, los 10 miembros del equipo del restaurante cumplirán su jornada laboral, de lunes a viernes, coincidiendo con el horario de funcionamiento de MUNDO CLAN en esos días.

En el caso de los sábados y domingos se distribuirán los turnos de trabajo (8 horas) de manera que se garantice la calidad del servicio en los momentos de mayor afluencia de público, que es desde la hora de la comida hasta la hora de cierre:

	Jefe Sala	Cam 1	Cam 2	Cam 3	Cam 4	Cam 5	Cam 6	Cam 7	Cam 8	Cam 9*
Horario										
10 - 11 am		10.00 h	10.00 h							
11 - 12 pm										
12 - 13 pm										
13 - 14 pm	13.00 h			13.00 h	13.00 h					
14 - 15 pm						14.00 h	14.00 h			14.00 h
15 - 16 pm								15.00 h	15.00 h	
16 - 17 pm										
17 - 18 pm		18.00 h	18.00 h							
18 - 19 pm										
19 - 20 pm										
20 - 21 pm	21.00 h			21.00 h	21.00 h					
21 - 22 pm						22.00 h	22.00 h			22.00 h
22 - 23 pm								23.00 h	23.00 h	

* Sólo los sábados

Zona de cocina

La cocina de MUNDO CLAN estará atendida por 5 personas en total, **1 Jefe de cocina y 4 pinches de cocina.**

Este personal tendrá un contrato laboral de 35,5 horas semanales (6.5 horas/día de lunes a viernes y 8 horas en fin de semana) siguiendo la misma planificación que en el resto de las áreas, es decir, se contará con los dos días de descanso en el período semanal con menos afluencia de público (de lunes a jueves) y se contará con la plantilla al completo en los fines de semana.

Los lunes y martes serán los días de descanso de 3 miembros del personal (incluido el Jefe de Cocina) y el miércoles y jueves de otros 2, cumpliendo en estos casos una jornada laboral de 6.5 horas al día coincidiendo con el horario de apertura de Mundo Clan.

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Jefe de Cocina							
Pinche 1							
Pinche 2							
Pinche 3							
Pinche 4							

Día libre
 Día de Trabajo

Durante el fin de semana (sábados y domingos) se distribuirán los turnos de trabajo de manera que se garantice el correcto funcionamiento de la cocina, en las horas de mayor afluencia, y por tanto del restaurante en su conjunto.

El calendario de trabajo que se propone es el siguiente:

Horario	Jefe de Cocina	Cocinero 1	Cocinero 2	Cocinero 3	Cocinero 4
10 am - 11 am		10.00 am			
11 am - 12 pm					
12 pm - 13 pm					
13 pm - 14 pm	13.00 pm		13.00 pm		
14 pm - 15 pm				14.00 pm	
15 pm - 16 pm					15.00 pm
16 pm - 17 pm					
17 pm - 18 pm		18.00 pm			
18 pm - 19 pm					
19 pm - 20 pm					
20 pm - 21 pm	21.00 pm		21.00 pm		
21 pm - 22 pm				22.00 pm	
22 pm - 23 pm					23.00 pm

PLAN FINANCIERO

➤ PLAN DE INVERSIONES Y DE FINANCIACIÓN INICIAL

Gastos de establecimiento

Los gastos de establecimiento se han valorado en aproximadamente 12000€. Estos gastos incluirán el certificado negativo de la denominación social, la declaración censal, el CIF, la adquisición de los libros obligatorios, la inscripción de la empresa en la Seguridad Social y los trámites del Ayuntamiento. También se incluirán los permisos de obra, que también se deben pagar al Ayuntamiento.

Dado que se ha producido un cambio en el plan general contable, los gastos de establecimiento no son amortizables, por lo que se pagarán en efectivo en el momento de constituir la sociedad.

Inversiones en Inmovilizado Material

La mayor cantidad de dinero se va a invertir en la reforma y adecuación del local. El hecho de trabajar de la mano de RTVE hace necesario estar adaptando el local constantemente a la programación más popular de la cadena.

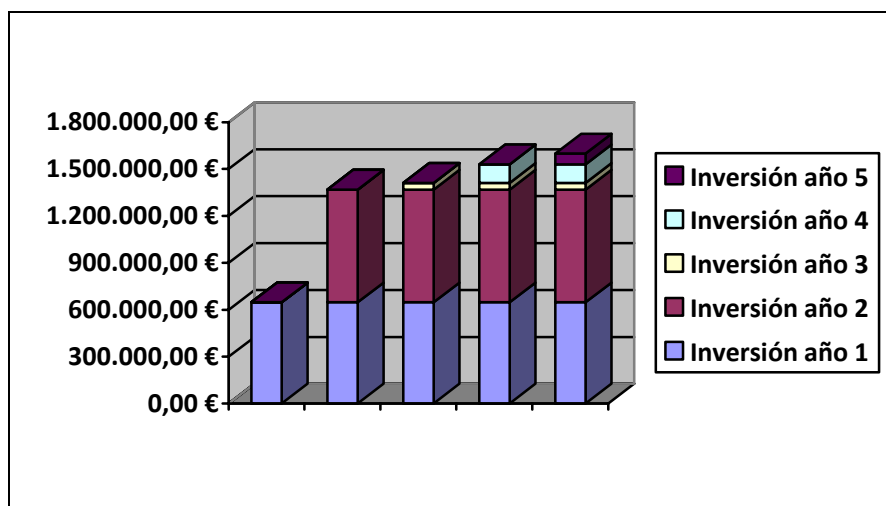


Figura LIX. Gasto Salarios Año 2010
Incremento de inversiones en inmovilizado material

En 5 años se van a hacer inversiones por un valor aproximado de 1.600.000€, fundamentalmente en adecuación del local, si bien parte de ello se ha de invertir en recambios para los utensilios utilizados. De esta cantidad sólo 600.000 se financiarán con fondos propios, dado que el millón de euros restantes se financian mediante el apalancamiento y mediante la generación de caja.

A partir del segundo año se frenan las reformas iniciales y sólo se mantiene la renovación de utensilios y decoración.

Inversiones en Inmovilizado Inmaterial

Las inversiones en inmovilizado inmaterial son fundamentalmente en Software. Se compran licencias para dos instalaciones en los dos primeros años. A partir de entonces se realizarán mejoras en el Software en propiedad para poder cubrir nuevas necesidades no detectadas en la primera instalación.

Inversiones en Inmovilizado Financiero

Durante los primeros años, la situación de caja no es lo suficientemente buena como para poder obtener beneficios mediante las inversiones financieras. En muchos casos servirán únicamente para contrarrestar suavemente los gastos financieros ocasionados por los préstamos.

Sin embargo, de cara al futuro la opción de la inversión en inmovilizado financiero es una opción necesaria dado el exceso de caja que se produce.

Fondo de Maniobra

Dada la naturaleza del negocio, el fondo de maniobra será muy favorable. Dado que la gran mayoría de los ingresos provienen de la explotación del restaurante, la cantidad destinada a clientes será mínima mientras que dada que los alimentos son muy perecederos, los inventarios serán muy pequeños y de altísima rotación.

Por el contrario, la cifra de proveedores es, de media, veinte veces superior a la cifra de clientes y existencias. Esto proporciona un gran volumen de financiación sin coste, salvo los posibles beneficios del pronto pago.

➤ PLAN DE TESORERÍA

Políticas de Inversión

Las inversiones de la sociedad deben ir siempre encaminadas al corto plazo. Las constantes fluctuaciones de los ingresos combinadas con el mes de agosto, en el que no se tienen ingresos en efectivo pero sí vencen plazos de pago a proveedores, hacen que sea necesario el poder convertir las inversiones en liquidez en cualquier momento.

Políticas de Gestión de Tesorería

Tal y como se podrá observar más abajo, el cuarto año es el primero en el que la liquidez permitirá realizar inversiones y mantener un alto nivel de caja. De las necesidades de caja, inicialmente se van a financiar en un 60% mediante capital propio mientras que el 40% se va a financiar mediante financiación ajena.

A partir del tercer año, se establecerá una línea de crédito con el banco, aunque es probable que no se vaya a utilizar de mensualmente, quizás y, de manera excepcional, en el mes de agosto, por las características anteriormente mencionadas.

Previsión de Tesorería

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Desembolso accionistas	600.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamos	0,00 €	200.000,00 €	250.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ingresos	0,00 €	1.197.672,00 €	1.390.641,80 €	2.764.414,92 €	3.168.741,47 €	3.314.123,08 €
Gastos	428.772,42 €	1.321.664,11 €	1.514.307,68 €	2.609.599,58 €	2.605.958,59 €	2.843.133,99 €
Intereses	0,00 €	4.583,33 €	10.343,75 €	10.854,17 €	2.343,75 €	0,00 €
Devolución	0,00 €	41.666,67 €	131.250,00 €	183.333,33 €	93.750,00 €	0,00 €
Dividendos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	256.276,37 €
Impuesto de Sociedades	0,00 €	0,00 €	0,00 €	889,67 €	63.507,61 €	141.597,66 €
Entrada a caja	600.000,00 €	1.397.672,00 €	1.640.641,80 €	2.764.414,92 €	3.168.741,47 €	3.314.123,08 €
Salida de caja	428.772,42 €	1.367.914,11 €	1.655.901,43 €	2.804.676,75 €	2.765.559,95 €	3.241.008,02 €
FLUJO DE CAJA	171.227,59 €	29.757,89 €	-15.259,63 €	-40.261,83 €	403.181,52 €	73.115,06 €
Caja	171.227,59 €	200.985,48 €	185.725,85 €	145.464,02 €	548.645,54 €	621.760,60 €

Figura LX. Previsión de caja en los próximos 5 años

➤ PLAN DE AMORTIZACIÓN

Políticas de Amortización Material

Se han establecido distintos plazos de amortización en función de la vida útil estimada en un restaurante.

Por un lado se va a establecer un plazo de 2 años para la vajilla y la vestimenta. Si bien se hacen renovaciones anuales de ambos conceptos, se considera que cada dos años se debe producir una renovación total de todo lo comprado dado que la imagen es un tema clave en el acuerdo con RTVE.

En segundo lugar el plazo de 3 años se establece para la categoría de equipamiento informático, sabiendo que ese plazo da un margen suficiente de eficiencia del hardware. Tal y como se había previsto en la parte del software, a los 3 años se empezaría a ampliar las funcionalidades del programa de gestión, siendo probablemente necesario una nueva inversión en hardware.

A los 5 años se debe haber amortizado tanto la zona de juegos como el mobiliario. En esta categoría se trabaja de manera paralela a la vajilla y la vestimenta, haciendo pequeñas renovaciones de los activos más desgastados o comprando activos adicionales.

Se considera que 8 años es un plazo adecuado para amortizar el equipamiento de la cocina. Respecto a las inversiones más fuertes se realizarán con una periodicidad como la indicada, mientras que las pequeñas inversiones pueden necesitar inversiones más frecuentes.

Por último, y siendo ésta la inversión más fuerte económicamente, las reformas se amortizarán cada 10 años. Aparte de la reforma de acondicionamiento del local, que no se debe repetir salvo daños estructurales, se llevarán a cabo periódicamente correcciones decorativas.

Políticas de Amortización Inmaterial

La única categoría de inmovilizado inmaterial será el software. El software se amortizará en 5 años, aunque dadas las mejoras correctivas que se irán llevando a cabo, el software debería prestar servicio a la empresa por un plazo aproximado de 7 u 8 años.

➤ PREVISIONES FINANCIERAS

PREVISIÓN DE INGRESOS

Ingresos Ordinarios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas restaurante	2.209.680,00 €	2.653.803,00 €	5.319.594,00 €	5.892.895,80 €	6.249.571,20 €
Ventas tienda	49.160,00 €	55.895,00 €	109.879,00 €	118.781,46 €	122.874,72 €
Ventas promociones	60.000,00 €	90.000,00 €	168.000,00 €	216.000,00 €	252.000,00 €
TOTAL	2.318.840,00 €	2.799.698,00 €	5.597.473,00 €	6.227.677,26 €	6.624.445,92 €

Figura LXI. Previsión de ventas en los próximos 5 años

En la gráfica superior puede verse como del año 2 al año 3 se produce un salto en las ventas al doble de lo esperado. Esto es debido a que en el año 3 comienza a funcionar un segundo local de MUNDO CLAN en Barcelona.

	Total	% sobre ventas
Ventas restaurante	22.325.544,00 €	94,73 %
Ventas tienda	456.590,18 €	1,94 %
Ventas promociones	786.000,00 €	3,34 %
TOTAL	23.568.134,18 €	100 %

Figura LXII. Peso de las ventas sobre el total

Del total de los ingresos, se puede ver que lo que más peso tiene es sin duda la explotación del local de restauración. El 95% de los ingresos vienen derivados de este concepto. El hecho de tener los otros dos servicios es únicamente como fuente de alimentación de clientes para el restaurante.

La concentración de servicios para gente con gustos comunes hace que se creen unas que harán que tanto MUNDO CLAN, como RTVE y sus asociados se vean beneficiados.

Ingresos Financieros

En la simulación no se han puesto ingresos financieros debido a que durante los primeros años la liquidez es fundamental. A partir del tercero, y como se explicará más adelante, la política de dividendos prevalece sobre la acumulación de caja para nuevas inversiones, puesto que la expansión se prevé mediante franquicias.

Ingresos Extraordinarios

Durante los cinco primeros años, no se espera tener ingresos extraordinarios por la venta de activos. Los activos con una amortización inferior o igual a cinco años van a necesitar inversiones constantes sobre todo por el desgaste de la propia utilización. Esto crea la imposibilidad de vender los activos con menos plazo de amortización.

Sin embargo a partir del octavo años, se puede empezar a vender activos de la cocina, que pueden tener cierto valor en el mercado, siendo un ingreso extraordinario al haber hecho una amortización completa de los bienes.

PREVISIÓN DE GASTOS

Gastos Ordinarios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes variables	1.268.784,00 €	1.418.002,20 €	2.811.785,40 €	3.099.824,64 €	3.272.801,76 €
% TVE	105.005,60 €	138.169,58 €	417.853,14 €	469.177,89 €	502.746,62 €
Gastos fijos	976.860,40 €	905.215,04 €	1.892.587,70 €	1.990.307,37 €	2.226.432,72 €
TOTAL	2.350.650,00 €	2.461.386,82 €	5.122.226,24 €	5.559.309,91 €	6.001.981,10 €

Figura LXIII. Previsión de costes variables y gastos fijos en los próximos 5 años

Al igual que pasaba en el caso de los ingresos, los costes variables y los gastos fijos se duplican de un año al siguiente en el tercer año. También cabe mencionar el gran salto en los porcentajes de royalties que recibe RTVE.

RTVE, durante los primeros años, permite que el porcentaje sobre ventas netas sea menor para dotar de más liquidez al negocio. En el tercer año, y coincidiendo con la expansión a dos restaurantes, RTVE sube el porcentaje sobre ventas netas hasta el 15%.

	Total	% sobre gastos	% sobre ventas
Costes variables	11.871.198,00 €	55,23%	50,37%
% TVE	1.632.952,84 €	7,60%	6,93%
Gastos fijos	7.991.403,23 €	37,18%	33,91%
TOTAL	21.495.554,06 €	100%	91,21%

El mayor coste es sin duda la provisión de los productos necesarios para preparar los platos y la bebida. En estos costes se incluyen tanto los alimentos necesarios, los productos genéricos para la preparación de los mismos, como la sal, el aceite así como los costes de almacenamiento.

Gastos Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos financieros	-4.583,33 €	-10.343,75 €	-10.854,17 €	-2.343,75 €	0,00 €

Figura LXIV. Previsión de gastos financieros en los próximos 5 años

Debido al ajuste de necesidades de liquidez, en el primer año se pide un primer crédito de 200.000€ para suplir la necesidad de efectivo que se produce en el mes de agosto. De nuevo, y por el mismo motivo, en el segundo año se pide un segundo crédito de 250.000€.

Ambos préstamos se devolverán en 24 meses y se paga un interés del 6%. Se ha optado por realizar una financiación tradicional con cuotas mensuales de devolución de principal constantes y con intereses decrecientes dado que se calculan sobre el principal restante.

Previsión de Amortizaciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inmovilizado inmaterial	-1.244,00 €	-2.537,76 €	-2.993,52 €	-2.993,52 €	-3.972,56 €
Inmovilizado material	-102.833,09 €	-194.481,66 €	-187.680,02 €	-186.385,73 €	-198.963,54 €
TOTAL	-104.077,09 €	-197.019,42 €	-190.673,54 €	-189.379,25 €	-202.936,10 €

Figura LXV. Previsión de amortizaciones en los próximos 5 años

Exceptuando el primer año, la cuota de amortización permanece bastante constante fluctuando debido a que las amortizaciones de activos a corto plazo vencen durante el periodo mostrado. A partir del décimo año, las amortizaciones se verían minoradas en alrededor de 80.000 € al año. Eso supone mejorar el resultado sensiblemente.

PREVISIÓN DEL RESULTADO

Resultado de los Ejercicios

Beneficio Antes de Impuestos (SIN ESCUDO)	-140.470,42 €	130.948,02 €	273.719,05 €	476.644,35 €	419.528,71 €
Beneficio Antes de Impuestos	-140.470,42 €	0,00 €	264.196,65 €	476.644,35 €	419.528,71 €
Impuesto Sociedades (30%)	0,00 €	0,00 €	-79.258,99 €	-142.993,31 €	-125.858,61 €
BENEFICIO NETO	-140.470,42 €	130.948,02 €	194.460,06 €	333.651,05 €	293.670,10 €
Escudo fiscal Pendiente	-140.470,42 €	-9.522,41 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Política de Repercusión del Resultado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €
Reservas	0,00 €	0,00 €	13.094,80 €	44.040,46 €	105.256,65 €	120.000,00 €
Dividendos pendientes	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	275.472,87 €	277.199,81 €
Resultados negativos ejercicios anteriores	0,00 €	0,00 €	-140.470,42 €	-140.470,42 €	-140.470,42 €	-140.470,42 €
Pérdidas y ganancias	0,00 €	-140.470,42 €	117.853,22 €	278.510,90 €	275.472,87 €	277.199,81 €
% dividendos	0%	0%	0%	0%	50%	50%

Debido a que el plazo de colaboración con RTVE es a muy largo plazo, se está buscando que los accionistas prefieran permanecer de manera estable en lugar de apostar por la especulación y la venta de las acciones.

Dada esta premisa, la política más importante que se debe llevar a cabo es la de un reparto de dividendos adecuado para este propósito. Debido a esto, se ha decidido dar un 50% de los beneficios, descontadas las reservas, a los accionistas.

Análisis del Resultado - Ratios

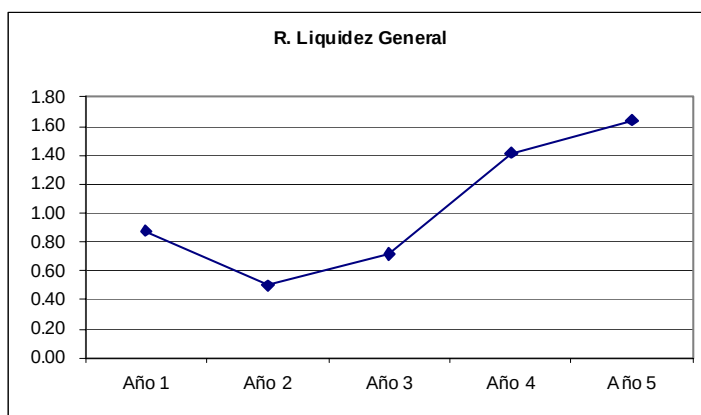
Para poder mostrar la situación y evolución de la empresa de una manera resumida y gráfica, a continuación se presentan los ratios obtenidos en base al Balance General y Estado de Perdidas y Ganancias, los cuales se han agrupado en análisis de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad.

➤ **Ratio de liquidez general**

Activo Corriente / Pasivo Corriente

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0,88	0,50	0,72	1,42	1,64

Como se puede apreciar en los tres primeros años el activo corriente es menor que el pasivo corriente, debido a que es en estos años donde se piden los préstamos para la puesta en marcha de la empresa. Hacia los años 4 y 5 se puede ver que ya el activo circulante supera a el pasivo circulante debido a que los préstamos con las entidades bancarias han sido canceladas casi en su totalidad.

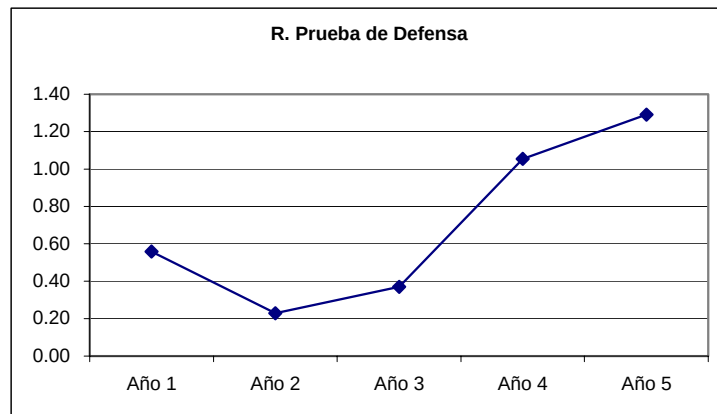


➤ **Ratio de prueba defensiva**

Caja Bancos / _Pasivo corriente

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0,56	0,23	0,37	1,06	1,29

Mediante este ratio podemos medir la capacidad de pago de los pasivos corrientes sin hacer uso de los flujos de ventas, solamente con la tesorería. En los primeros años no se puede hacer frente a la deuda solamente con la tesorería de la empresa. En el año 2 se ve que hay una disminución en el ratio debido a que se pide un segundo préstamo, teniendo el primer préstamo sin cancelar todavía.

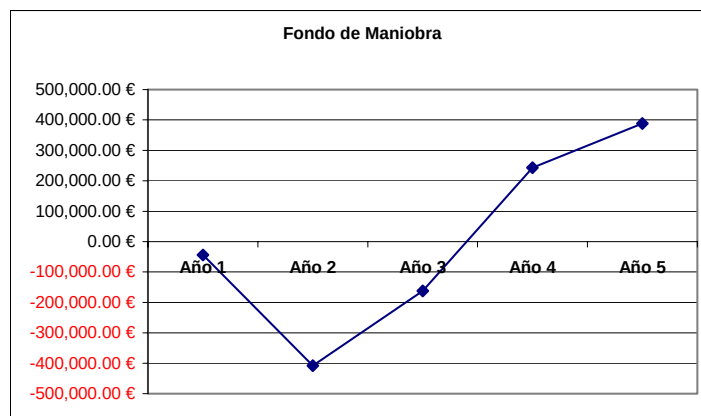


➤ **Fondo de Maniobras**

Activo corriente – Pasivo corriente

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-43.604,83 €	-407.796,96 €	-161.997,44 €	243.355,16 €	388.712,10 €

Los tres primeros años la empresa tiene un fondo de maniobras negativo, debido a que el pasivo corriente es considerable por los préstamos que tiene que pedir para la apertura del local de Madrid y el local de Barcelona. En los dos últimos años el fondo de maniobras es positivo principalmente porque ha aumentado la caja y queda un monto reducido de los préstamos por pagar.

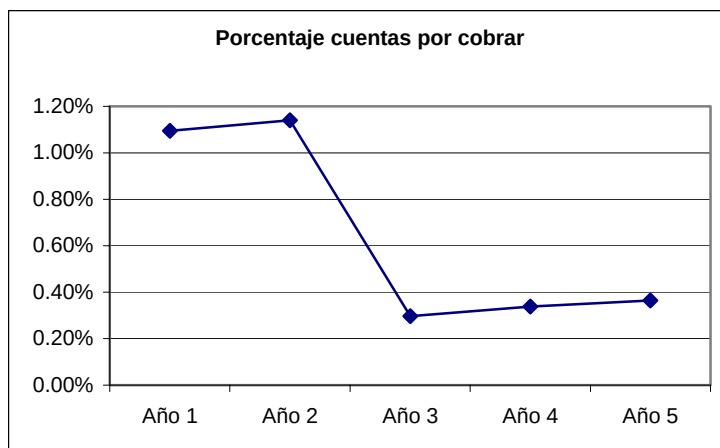


➤ **Porcentaje de las cuentas por cobrar**

Cuentas por cobrar / Ventas anuales

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.10 %	1.14 %	0.30 %	0.34 %	0.36 %

Como se puede apreciar el porcentaje de cuentas por cobrar es muy reducido, debido a que el grueso de los ingresos se consigue a través de la explotación del restaurante, la cual no tiene cuentas por cobrar. En el año 3 se reduce el porcentaje de cuentas por cobrar, debido al aumento de los ingresos, ya que el monto de las cuentas por cobrar se mantiene.

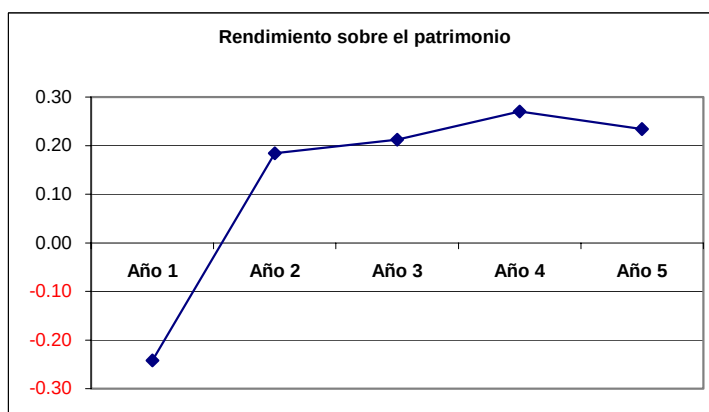


➤ **Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)**

Utilidad Neta / Patrimonio

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-0,24	0,18	0,21	0,27	0,23

El ROE nos indica la utilidad por cada euro que hayan invertido los accionistas. Como es normal en el primer año el beneficio es negativo porque el negocio recién se está iniciando y hay una fuerte necesidad de capital para realizar las inversiones, pero a medida que pasan los años esta utilidad se hace positiva y mayor. En el quinto año el ROE baja debido a que se incrementan los gastos para el lanzamiento de las franquicias en el sexto año.

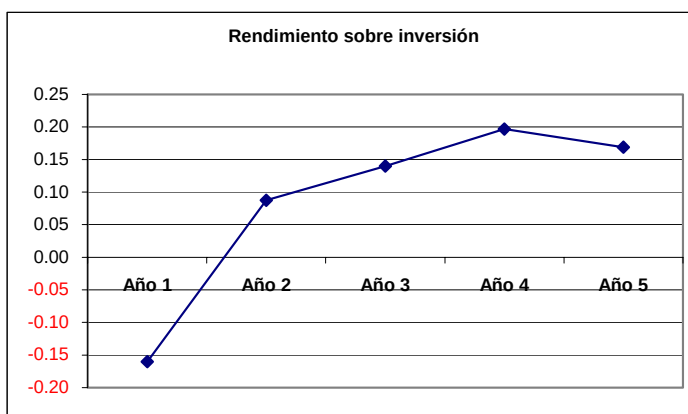


➤ Rendimiento sobre inversión (ROA)

Utilidad Neta / Activo Total

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-0,16	0,09	0,14	0,20	0,17

El ROA nos indica la utilidad por cada euro que hayan invertido en activos. Como era de esperarse en el primer año hay perdidas porque se realizan las mas grandes inversiones y el negocio recién se está iniciando, pero a medida que pasan los años esta utilidad se hace positiva y mayor. En el quinto año el ROA baja debido a que se incrementan los gastos para el lanzamiento de las franquicias en el sexto año.



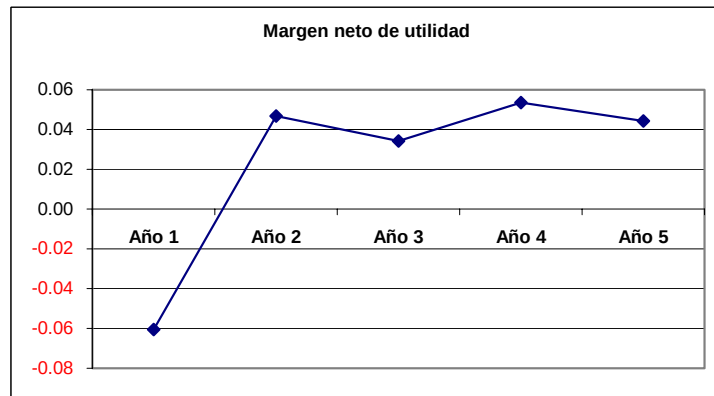
➤ Margen neto de utilidad (ROS)

Utilidad Neta / Ventas

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-0,06	0,05	0,03	0,05	0,04

Mediante el ROS relacionamos la utilidad líquida con el nivel de las ventas. Al igual que el ROE y ROS el primer año es negativo debido a las inversiones para la puesta en marcha del negocio y en los años siguientes se vuelve positivo.

En el tercer año se ve un descenso en el ROS con relación al segundo año, esto es debido a que como en el primer año se tuvo perdidas en el segundo año no se paga impuesto de sociedades, lo que si ocurre en el tercer año. En el quinto año también hay un descenso con respecto al año 4 debido a los gastos del año 5 relacionados con la expansión mediante franquicias en el sexto año.

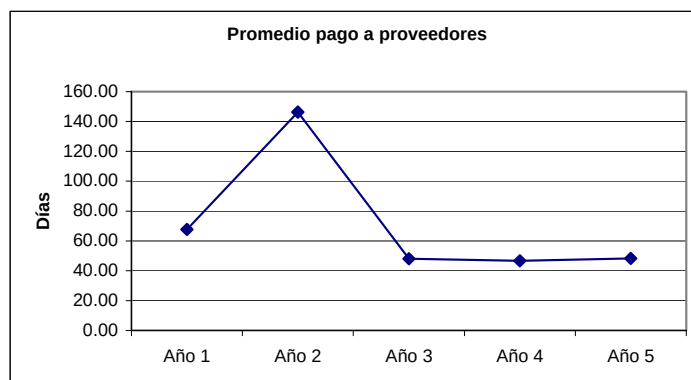


➤ **Promedio pago a proveedores**

Cuentas por pagar * 330 / Comparas a proveedores

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
67,62 días	146,40 días	48,13 días	46,66 días	48,16 días

El promedio de pago a los proveedores es cercano a dos meses en los dos primeros años, aunque como se puede apreciar el ratio del segundo año es de 146 días, debido a que dentro de las cuentas por pagar se encuentra el primer pago por la remodelación del local de Barcelona. En los años posteriores el promedio de pago a proveedores es cercano a los 45 días.

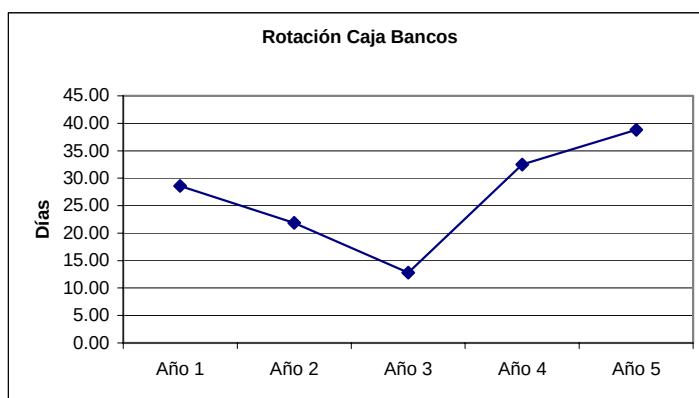


➤ **Rotación de caja y bancos**

$\text{Caja y Bancos} \times 330 / \text{Ventas}$

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
28,60 días	21,84 días	12,80 días	32,65 días	38,89 días

Con este ratio se puede apreciar que la empresa cuenta con liquidez para cubrir más de 20 días de ventas en los primeros años y más de un mes en los últimos años. En el año 3 se aprecia que el ratio se ha disminuido hasta 12 días, esto se debe a que en este año se paga la mayor parte del préstamo.

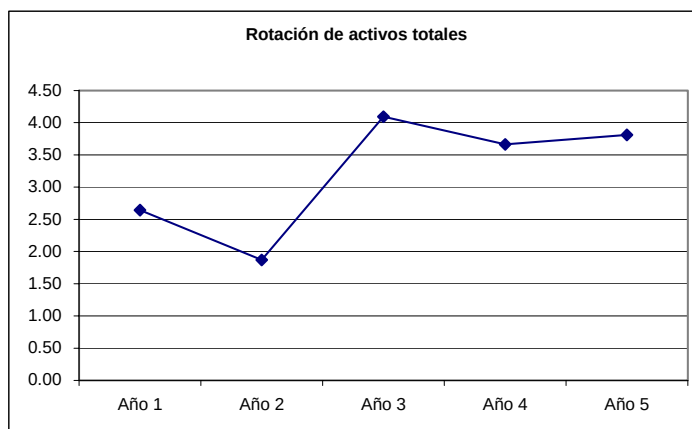


➤ **Rotación de activos totales**

$\text{Ventas} / \text{Activos Totales}$

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2,64	1,87	4,09	3,66	3,81

Este ratio nos indica que tan productivos son los activos para generar ventas, o mejor dicho cuantos euros por ventas genera cada euro invertido. En el segundo año el ratio baja debido a que se realizan las inversiones para abrir la sede de Barcelona y sube el siguiente año gracias a los ingresos de la segunda sede. En los siguientes años sube poco a poco por los incrementos en ventas de cada año.

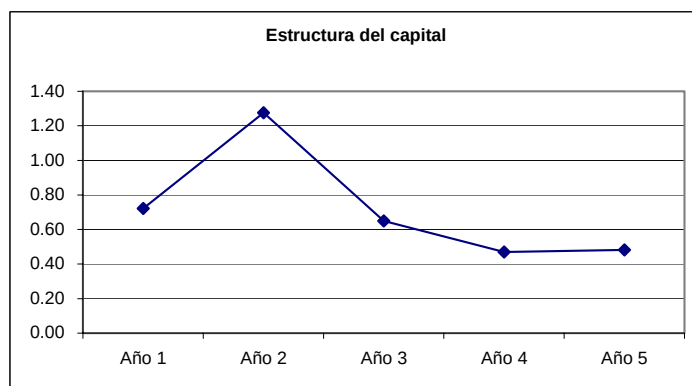


➤ Estructura del capital

Pasivo Total / Patrimonio

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0,72	1,28	0,64	0,47	0,48

Como se puede apreciar durante cuatro de los cinco primeros años de la empresa el pasivo total es menor que el patrimonio, excepto en el segundo año en el que los préstamos son mayores que el patrimonio.

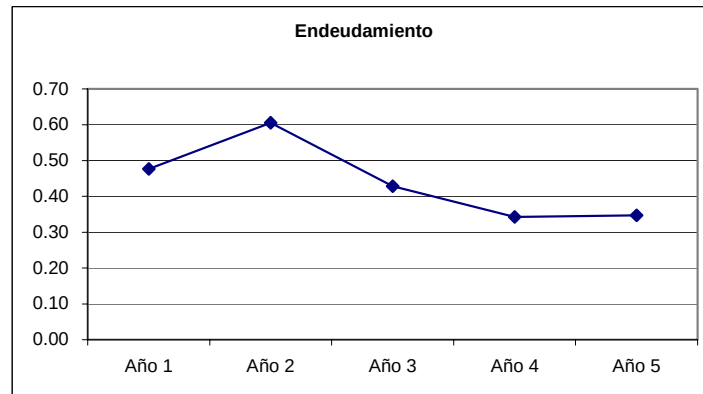


➤ Endeudamiento

Pasivo Total / Activo Total

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0,48	0,61	0,43	0,34	0,35

Este ratio nos dice que en los primeros años aproximadamente la mitad del activo total esta financiada por acreedores, a medida que pasan los años el ratio se va disminuyendo, debido a que en los primeros años se pagan los préstamos.

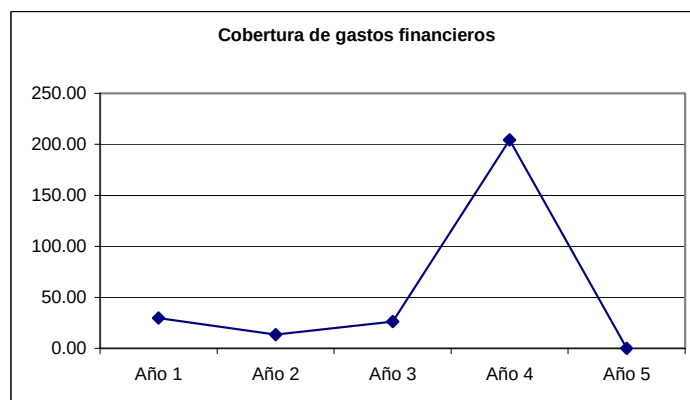


➤ **Cobertura de gastos financieros**

Utilidades antes de Intereses / Gastos Financieros

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
29,65	13,66	26,22	204,37	0,00

Con este ratio podemos apreciar que en todo momento la empresa cuenta con la capacidad de atender las obligaciones derivadas de su deuda.

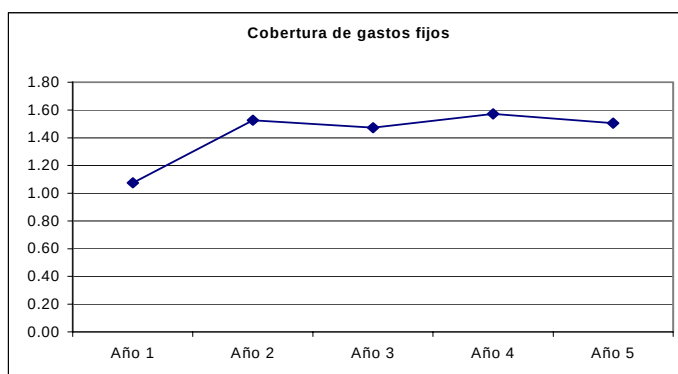


➤ **Cobertura para gastos fijos**

Utilidad Bruta / Gastos Fijos

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1,07	1,53	1,47	1,57	1,51

Como se puede apreciar en el primer año la empresa tiene una utilidad bruta menor que los gastos fijos, esto es debido a que es aquí donde se realizan muchos gastos de lanzamiento y se prevé una ocupación bastante conservadora por haber salido al mercado recientemente. En los años posteriores la utilidad bruta es mayor a la los gastos fijos. En el segundo año el ratio aumenta, debido a que los gastos de marketing son menores a los de los otros años.



➤ PUNTO DE EQUILIBRIO

Se ha calculado el punto de equilibrio para los cinco años proyectados como la capacidad media anual necesaria para igualar los ingresos con los costes fijos y variables. Se ha mantenido en el análisis los ingresos asociados a las promociones conseguidas, que representan aproximadamente un 2%-4% de los ingresos totales pero que afecta al coste variable.

MUNDO CLAN (1 local)					
COSTES FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y Salarios	429.926 €	471.374 €	467.470 €	514.379 €	549.332 €
Alquiler Madrid	180.000 €	187.200 €	194.688 €	202.476 €	210.575 €
Marketing	260.050 €	128.128 €	114.588 €	165.984 €	191.035 €
Servicios	106.884 €	118.513 €	123.768 €	129.259 €	134.998 €
Total Fijos	976.860 €	905.215 €	900.515 €	1.012.098 €	1.085.940 €

COSTES VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Royalties RTVE	105.006 €	138.170 €	208.364 €	222.360 €	236.731 €
Comida+Bebida	1.268.784 €	1.418.002 €	1.493.105 €	1.578.839 €	1.666.705 €
Total Variables	1.373.790 €	1.556.172 €	1.701.470 €	1.801.199 €	1.903.436 €

Fijos/Total (%)	42%	37%	35%	36%	36%
Variables/Total (%)	58%	63%	65%	64%	64%

PRECIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Venta	15,5 €	16,8 €	17,5 €	18,3 €	19,0 €
Coste Comida+Bebida	8,9 €	9,0 €	9,3 €	9,6 €	10,0 €
Margen	57%	53%	53%	53%	52%

Capacidad PM	54%	42,3%	42,2%	45,2%	46,4%
---------------------	------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Figura LXVI. Punto Muerto (capacidad) para un único Mundo Clan.

Aquí pueden destacarse dos puntos a comentar debido al cambio en la tendencia lógica que debería seguir la capacidad para el punto de equilibrio en los cinco años estudiados:

1. Descenso del 54% al 42% de la capacidad necesaria para hacer frente a los costes. Esto se debe fundamentalmente al incremento del gasto medio por cliente con respecto al año anterior, concretamente un 8%. Pero también contribuye a este descenso el ahorro en marketing, ya que la campaña de lanzamiento fue muy fuerte y costosa en el primer año (lanzamiento más mantenimiento).
2. Incremento en la capacidad en 3 puntos necesaria para cubrir costes. Se debe a un incremento en la campaña de publicidad el año 4 con el objetivo de incrementar el gasto medio por persona, pero que en el estudio realizado se incrementa de manera moderada suponiendo que se están llegando a niveles complicados de alcanzar. Además cabe destacar, el incremento de un 50% (del 10% al 15%) en las royaltys de TVE.

Se presentan las siguientes tablas que muestran gráficamente los datos anteriores.

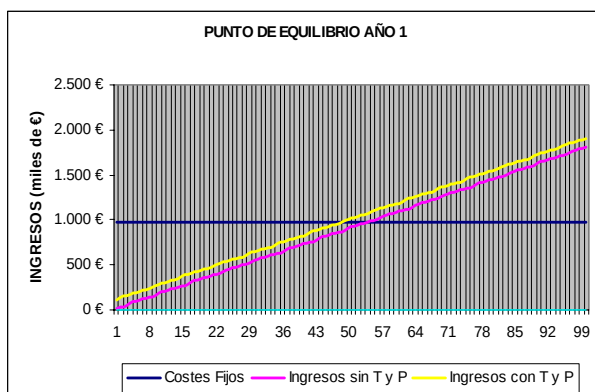


Figura LXVII. Punto Muerto Año 1

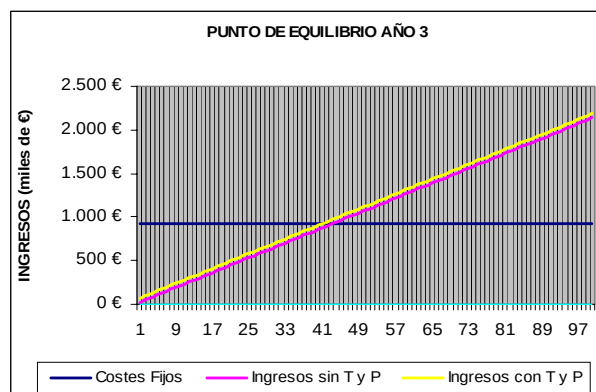


Figura LXVIII. Punto Muerto Año 3

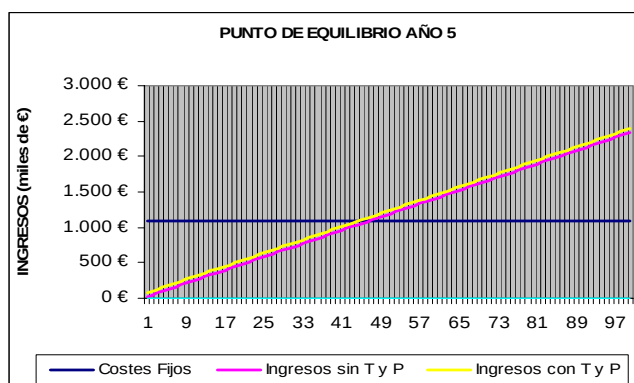


Figura LXIX Punto Muerto Año 5

Ahora se presenta el mismo estudio pero realizado junto con el local que se abre en el tercer año en Barcelona.

Se incluyen también los ingresos libres de costes fijos, proporcionados por el alquiler de la tienda y el porcentaje sobre ventas netas que se le exige al inquilino que la gestiona, pero si relacionado con los costes variables, concretamente el porcentaje de royalty que hay que ceder a Televisión Española a su vez.

MUNDO CLAN (2 locales)					
COSTES FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y Salarios	429.926 €	471.374 €	886.477 €	994.869 €	1.098.665 €
Alquiler Madrid	180.000 €	187.200 €	194.688 €	202.476 €	210.575 €
Alquiler Barcelona	0 €	0 €	194.688 €	202.476 €	210.575 €
Marketing	260.050 €	128.128 €	369.198 €	331.968 €	436.624 €
Servicios	106.884 €	118.513 €	247.536 €	258.519 €	269.995 €
Total Fijos	976.860 €	905.215 €	1.892.588 €	1.990.307 €	2.226.433 €
COSTES VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Royalties RTVE	105.006 €	138.170 €	417.853 €	469.178 €	502.747 €
Comida+Bebida	1.268.784 €	1.418.002 €	2.811.785 €	3.099.825 €	3.272.802 €
Total Variables	1.373.790 €	1.556.172 €	3.229.639 €	3.569.003 €	3.775.548 €
Fijos/Total (%)	42%	37%	37%	36%	37%
Variables/Total (%)	58%	63%	63%	64%	63%
PRECIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Venta	15,5 €	16,8 €	17,5 €	18,3 €	19,0 €
Coste Comida+Bebida	8,9 €	9,0 €	9,3 €	9,6 €	10,0 €
Margen	57%	53%	53%	53%	52%
Capacidad PM	54%	42,3%	44,3%	44,4%	47,5%

Figura LXX. Punto Muerto (capacidad) para dos Mundo Clan, Madrid y Barcelona.

Como en la tabla anterior se procede a explicar dos puntos a destacar:

1. Descenso de la capacidad para el punto de equilibrio en el año 2. Se debe a que en el Año 0 y 1 se hace una fuerte campaña publicitaria que hace incrementar los costes fijos para el primer año.
2. En el año 3 se produce un incremento de la ocupación necesaria para igualar gastos debido a que se han incrementado el 50% los royaltys exigidos por TVE al 15%. Además, los salarios sufren un importante crecimiento
3. En el año 5 se produce una fuerte campaña publicitaria que dará apoyo a la expansión de franquicias en España para incrementar su popularidad a través del canal, esto hace aumentar los costes fijos, y por tanto la necesidad de incrementar la ocupación media cercana al 48% en ambos locales para cubrir gastos.

En los gráficos que se presentan a continuación se puede observar como los ingresos de tienda (alquiler y % sobre ventas netas) reduce el punto de equilibrio a como lo haría si no existieran esos ingresos, únicamente con costes variables, el 10%-15% dependiendo el año.

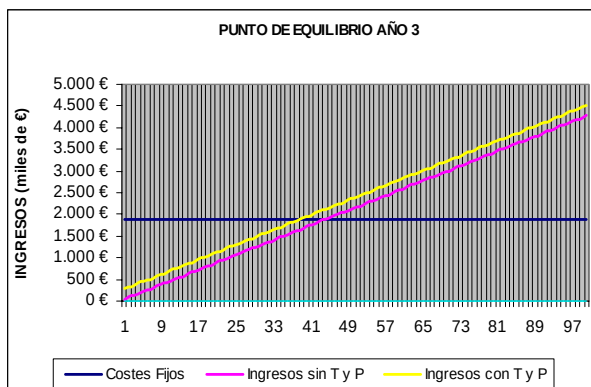


Figura LXXI Punto Muerto Año 3 (Dos locales)

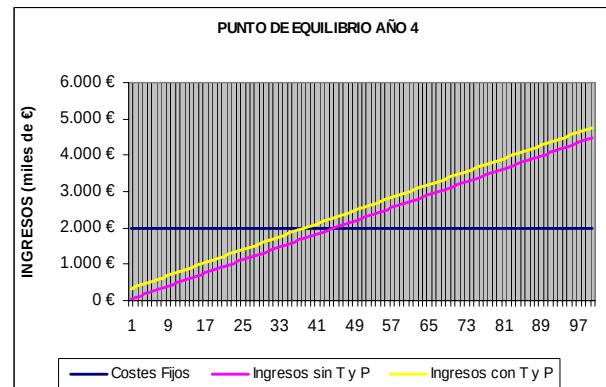


Figura LXXII. Punto Muerto Año 4 (Dos locales)

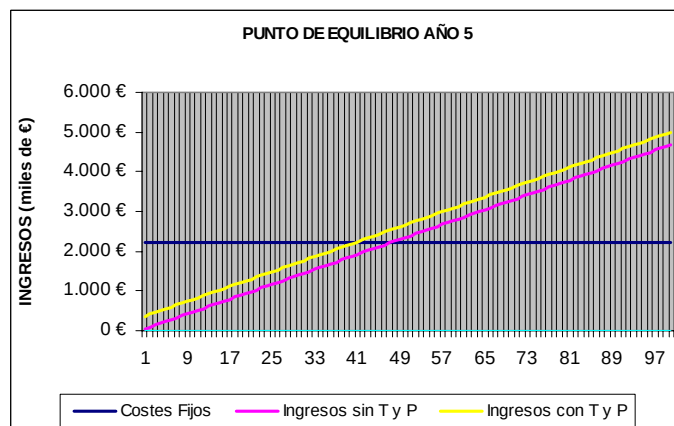


Figura LXXIII. Punto Muerto Año 5 (Dos locales)

De las mismas gráficas puede destacarse que únicamente incrementando la diferencia entre el gasto medio por cliente entre el coste de su consumición, se puede hacer reducir la ocupación en su punto muerto. Cualquier gasto en marketing, incremento de salarios, incremento de plantilla, hace aumentar los costes fijos para un mismo número de mesas y por tanto una capacidad ya determinada por la superficie del local.

Se podría reducir los costes fijos, pero esto iría en contra de la política salarial de recursos humanos, reducir gasto en campaña publicitaria, gasto que nos exige el socio, RTVE, o en servicios, que aporta al negocio todo lo necesario para su correcto funcionamiento. Por tanto, la única posibilidad sería cobrar más por menos, o conseguir poder de negociación con los proveedores de alimentos y bebidas de la empresa ya que la expansión comienza en el año 3.

Este poder de negociación se irá adquiriendo con el tiempo ya que a partir del año 6, en el que comenzará el despliegue de franquicias por España, y por tanto se necesitará de una mayor cantidad de productos solicitados a proveedores por lo que tendremos una mejor posición en la negociación de

precios. Además, se recibirán ingresos extra que hará reducir la ocupación en los locales de propiedad para igualar ingresos con los costes fijos.

Estos últimos se verán incrementados puesto que se necesitará personal para apoyar la estrategia, así como reforzar la campaña publicitaria a las comunidades donde se localicen las franquicias de MUNDO CLAN.

➤ ESTUDIO SENSIBILIDAD

En este punto del Business plan se estudiará como el VAN y el TIR es de sensible concretamente a las variaciones de tres entradas: gasto medio por persona, ocupación, y el coste del producto consumido, manteniendo el resto de variables constantes, concretamente utilizando el escenario real (ver Tabla I).

Este estudio se realizará sobre la existencia de los dos locales puesto que es la realidad del proyecto.

DATOS del ESCENARIO REAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capacidad	180	180	180	180	180
Semanas abiertas	47	47	47	47	47
Número de servicios semanales	36	36	36	36	36
Tasa de ocupación (media MAD y BCN)	46,8%	52,0%	53,0%	54,0%	55,0%
Precio medio comida	13,00 €	14,00 €	14,50 €	15,00 €	15,50 €
Precio medio bebida	2,50 €	2,75 €	3,00 €	3,25 €	3,50 €
Gasto Medio por cliente	15,50 €	16,75 €	17,50 €	18,25 €	19,00 €
Coste comida	8,00 €	8,00 €	8,25 €	8,50 €	8,80 €
Coste bebida	0,90 €	0,95 €	1,00 €	1,10 €	1,15 €

Figura LXXIV. Datos de entrada del escenario real.

Gasto medio por persona

Se ha realizado un estudio de la sensibilidad del modelo al gasto medio por persona en el escenario real estableciendo los límites en 11,4€ y 18€.

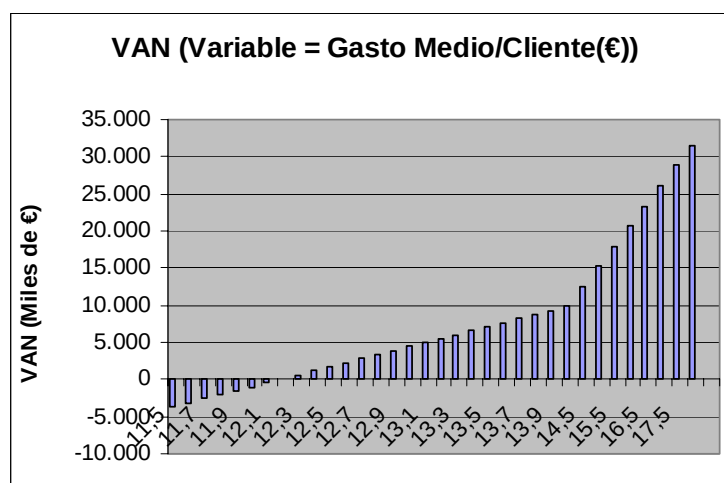


Figura LXXV. Sensibilidad VAN al gasto medio por persona (11,5€ a 18€)

Como se puede observar en la Tabla III más abajo, la modificación del gasto medio por cliente hace que la TIR sufra grandes cambios con simplemente una décima. Así, simplemente de 12,50€ a 13 € (dato real), la TIR se mueve entre 20% y 32%, únicamente modificando 0,50€. Esto demuestra la gran sensibilidad a este input.

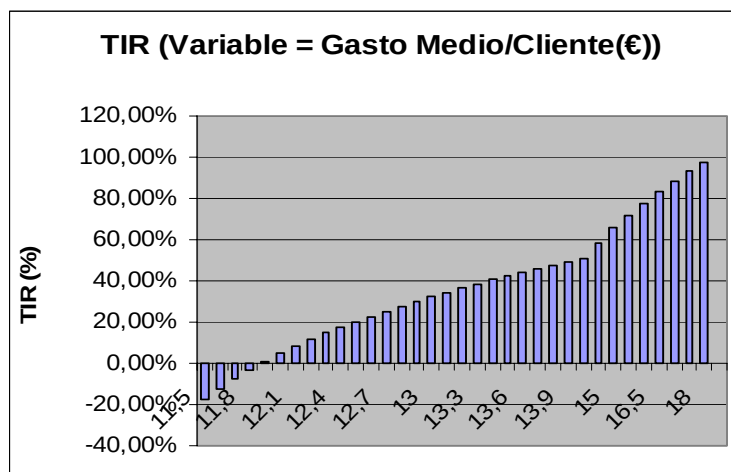


Figura LXXVI. Sensibilidad TIR al gasto medio por persona (11,5€ a 18€)

Ocupación

En cuanto a la ocupación, el VAN y el TIR son bastante menos sensibles a las modificaciones de ocupación, debido a que los gastos variables van estrechamente ligados a la misma. De este modo, entre una ocupación del 50% y el 55%, existe una diferencia positiva de un 7,5%, lejos de la máxima sensibilidad acuciada en el gasto medio por cliente.

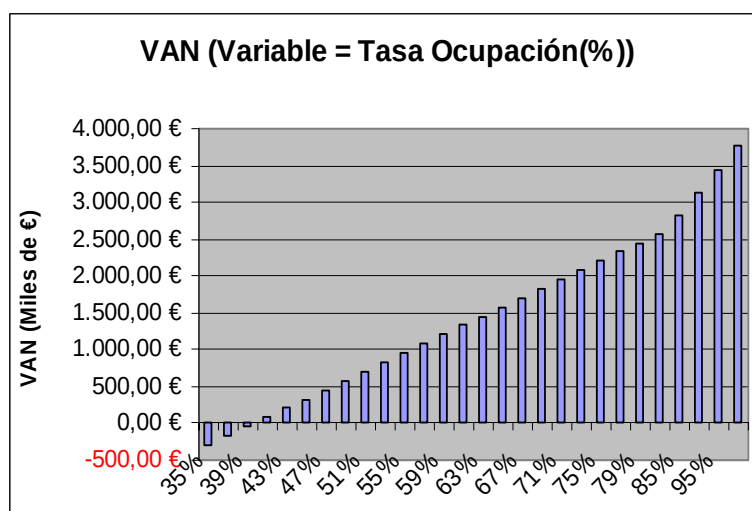


Figura LXXVII. Sensibilidad VAN a la tasa de ocupación (35% a 95%)

Se puede observar como las pendientes de estas curvas son menos pronunciadas que las extraídas como variable el gasto medio por persona. (Observación: el eje de abscisas muestra intervalos de 2%, mientras que en la de gasto medio, se exponen incrementos de décimas en el precio).

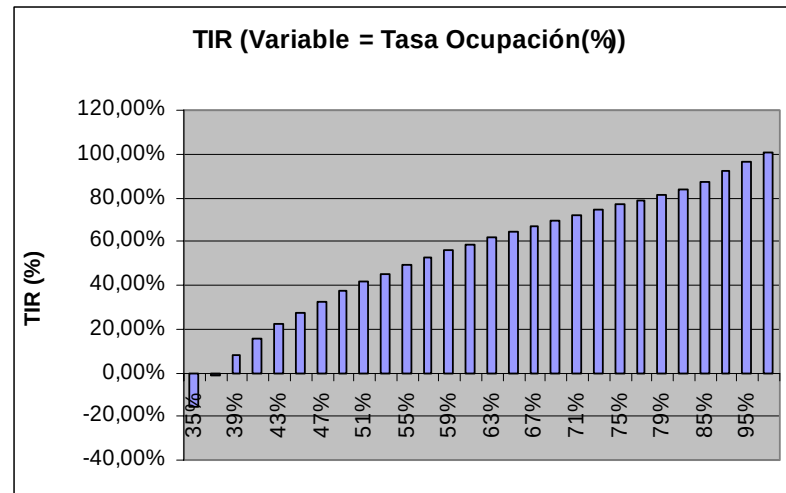


Figura LXXVIII. Sensibilidad TIR a la tasa de ocupación (35% a 95%)

Coste de producto consumido (comida)

Al igual que ocurre con el input de la ocupación, si se mantienen el resto de datos fijos, y se hace variar únicamente el coste de comida, las diferencias tanto en VAN como en TIR no son altamente destacables o preocupantes. Por ejemplo, un descenso en el coste de 8€ a 7,6€, que es un 5%, implica un ascenso de la TIR de un 3%. No ocurre lo mismo si el coste se incrementara de 8 a 9 € donde la pendiente es más pronunciada en este tramo.

Es decir, si se ve superado los 8,5€ (19% TIR) habría que empezar a pensar en una subida en los precios en el mismo % al menos para poder mantener la rentabilidad, o aumentar la capacidad o rotación en los locales.

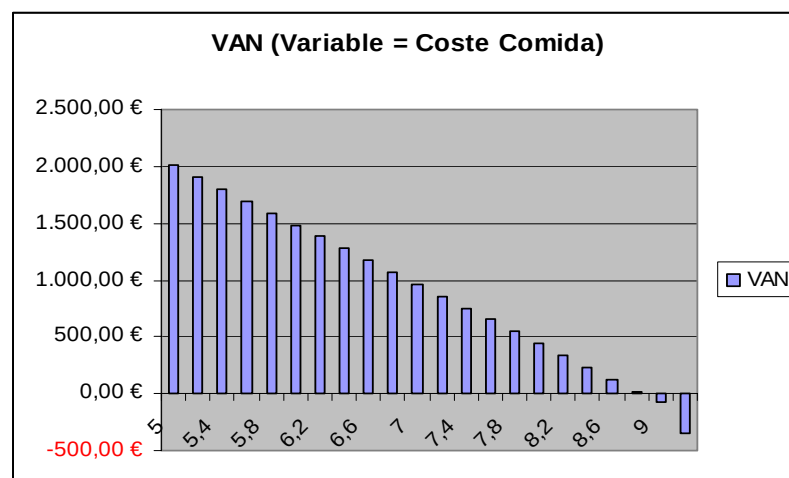


Figura LXXIX. Sensibilidad VAN al coste de la comida (5€ a 9,5€)

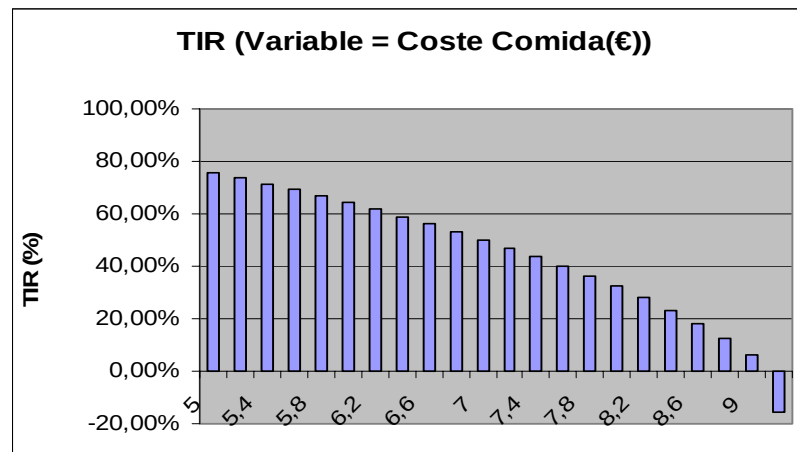


Figura LXXX. Sensibilidad TIR al coste de la comida (5€ a 9,5€)

➤ ANÁLISIS DE ESCENARIOS

El flujo de caja calculado y los Estados Financieros proyectados constituyen el Escenario Base del análisis de viabilidad del proyecto.

A continuación se plantearán dos escenarios de comportamiento: un escenario optimista y un escenario pesimista que permitirán evaluar la sensibilidad del proyecto frente a la modificación de aquellas variables identificadas como críticas. Se indicarán los factores del entorno, planteados en el Análisis del Entorno y en el análisis DAFO, que puedan afectar de manera significativa el desempeño del proyecto.

Se ha procedido a modificar las mismas variables en los dos escenarios, en uno en contra del negocio, y el otro a favor del negocio. Se ha incorporado la tasa de ocupación y el coste del producto por consumición como dos de los factores a los que son más sensibles el plan financiero.

El factor al que es más sensible el plan es al gasto medio por persona que se estableció en una media de 13 €. Este dato es muy conservador, aún más estableciendo que el coste que repercute en la comida/bebida es de casi 9 €, lo que deja un margen de un 32%. Pero en el caso estudiado, se optó por la opción más conservadora conociendo que la posibilidad de obtener un margen más amplio de hasta el 50% incluso era sencillo de alcanzar.

Así, partiendo de ese escenario real pero conservador, se presentan los siguientes dos escenarios.

Escenario Pesimista

Se ha asociado algunas de las situaciones que pueden darse como son dificultades del sector hostelero debido al descenso en el consumo de la población, o que se encuentre el negocio con barreras de entrada como puede ser que el servicio de promociones no recoja las necesidades de la demanda existente en el mercado, o que la introducción de la TDT para el año 2010 se vea retrasada debido a que la población no se ha preocupado por adaptar las instalaciones de su vivienda a la era digital.

Esto repercutirá también en que el mercado no crecerá tan rápido como se prevé a finales de este año 2009.

Variación del Factor	Variable modificada
Incremento del Paro	Descenso de la tasa de ocupación un 5% cada año. (41%, 47%, 45%, 48% y 49%)
Dificultad de penetración en el mercado	
Aumento de promociones de competidores	
Canal Clan poco conocido	
Aumento del % de Royalty TVE	Aumento de un 25% de Royaltys anual (12,5%, 12,5%, 18,75%, 18,5%, 18,75%)
Incremento del IPC	Se incrementa el IPC un 1% (5%)
Incremento del Euribor	Se incrementa el Euribor un 1% (7%)
Aumento del coste de productos	El precio del coste de producto sube un 7%. (8,50€, 8,50€, 8,75€, 9€, 9,30€)

Figura LXXXI. Variación de factores en peor caso.

El resultado de todas estas modificaciones en el plan financiero repercute negativamente en el mismo obteniendo el siguiente resultado:

VAN	-91.386,22 €
TIR	5,20%

La degradación de los factores críticos (ocupación y coste comida), provocan la obtención de una tasa de retorno muy poco atractiva de apenas el 5% con una tasa de descuento del 11%.

Bajo este supuesto, el capital propio necesario se incrementa en casi 100 mil euros.

Escenario Optimista

Al igual que en el escenario anterior, se han modificado las mismas variables, pero esta vez repercutiendo en el plan financiero de manera positiva.

Se han incrementado la tasa de ocupación un 5% sobre el caso estudiado (punto de vista conservador), y el resto de variables se han decrementado, desde el IPC, pasando por las royalties y llegando al coste de producto.

Variación del Factor	Variable modificada
Aumento del PIB español	Incremento de la ocupación un 5% cada año. (51%, 57%, 55%, 58% y 59%)
Exclusividad con TVE	
Aumento de promociones	
Incremento de penetración TDT	
Aumento del % de Royalty TVE	Se establece un 10% de Royaltys anual (10%, 10%,10%,10%,10%)
Disminución del IPC	Se decrementa el IPC un 1% (3%)
Descenso del Euribor	Se decrementa el Euribor un 1% (5%)
Descenso del coste de productos	El precio del coste de producto desciende un 7% (7,50€, 7,50€, 7,75€, 8,00€, 8,30€)

Figura LXXXII. Variación de factores en peor caso.

El resultado de todas estas modificaciones en el plan financiero repercute de manera muy positiva en el mismo obteniendo el siguiente resultado:

VAN	1.098.734,46 €
TIR	52,72%

Cabe destacar la mayor necesidad de aporte de capital, 1,1 millones de euros, cuando el escenario base agrupa 0,6 millones de capital social, y 450 mil € de deuda financiera.

Se ha obtenido por tanto una tasa de retorno aún mayor que la del caso real a pesar de los datos conservadores tomados para su estudio. Al igual que las modificaciones realizadas tampoco han sido extremas, todas ellas han estado comprendidas en torno al 25% para variables macroeconómicas como IPC y EURIBOR, y del 5% -7% para aquellas variables para las que el modelo de negocio responde de una manera más sensible.

MECANISMOS DE CONTROL

Los objetivos del Plan de Negocio serán supervisados y controlados de manera continua, para asegurar que las metas establecidas sean alcanzadas mientras se desarrollan las distintas actividades planificadas. Asimismo, el control nos permitirá recibir retroalimentación, y de ser necesario, tomar medidas correctivas especificadas posteriormente en el plan de contingencias.

Este control se debe realizar tanto como si el negocio prospera positivamente como negativamente.

Se establecen unas medidas de control que sean comprendidas por todos los empleados y que a su vez formen parte de sus objetivos (parte variable salario), de esta manera se dispone de los datos muy importantes cada día:

- **Ventas:** Gasto medio por persona.
- **Operaciones y Ventas:** Número de visitas al día.
- **Operaciones:** Tiempo medio de estancia en el local.

Se establecerán unos objetivos a estos indicadores de manera mensual. Además de estos, se tendrán en cuenta indicadores en la parte de la tienda, en la zona de juegos, y en la parte de negocio dirigida a la promoción de productos derivados:

- **Tienda:** relación facturación y visitas que compran con el número de visitas total al restaurante. Facturación tienda sobre facturación restaurante (%). Gasto medio de compra en tienda.
- **Zona de juegos:** % de niños que visitan el restaurante y que disfrutan de esta zona dedicada a ellos especialmente. Tiempo medio de estancia de los niños en la zona de juegos. Gasto medio por persona de los grupos que los niños disfrutan de esta zona (más tiempo estancia debe corresponder a más gasto).
- **Promociones:** número de promociones mensuales. Gasto medio por cliente en productos en promoción. Tiempo medio dedicado por el director comercial para conseguir una promoción (coste).

Estos indicadores se extraerán diariamente, obteniendo también los acumulados mensuales.

Control del plan de negocio

Se establecerán unos objetivos a estos indicadores de manera mensual los dos primeros años para pasar a ser trimestrales o semestrales en los años siguientes. Los indicadores serán los siguientes:

- **Análisis de ventas:** realizar un control mensual de las ventas realizadas y comparar contra el objetivo.
- **Análisis del ratio de esfuerzo Marketing/Ventas:** realizar este cálculo mensualmente para verificar la efectividad de la estrategia publicitaria.
- **Análisis de satisfacción de los clientes:** realizar un cuestionario continuo para medir la opinión del cliente obteniendo resultados mensuales.
- **Análisis de satisfacción del empleado:** se realizarán encuestas de clima laboral de manera semestral.
- **Análisis de rentabilidad:** margen neto de ventas.
- **Análisis de la eficiencia de la promoción:** relación mensual de la promoción con respecto al incremento en ventas.
- **Análisis de la cuota de mercado:** realizar semestralmente un estudio de mercado que nos indique el market share de la empresa.

PLAN DE CONTINGENCIAS

Con el objeto de mantener bajo control las variables críticas del proyecto se establecerán parámetros de intervención relacionados con el nivel de ocupación de MUNDO CLAN así como el gasto medio (crítico como se vió en el análisis de sensibilidad) realizado por cliente para que no llegue en ningún momento a la ocurrencia del escenario pesimista.

Si a pesar de la gestión para prevenir la llegada del escenario pesimista este llegara, las acciones que se llevarían acabo son las siguientes:

Baja ocupación de MUNDO CLAN de Madrid por lo que no se cubren ni siquiera los costes.

Puede darse por dos motivos esenciales:

- Los clientes que lo han visitado no vuelven.
- Los clientes son reacios y no entran.

Se tomarían las siguientes acciones según el motivo:

NO HAY REVISITA

- Revisar la segmentación de los prescriptores (2 a 12 años), puesto que puede que sea demasiado amplia e intimide a padres por peligroso conjunto de edades.
- Revisar el posicionamiento tanto en prescriptores como en clientes.
- Una vez se haya revisado la correcta segmentación, se realizará la nueva focalización en dos rangos de edades más pequeños (2 a 8 años y 8 a 12 años).
- Potenciar las acciones de comunicación y promociones en televisión dirigida exclusivamente a este público. Se puede llegar a que algún programa infantil se emita desde el mismo MUNDO CLAN.
- Otra acción publicitaria puede ser la grabación de un CD de música en MUNDO CLAN de algún artista que desee colaborar (a través de RTVE).
- Potenciar la creación del carnet que hace pertenecer al MUNDO CLAN en la primera visita, además de incrementar hasta un 5% el bonus cargado en el mismo.
- Revisar si la zona de juegos dirigida a niños es acogida con satisfacción, de no ser así, puede incrementarse el espacio disponible para clientes (y su satisfacción) sin verse incrementado la capacidad del negocio. Se asegura así la adecuación de las instalaciones a las necesidades de los clientes.

- Reducir los impactos publicitarios en el interior del restaurante para incrementar la comodidad.
- Comunicar lo más eficientemente posible la seguridad de las instalaciones en las campañas publicitarias y la existencia de profesionales cualificados. Puede realizarse mediante inclusiones de blogs donde se traten temas relacionados con educación infantil
- Mejorar el nivel de calidad de la atención al cliente y prescriptor por parte de los empleados. Puede ayudar una renegociación de objetivos con los empleados.
- Mejorar el nivel de calidad de los productos ofertados, así como sus atractivos, tanto en los dirigidos a niños como a los adultos.

NO HAY UNA PRIMERA VISITA

- Revisión del contrato de colaboración con Televisión Española debido a que la imagen del canal temático MUNDO CLAN y de los personajes que en él se emiten no funciona como se esperaba según los resultados del análisis de mercado. Descenso del royalty.
- Habilitar una entrada directa a la zona de restaurante de MUNDO CLAN.
- Facilitar al público una promoción atractiva que les atraiga lo suficiente como para que conozcan el interior de MUNDO CLAN. Se piensa en tres:
 - o “Menos de 5 años, gratis”, niños menores de 5 años meriendan gratis si consume un adulto (con una consumición mínima de 18€).
 - o “2X1 en Meriendas/Cenas” un único día de la semana, pudiendo establecerse el miércoles.
 - o “Tu Postre Gratis”: durante 3 meses todos aquellos niños que vengan acompañados por 2 o más amigos disfrutarán de un postre a elegir de la carta de forma totalmente gratuita.

Las promociones no son acumulables entre sí.

- Revisar el posicionamiento tanto en prescriptores como en clientes.
- Potenciar campaña publicitaria a través de CLAN TV:
 - o Aparición de MUNDO CLAN en programas emitidos en el canal.
 - o Grabación de un CD por personajes de las series emitidas por el canal.
 - o Más colaboraciones con productos derivados de las series emitidas que TVE indique que sean adecuados.
 - o Comunicación de las promociones indicadas anteriormente.

Puede ocurrir que a pesar de las medidas tomadas de contingencia anteriormente indicadas, las ventas no se vean incrementadas y se alcance el supuesto del peor caso presentado y por tanto se decida dejar de invertir en este modelo de negocio.

Se recuerda, que el plan de contingencia se aplica en el caso de que el local de Madrid no obtenga beneficios suficientes para cubrir costes en los dos primeros años, por lo que no se daría el paso de la apertura del local de Barcelona, y mucho menos la de la expansión geográfica por el resto de España en la modalidad de franquicia. Se tomaría entonces la siguiente opción de reconversión del negocio en una franquicia perteneciente a *Chiqui tin*. Se trata de una escuela infantil por lo que se podría mantener una gran cantidad de sinergias:

- Aprovechamiento parcial de la cocina, mobiliario infantil y de la estructura de juegos. Parte del mobiliario de la cocina podría venderse recuperando parte de la inversión.
- Aprovechamiento del conocimiento sobre los pequeños y como atraer clientes/prescriptores.
- La ubicación del local es idónea debido a una zona residencial joven en la que crecerá la natalidad con elevada probabilidad.
- Moderada-baja inversión en reforma, únicamente acondicionar el local al modelo de negocio e imagen de *Chiqui tin*.
- Un número de empleados podrían continuar trabajando para la empresa, cuidadores, pinches y animadores.
- Asociación a un referente dentro de las franquicias dirigidas al mundo infantil con gran éxito.

SI LAS MEJORES PREVISIONES SON SUPERADAS

Si los objetivos de facturación de ventas, el gasto medio por cliente, la rotación de clientes, etcétera, son superados provocando un gran éxito en la tasa de ocupación del restaurante, las ventas en tiendas son elevadas, mayores que las previsiones, al igual que con las promociones contratadas para los productos derivados del canal Clan TV, se tomará una decisión de aplicar la línea de negocio no solo a aportar valor a otros canales temáticos, sino incluso dirigirse hacia otras marcas que no tengan que ver con el mundo de la pequeña pantalla, sin olvidar la expansión a América Latina y USA siguiendo las necesidades marcadas por el socio, Televisión Española.

Además de lograr el objetivo de expansión geográfica a través de franquicias por los países anteriormente mencionados, se puede dar una vuelta más al negocio.

Se dispondrá de una gran ventaja en la aplicación de:

- Traslado del modelo de negocio a otra marca, con la intención de reunir el público objetivo que se sienta atraído por ella, y poder ofrecerle además de un servicio de restauración, ponerle al alcance todos los productos derivados de la marca.
- Aprovechamiento del conocimiento de la necesidad de los canales temáticos, generación de valor, y obtención de beneficios.
- La parte de restauración se amoldará a las necesidades del público objetivo que se desee reunir, creando un posicionamiento específico para ello apoyándose en el ya creado por el canal/marca.
- Los márgenes del restaurante son conocidos, así como las operaciones llevadas a cabo para un buen funcionamiento y rentabilidad del negocio.
- El modelo de la promoción será exactamente igual, con la diferencia del público que irá dirigido.
- La venta de productos derivados continuará existiendo, con la posibilidad de que la empresa dirija también la tienda del local.
- Se conoce la particularidad de trabajar con marcas que no son propias, y se puede ofrecer claramente una ventaja competitiva a la marca con la que se vaya a colaborar.
- El poder de negociación con proveedores continuaría incrementándose consiguiendo mejores descuentos y precios en la compra de productos alimenticios y bebidas.
- Aplicación de las prioridades del negocio: socio (marca/canal temático), prescriptores, clientes, y empleados. Una unión armoniosa de estos factores conseguirá la próspera evolución de la diversificación del negocio.

MUNDO CLAN

BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA.....	3
WEBS	5
ANEXOS	6
Anexos ENTORNO ECONÓMICO	6
Anexos ENTORNO SOCIAL	9
Anexos ENTORNO AUDIOVISUAL.....	20
Anexos PROMOCIÓN	26
Anexos RR.HH.....	31
Anexos PLAN FINANCIERO	444

BIBLIOGRAFÍA

- Instituto Nacional de Estadística, INE.
- BOE, Boletín Oficial del Estado.
- BOCM, Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Observatorio del Consumo y Distribución Alimentaria.
- Federación Española de Hostelería.
- Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid.
- Infoadex.
- Ministerio de Cultura.
- AIMC. (1994, 1996, 1998, 2000): Lectores por ejemplar en prensa: diarios y suplementos.
- AIMC. (1995, 1997, 1998): Lectores por ejemplar en revistas.
- Formula TV.
- Boletín Monetario Europeo.
- INEM.
- ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DE HOSTELERÍA DE LA COMUNIDAD DE MADRID (LA VIÑA)
- Madrid Emprende.
- IMF, Institute Monetary Fund.
- BBDD de Datamonitor.
- FAPAE
- EGEDA
- Telemadrid.
- *Araluce Letamendía, María del Mar; Empresas de restauración alimentaria : un sistema de gestión global, Madrid : Díaz de Santos, 2001, XI, 249 p.*
- *Biosca, Doménech; Dirigir con éxito un restaurante en el siglo XXI, Barcelona : Gestión 2000, 2003, 130 p.*
- *Catalá, Paco; Vuelta y vuelta a la gastronomía madrileña, Madrid : Taznia Media, [2000], 189 p.*
- *Felipe Gallego, Jesús; Manual práctico de restaurante / Jesús Felipe Gallego ; con la colaboración de Juan Pablo Felipe Tablado, 9ª ed, Madrid : Paraninfo, 1999, 395 p.*

- *Juana Setien, Manuel de; El restaurante : manual profesional / Manuel de Juana Setien, Rafael Espantaleón Galán, Madrid : Norma, 2002, XXI, 301 p.*
- *Lawson, Fred; Planificación y diseño de restaurantes / Fred Lawson ; traducido por L. M. Jiménez de Cisneros, Barcelona : Blume, 1979, 180 p. .*
- *Manual de manipulación de alimentos en el sector de hostelería (restaurantes, bares, cafeterías y comidas preparadas) / [autor, Aalimenta Entidad para la Seguridad e Higiene Alimentaria], Madrid, [2004], 34 p.*
- *Diez Indicadores sobre la economía española. Subdirección General de Estudios y Planes de Actuación. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España. Mayo 2008*
- *Boletín Fondo Monetario Internacional en línea. FMI. Septiembre 2008*
- *Hotels, Restaurants & Cafes in Spain. Industry profile. Datamonitor. Septiembre 2004.*
- *Advertising in Spain. Datamonitor. Octubre 2007.*
- *Decreto 184/1998, de 22 octubre. BO. Comunidad de Madrid 3 noviembre 1998, núm. 261, [pág. 3]; rect. BO.Comunidad de Madrid 10 diciembre 1998 , núm. 293 sobre espectáculos públicos y actividades recreativas. Catálogo de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas, Establecimientos, Locales e Instalaciones*
- *Estudio INFOADEX de la inversión publicitaria en España 2008. InfoAdex. 2008*
- *IV Estudio de Audiencia Infantil/Juvenil EGM. Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. Abril de 2008*
- *Informe El Sector de la Hostelería en la CAM. Consultur. 2005*
- *Los Sectores de la Hostelería en 2007. Federación Española de Hostelería (FHER). 2008*
- *Memoria FAPAE 2007. Federación de Asociaciones de Productores Audiovisuales Españoles (FAPAE). 2008*
- *VII Seminario Aedemo de medios. Relación entre la audiencia y la difusión de los medios impresos. José Andrés Gabardo y Joaquín Frías Sanz. 2000.*
- *Convenio colectivo de Hostelería y actividades turísticas (restauración) de la Comunidad de Madrid para los años 2007, 2008, 2009 y 2010. B.O.C.M. Núm. 237. viernes 5 de octubre de 2007*
- *Resolución de 25 de mayo de 2007, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo de ámbito estatal de centros de asistencia y educación infantil. BOE núm. 136. Jueves 7 junio 2007*

WEBS

Instituto Nacional de Estadística: www.ine.es

Instituto Nacional de Empleo. www.inem.es

Ayuntamiento de Madrid: www.munimadrid.es

Comunidad de Madrid: www.madrid.org

Base de Datos EOI - SABI

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. www.mityc.es

Asociación Madrileña de Empresarios de Restaurantes y Cafeterías. www.amerc.es

Asociación Española de Franquiciadores (AEF). www.franquiciadores.com

Federación Española de Hostelería. www.fher.es

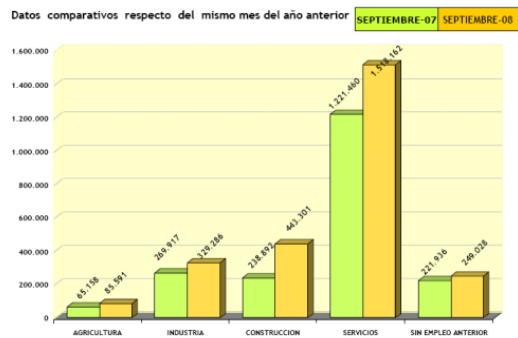
www.marketingdirecto.com

www.formulatv.com

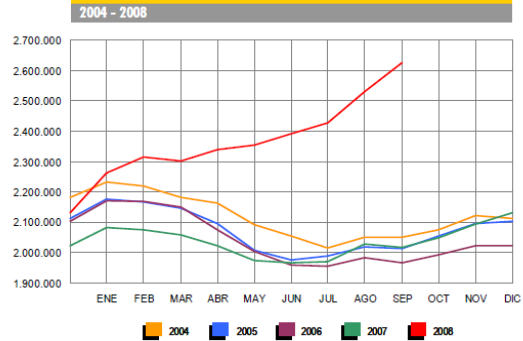
Clan TVE. www.clantve.es

RTVE. www.rtve.es

EVOLUCIÓN DEL PARO REGISTRADO POR SECTORES

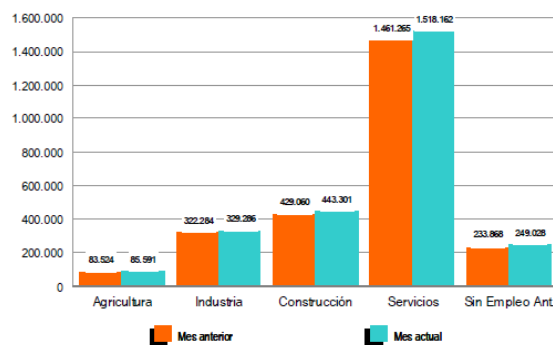


EVOLUCIÓN DEL PARO REGISTRADO



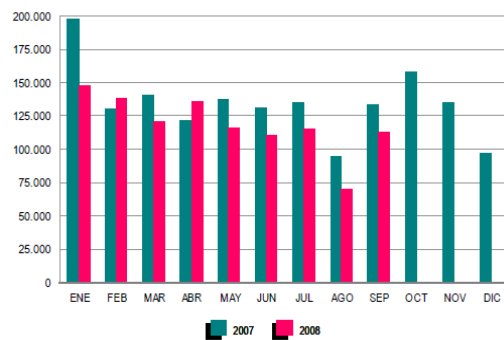
PARO REGISTRADO POR SECTORES

COMPARACIÓN CON EL MES ANTERIOR



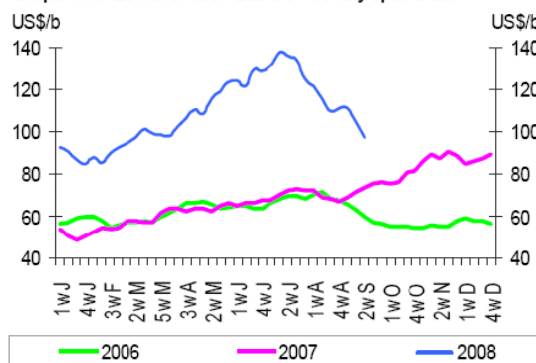
EVOLUCIÓN MENSUAL DE LOS CONTRATOS INDEFINIDOS A TIEMPO COMPLETO

2007 - 2008

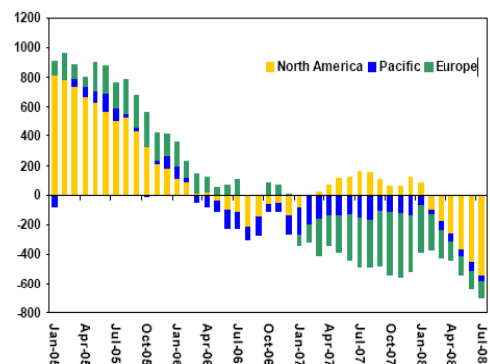


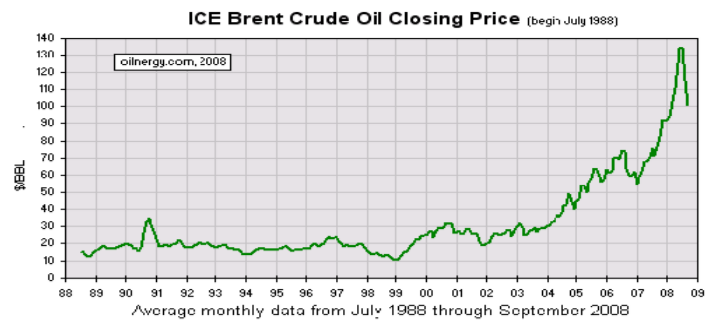
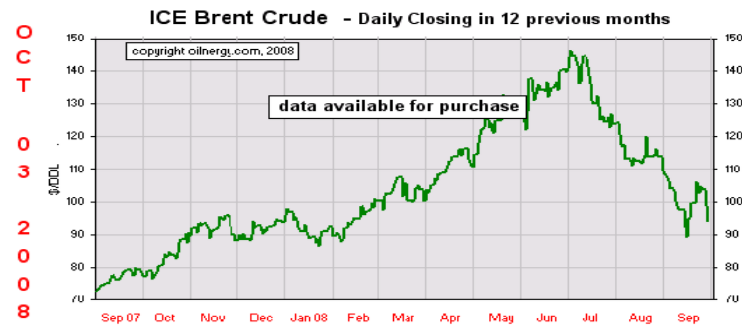
PRECIO DEL PETROLEO

Graph 1: OPEC Reference Basket - weekly spot crude



Graph 1: OECD oil demand growth (12-m moving average, tb/d)

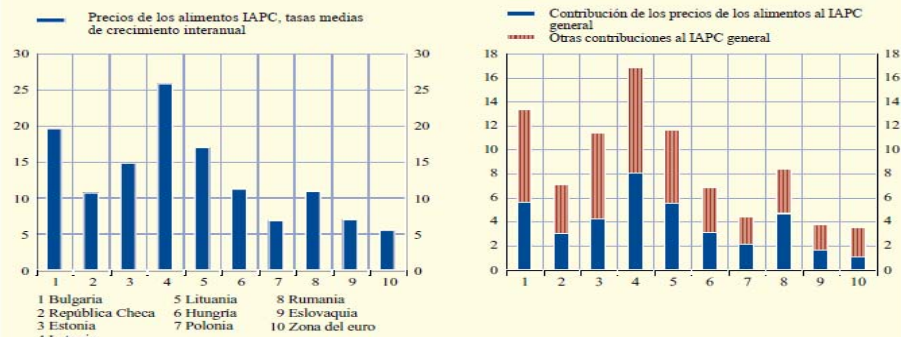




IPC

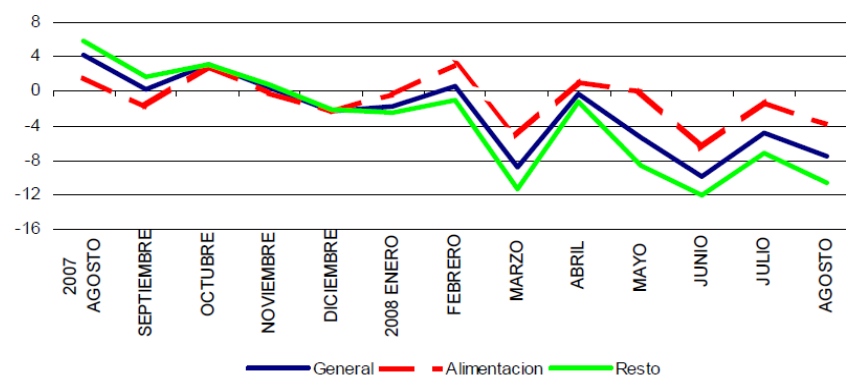
Gráfico A Incrementos de los precios de los alimentos y contribuciones al IAPC general durante el período enero-julio del 2008

(tasas de variación interanual; puntos porcentuales)

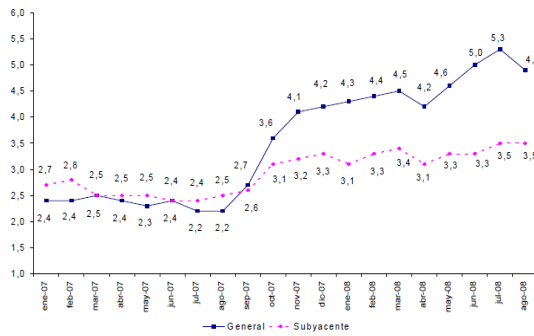


Fuentes: Eurostat y BCE.

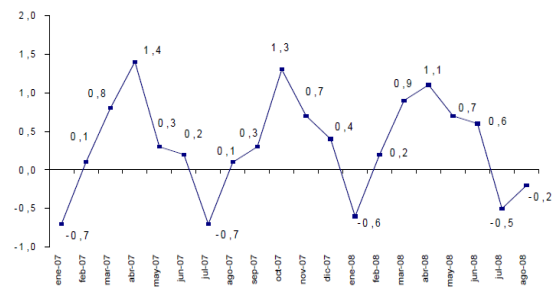
Tasas anuales (precios constantes)



Evolución anual del IPC, base 2006
General y Subyacente

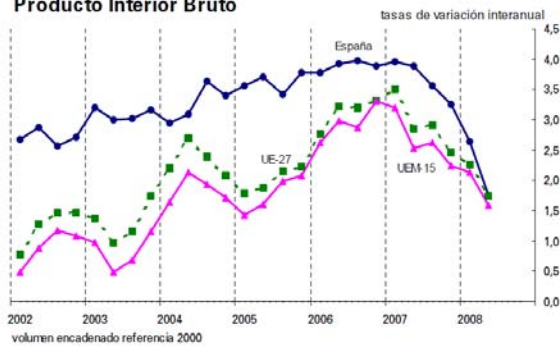


Evolución mensual del IPC, base 2006
Índice general

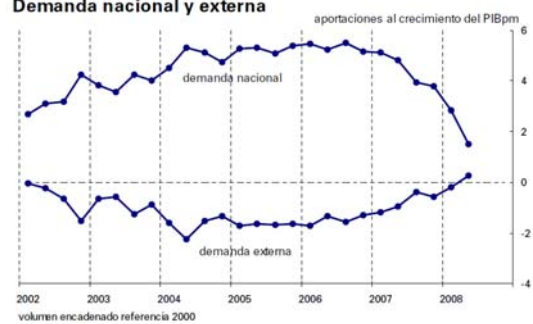


PIB

Producto Interior Bruto



Demanda nacional y externa



Anexos ENTORNO SOCIAL

Población nacional por grupos de edad (INE. Enero 2008)

Avance del Padrón a 1 de enero de 2008. Datos provisionales	
Nacional (Ambos sexos)	
0-4	2.306.317
05-09	2.173.778
10-14	2.131.014
15-19	2.350.416
20-24	2.833.916
25-29	3.706.299
30-34	4.127.679
35-39	3.906.943
40-44	3.723.273
45-49	3.349.200
50-54	2.867.430
55-59	2.582.439
60-64	2.371.000
65-69	1.847.719
70-74	1.956.024
75-79	1.702.716
80-84	1.185.448
85 y más	941.900

Población Madrid por distritos (INE. Enero 2008) (Grupo edad 0-14)

Distritos	Población	0 a 14 (%)	0 a 14
Total	3.187.062	12,91	411.537
13. Puente de Vallecas	241.907	14,07	34.031
11. Carabanchel	248.350	12,74	31.635
10. Latina	256.644	11,33	29.076
15. Ciudad Lineal	226.805	12,65	28.695
08. Fuencarral-El Pardo	212.710	13,34	28.375
16. Hortaleza	161.661	14,95	24.163
20. San Blas	153.128	15,43	23.620
17. Villaverde	146.184	14,82	21.669
12. Usera	136.391	14,02	19.121
05. Chamartín	143.778	12,86	18.490
02. Arganzuela	149.577	12,33	18.447
06. Tetuán	152.206	11,04	16.799
09. Moncloa-Aravaca	117.356	14,04	16.476
04. Salamanca	146.763	11,04	16.206
07. Chamberí	145.593	10,12	14.728
03. Retiro	124.530	11,57	14.411
14. Moratalaz	104.923	13,28	13.933
01. Centro	141.396	8,99	12.709
19. Vicálvaro	66.299	17,58	11.655
18. Villa de Vallecas	67.163	15,37	10.323
21. Barajas	43.698	15,96	6.975

POBLACIÓN INTERPOLADA POR DISTRITOS Y BARRIOS DEL MUNICIPIO DE MADRID SEGÚN LOS PADRONES OFICIALES DESDE 1998 (INE 2007)

Código	Districtos y barrios	Total	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
0796	Madrid	3.132.463	30.750	30.801	30.641	30.061	28.824	27.286	26.728	25.469	24.699	25.031	24.605	24.171	24.621	25.252	25.806
079601	Centro	137.437	1.094	1.076	1.010	961	946	817	763	789	724	727	698	644	743	702	702
0796011	Palacio	23.042	187	185	179	186	176	138	129	130	144	123	115	108	123	120	123
0796012	Embajadores	47.531	364	388	365	313	362	301	270	273	271	283	238	241	267	251	268
0796013	Cortes	10.567	91	86	65	68	69	52	51	70	37	40	45	47	49	55	54
0796014	Justicia	16.407	145	120	126	124	112	100	111	100	97	88	83	64	95	82	66
0796015	Universidad	32.147	248	251	221	223	183	186	170	175	146	163	171	155	174	160	165
0796016	Sol	7.743	59	46	54	47	44	40	32	41	29	30	46	29	35	34	26
079602	Arganzuela	146.844	1.409	1.400	1.360	1.361	1.283	1.233	1.236	1.168	1.114	1.099	1.154	1.096	1.046	1.127	1.073
0796021	Imperial	22.834	211	216	211	218	221	206	211	199	168	172	190	155	152	164	174
0796022	Acacias (Las)	37.346	266	308	300	328	298	311	304	343	325	309	330	328	295	337	323
0796023	Chopera (La)	21.468	181	141	171	156	142	146	145	123	121	131	153	122	134	141	106
0796024	Legazpi	11.589	212	189	157	175	168	145	159	130	143	133	113	119	100	92	118
0796025	Delicias (Las)	25.241	299	267	263	239	230	229	213	178	184	184	178	201	179	201	170
0796026	Palos de Moguer	27.248	226	259	233	221	204	175	186	176	164	165	184	162	175	182	176
0796027	Atocha	1.118	14	20	25	24	20	21	18	19	9	5	6	9	11	10	6
079603	Retiro	122.981	1.047	1.036	1.029	1.021	990	969	928	935	891	847	878	905	891	913	992
0796031	Pacífico	35.836	301	268	267	281	293	267	290	242	262	232	268	270	269	241	275
0796032	Adelfas	16.659	160	182	170	187	158	137	129	148	114	125	116	130	112	122	150
0796033	Estrella	24.440	159	194	186	180	166	193	184	178	181	169	166	164	192	173	206
0796034	Ibiza	22.819	217	209	206	170	162	164	140	157	146	127	143	154	147	172	161
0796035	Jerónimos	7.373	66	42	53	44	46	50	41	52	50	53	45	46	32	46	51
0796036	Niño Jesús	15.854	144	141	147	159	165	158	144	158	138	141	140	141	139	159	149
079604	Salamanca	144.274	1.221	1.185	1.240	1.217	1.164	1.122	1.039	1.033	929	982	1.004	899	942	932	1.040
0796041	Recoletos	14.916	137	135	142	149	128	143	112	122	105	118	105	96	102	95	111
0796042	Goya	29.666	237	252	240	248	226	223	184	219	179	189	196	166	178	180	233
0796043	Fuente del Berro	21.808	192	159	199	168	186	168	156	144	119	151	134	134	131	120	142
0796044	Guindalera	40.746	332	314	348	335	336	291	295	306	277	287	293	268	277	272	298
0796045	Lista	20.989	172	182	170	188	169	157	167	134	126	138	134	119	156	148	155
0796046	Castellana	16.149	151	143	141	129	119	140	125	108	123	99	142	116	98	117	101

Código	Distritos y barrios	Total	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
079605	Chamartín	141.733	1.267	1.364	1.309	1.331	1.324	1.232	1.224	1.114	1.197	1.142	1.122	1.172	1.115	1.172	1.203
0796051	El Viso	15.729	142	125	145	123	134	131	138	121	146	130	148	135	149	150	149
0796052	Prosperidad	37.446	340	314	265	288	290	261	245	224	259	255	248	260	248	279	289
0796053	Ciudad Jardín	18.451	151	183	158	147	154	137	129	107	124	114	122	131	121	132	123
0796054	Hispanoamérica	30.605	272	307	327	349	326	294	264	255	269	264	228	249	207	250	254
0796055	Nueva España	22.768	213	275	269	261	259	244	273	233	242	228	211	216	199	222	200
0796056	Castilla	16.734	149	160	145	163	161	165	175	174	157	151	165	181	191	139	188
079606	Tetuán	148.845	1.402	1.294	1.254	1.197	1.184	1.070	1.039	935	1.014	954	988	954	964	1.083	1.076
0796061	Bellas Vistas	28.101	265	274	242	234	220	196	170	179	191	165	192	182	183	206	221
0796062	Cuatro Caminos	34.091	284	253	264	250	242	240	217	198	194	191	213	208	222	221	218
0796063	Castillejos	20.098	161	132	129	142	135	121	121	117	123	112	120	123	99	129	123
0796064	Almenara	20.546	196	167	172	166	166	170	165	136	157	163	157	153	158	178	183
0796065	Valdeacederas	23.469	276	265	216	229	209	170	192	145	197	167	172	143	154	174	177
0796066	Berruquete	22.540	220	203	231	176	212	173	174	160	152	156	134	145	148	175	154
079607	Chamberí	142.879	1.114	1.089	1.052	1.036	1.092	950	963	923	883	860	922	883	896	916	887
0796071	Gaztambide	24.056	143	161	149	160	187	138	159	149	164	133	158	159	138	176	141
0796072	Arapiles	25.756	188	196	191	172	195	184	162	179	142	165	153	153	183	183	157
0796073	Trafalgar	25.667	224	195	214	188	194	172	149	160	139	153	179	153	152	151	151
0796074	Almagro	19.835	179	170	146	175	162	141	161	119	142	131	136	127	141	116	121
0796075	Ríos Rosas	27.218	233	213	217	191	200	168	188	185	173	166	175	178	162	156	177
0796076	Vallehermoso	20.347	147	154	135	150	154	147	144	131	123	112	121	113	120	134	140
079608	Fuencarral-El Pardo	210.059	2.064	1.982	2.060	2.010	1.917	1.908	1.826	1.808	1.719	1.750	1.753	1.730	1.804	1.844	1.868
0796081	El Pardo	3.721	28	19	14	22	18	25	18	19	25	20	20	13	17	26	32
0796082	Fuente Arreina	3.238	28	24	38	34	34	28	40	27	33	28	35	26	31	40	23
0796083	Peña Grande	45.011	351	342	361	337	352	327	333	366	323	351	354	409	380	398	441
0796084	El Pilar	49.549	361	329	361	337	327	320	286	312	281	279	297	272	292	317	335
0796085	La Paz	36.720	245	219	230	234	246	227	227	214	227	250	258	264	311	325	324
0796086	Valverde	39.202	597	560	550	554	450	458	420	386	366	359	323	330	351	312	312
0796087	Mirasierra	27.024	295	345	385	378	388	446	424	426	421	414	419	387	376	392	368
0796088	El Goloso	5.594	159	144	121	114	102	77	78	58	43	49	47	29	46	34	33
079609	Moncloa-Aravaca	115.425	1.066	1.109	1.206	1.282	1.189	1.195	1.133	1.096	1.003	1.030	1.030	967	1.012	963	980
0796091	Casa de Campo	13.436	99	80	124	124	123	108	115	115	97	93	90	83	102	84	107
0796092	Argüelles	25.011	189	159	186	184	167	179	157	159	153	141	162	135	134	151	146
0796093	Ciudad Universitaria	16.030	128	138	124	150	151	140	133	137	129	139	138	110	154	118	137
0796094	Valdezarza	30.962	219	229	259	256	211	253	231	228	216	227	224	218	251	246	268
0796095	Valdemarín	4.375	95	109	128	121	121	101	94	76	63	76	50	52	45	48	45
0796096	El Plantío	2.435	27	41	24	38	27	30	33	22	23	22	24	29	15	21	24
0796097	Aravaca	23.176	309	353	361	409	389	384	370	359	322	332	342	340	311	295	253

Código	Distritos y barrios	Total	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
079610	Latina	252.596	2.089	2.244	2.183	2.035	2.008	1.923	1.848	1.772	1.742	1.862	1.759	1.714	1.789	1.858	1.850
0796101	Los Cármenes	17.595	165	210	184	167	184	169	183	155	166	194	171	164	187	145	165
0796102	Puerta del Angel	44.055	336	424	381	323	359	354	318	306	283	298	292	285	285	329	322
0796103	Lucero	38.017	327	337	379	312	339	333	305	297	285	299	302	284	318	295	310
0796104	Aluche	73.796	535	570	525	573	538	455	454	448	438	491	438	468	450	492	476
0796105	Campamento	20.572	187	172	175	159	132	132	126	126	125	125	114	117	134	146	126
0796106	Cuatro Vientos	2.165	62	44	48	50	58	35	62	41	36	36	40	38	24	24	31
0796107	Las Águilas	56.396	477	487	491	451	398	445	400	399	409	419	402	358	391	427	420
079611	Carabanchel	243.568	2.649	2.522	2.431	2.313	2.151	2.021	1.940	1.882	1.725	1.875	1.839	1.846	1.883	1.860	1.972
0796111	Comillas	23.656	187	192	206	169	174	169	140	172	150	154	154	153	164	162	186
0796112	Opañel	32.907	320	290	278	272	278	248	244	241	214	227	214	236	240	228	239
0796113	San Isidro	39.327	418	368	374	341	292	297	305	280	308	315	321	335	312	319	338
0796114	Vista Alegre	47.505	376	444	397	388	364	343	326	329	273	325	324	305	346	323	380
0796115	Puerta Bonita	34.637	380	375	367	346	322	308	308	294	259	276	265	283	280	285	278
0796116	Buenavista	35.375	556	473	483	502	450	406	369	346	316	340	344	315	312	326	312
0796117	Abrantes	30.161	412	380	326	295	271	250	248	220	205	238	217	219	229	217	239
079612	Usera	133.472	1.695	1.571	1.495	1.394	1.364	1.215	1.205	1.116	1.125	1.132	1.059	1.045	1.067	1.119	1.069
0796121	Orcasitas	21.807	319	288	249	237	249	211	185	169	189	184	168	140	158	181	158
0796122	Orcasur	12.377	165	154	154	137	155	140	136	132	140	118	115	131	127	128	119
0796123	San Fermín	21.539	382	347	348	277	265	228	253	208	216	233	197	193	176	197	182
0796124	Almendrales	20.397	264	230	224	214	198	171	182	178	149	173	164	149	163	167	159
0796125	Moscardó	26.293	244	247	236	252	202	208	190	173	176	180	185	177	196	188	210
0796126	Zofío	14.118	144	135	119	145	149	131	128	128	136	112	119	121	132	142	117
0796127	Pradolongo	16.941	177	170	165	132	146	126	131	128	119	132	111	134	115	116	124
079613	Puente de Vallecas	237.678	2.354	2.370	2.501	2.374	2.217	2.164	2.191	2.127	2.034	2.158	2.142	2.051	2.122	2.256	2.295
0796131	Entrevías	36.471	329	369	393	384	335	340	348	346	345	338	356	311	314	367	351
0796132	San Diego	40.634	465	445	505	423	388	351	336	328	306	320	313	295	336	331	380
0796133	Palomeras Bajas	41.255	422	428	490	487	497	498	478	514	481	535	523	466	455	434	402
0796134	Palomeras Sureste	42.365	400	394	403	378	370	367	379	338	360	382	391	385	423	443	495
0796135	Portazgo	29.491	283	248	267	250	212	213	244	249	175	210	199	228	214	246	255
0796136	Numancia	47.462	455	486	443	452	415	395	406	352	367	373	360	366	380	435	412
079614	Moratalaz	103.731	850	918	932	983	954	889	931	876	898	911	896	903	974	965	900
0796141	Pavones	10.093	88	109	103	118	104	83	94	91	74	73	85	90	93	75	97
0796142	Horcajo	6.397	115	111	145	155	135	123	137	131	97	116	116	94	98	90	78
0796143	Marroquina	30.519	219	237	288	292	298	281	301	307	311	356	309	329	343	341	313
0796144	Media Legua	20.081	145	179	157	139	173	163	146	130	153	168	144	188	200	181	202
0796145	Fontarrón	18.284	148	144	134	145	114	104	124	108	122	107	124	105	108	157	105
0796146	Vinateros	18.357	135	138	105	134	130	135	129	109	141	91	118	97	132	121	105

Código	Distritos y barrios	Total	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
079615	Ciudad Lineal	222.747	1.897	2.080	2.059	2.094	2.004	1.900	1.971	1.802	1.708	1.833	1.698	1.684	1.782	1.805	1.910
0796151	Ventas	50.719	402	470	412	417	389	348	371	357	331	335	309	364	346	380	359
0796152	Pueblo Nuevo	63.202	565	555	551	535	529	516	499	458	429	467	471	421	441	484	533
0796153	Quintana	25.232	176	228	225	212	204	189	190	150	143	163	175	146	196	172	184
0796154	Concepción	21.307	178	185	183	186	179	167	158	175	152	166	143	137	163	141	150
0796155	San Pascual	19.515	146	150	181	183	167	159	179	156	155	178	145	168	172	172	184
0796156	San Juan Bautista	12.588	112	132	106	166	152	149	179	146	164	148	138	131	130	122	149
0796157	Colina	6.039	61	71	67	71	62	58	60	58	51	48	49	36	43	51	50
0796158	Atalaya	1.608	27	21	37	24	24	21	13	15	17	25	14	13	15	11	16
0796159	Costillares	22.537	230	268	297	300	298	293	322	287	266	303	254	268	276	272	285
079616	Hortaleza	159.715	1.588	1.691	1.694	1.758	1.690	1.614	1.619	1.565	1.487	1.567	1.490	1.496	1.428	1.501	1.676
0796161	Palomas	5.674	67	68	78	82	88	89	86	80	81	82	82	75	80	81	87
0796162	Piovera	13.881	129	155	176	213	191	221	211	208	228	232	213	238	206	196	225
0796163	Canillas	43.016	326	343	358	354	351	295	348	330	289	310	360	330	321	358	421
0796164	Pinar del Rey	57.388	484	504	468	462	438	419	465	427	399	446	400	426	402	462	486
0796165	Apostol Santiago	15.896	124	145	156	165	173	158	151	160	157	158	133	147	158	154	185
0796166	Valdefuentes	23.860	458	476	458	482	449	432	358	360	333	339	302	280	261	250	272
079617	Villaverde	143.353	1.753	1.750	1.718	1.591	1.545	1.444	1.352	1.270	1.301	1.248	1.229	1.257	1.267	1.297	1.214
0796171	San Andrés	43.263	512	499	478	454	449	420	398	363	354	345	389	398	400	387	394
0796172	San Cristobal	16.101	202	203	217	189	176	184	159	136	167	148	144	168	143	163	144
0796173	Butarque	14.215	348	331	305	217	203	177	166	145	134	139	101	108	118	112	119
0796174	Los Rosales	36.894	434	445	468	454	447	401	398	395	419	367	368	338	357	368	308
0796175	Los Angeles	32.880	257	272	250	277	270	262	231	231	227	249	227	245	249	267	249
079618	Villa de Vallecas	66.221	716	734	709	778	688	681	697	627	658	651	600	641	617	678	706
0796181	Casco Histórico de Vallecas	39.302	514	501	522	549	476	451	441	398	420	389	347	340	338	372	357
0796182	Santa Eugenia	26.919	202	233	187	229	212	230	256	229	238	262	253	301	279	306	349
079619	Vicalvaro	65.430	1.053	1.004	957	872	817	779	775	713	725	686	646	612	649	626	588
0796191	Casco Histórico de Vicálvaro	45.438	862	833	777	706	656	617	626	561	570	547	527	478	492	465	435
0796192	Ambroz	19.992	191	171	180	166	161	162	149	152	155	139	119	134	157	161	153
079620	San Blas	150.417	1.842	1.806	1.866	1.848	1.795	1.647	1.597	1.500	1.407	1.331	1.312	1.292	1.277	1.292	1.421
0796201	Simancas	25.128	273	275	236	242	237	186	182	198	193	195	180	177	207	212	185
0796202	Hellín	9.612	61	65	69	54	63	51	51	56	63	75	45	65	70	66	84
0796203	Amposta	8.984	91	84	78	76	51	59	73	60	66	73	69	65	77	67	83
0796204	Arcos	24.000	313	299	309	322	323	249	240	229	214	184	223	194	190	201	243
0796205	Rosas	30.436	533	618	647	652	622	619	553	461	407	339	339	332	301	270	275
0796206	Rejas	9.663	195	140	135	126	96	93	89	97	70	76	79	79	51	67	86
0796207	Canillejas	30.567	293	214	270	237	245	231	262	219	229	243	226	237	235	254	292
0796208	El Salvador	12.027	83	111	122	139	158	159	147	180	165	146	151	143	146	155	173
079621	Barajas	43.058	580	576	576	605	502	513	451	418	415	386	386	380	353	343	384
0796211	Alameda de Osuna	20.062	236	250	229	248	206	224	175	157	193	163	165	155	136	154	161
0796212	Aeropuerto	2.157	22	31	19	28	24	28	26	23	22	26	21	23	18	24	27
0796213	Casco Histórico de Barajas	7.661	62	66	58	68	46	52	47	40	49	39	57	44	49	51	74
0796214	Timón	7.713	106	98	114	104	109	104	96	116	84	98	82	96	87	63	84
0796215	Corralejos	5.465	154	131	156	157	117	105	107	82	67	60	61	62	63	51	38

Población por municipios y grupos de edad (INE 2007)

Municipios	Total	0 a 4	5 a 9	10 a 14
Comunidad de Madrid	6.081.689	340.674	286.039	273.238
Acebeda (La)	58	2	1	0
Ajalvir	3.448	316	183	148
Alameda del Valle	244	8	11	11
Alamo (El)	7.265	510	388	395
Alcalá de Henares	198.723	11.710	9.310	8.972
Alcobendas	105.951	6.299	5.707	5.729
Alcorcón	166.553	9.853	7.574	6.203
Aldea del Fresno	2.246	143	84	103
Algete	18.429	1.368	1.249	1.194
Alpedrete	12.016	1.067	647	682
Ambite	467	14	14	16
Anchuelo	916	54	43	39
Aranjuez	49.420	3.087	2.323	2.528
Arganda del Rey	47.373	3.115	2.421	2.274
Arroyomolinos	9.771	867	665	595
Atazar (El)	116	7	3	6
Batres	1.403	95	87	79
Becerril de la Sierra	4.887	380	292	253
Belmonte de Tajo	1.326	66	58	64
Berrueco (El)	590	41	28	21
Berzosa del Lozoya	190	12	12	10
Boadilla del Monte	39.791	4.136	2.966	2.365
Boalo (El)	5.750	494	342	239
Braojos	175	4	10	17
Brea de Tajo	523	25	23	19
Brunete	8.967	743	596	461
Buitrago del Lozoya	1.936	116	108	111
Bustarviejo	1.984	115	91	86
Cabanillas de la Sierra	697	45	43	25
Cabrera (La)	2.314	133	136	123
Cadalso de los Vidrios	2.864	135	140	136
Camarma de Esteruelas	5.759	507	349	288
Campo Real	4.466	296	235	231
Canencia	495	15	17	15
Carabaña	1.691	88	70	79
Casarrubuelos	2.894	273	183	137
Cenicientos	2.023	78	74	111
Cercedilla	6.773	381	353	367
Cervera de Buitrago	147	7	4	4
Chapinería	1.917	125	86	111
Chinchón	5.071	246	230	239
Ciempozuelos	20.010	1.382	1.043	1.020
Cobeña	4.844	368	386	346
Collado Mediano	6.159	486	354	346
Collado Villalba	52.886	3.490	3.063	3.080
Colmenar de Oreja	7.656	497	381	389
Colmenar del Arroyo	1.268	68	41	58

Colmenar Viejo	41.264	2.642	2.477	2.479
Colmenarejo	7.596	649	645	483
Corpa	503	31	12	17
Coslada	86.478	3.781	3.302	3.893
Cubas de la Sagra	3.677	344	229	173
Daganzo de Arriba	7.895	884	632	418
Escorial (El)	14.492	917	846	806
Estremera	1.486	67	64	74
Fresnedillas de la Oliva	1.298	81	98	76
Fresno de Torote	1.778	156	88	68
Fuenlabrada	194.142	12.293	10.721	9.916
Fuente el Saz de Jarama	5.860	423	383	321
Fuentidueña de Tajo	1.920	77	93	104
Galapagar	30.007	2.049	1.853	1.802
Garganta de los Montes	392	17	9	17
Gargantilla del Lozoya y Pinilla de Buitrago	371	19	12	7
Gascones	148	4	4	4
Getafe	159.300	8.615	6.467	6.628
Griñón	8.797	617	552	500
Guadalupe de la Sierra	5.347	409	325	282
Guadarrama	13.607	869	794	715
Hiruela (La)	74	1	2	0
Horcajo de la Sierra	171	5	6	3
Horcajuelo de la Sierra	103	3	2	7
Hoyo de Manzanares	7.298	437	495	461
Humanes de Madrid	16.497	1.337	914	824
Leganés	182.431	9.219	7.458	7.668
Loeches	5.767	500	371	321
Lozoya	632	24	24	23
Lozoyuela-Navas-Sieteiglesias	980	61	45	37
Madarcos	45	2	0	3
Madrid	3.132.463	151.077	129.213	124.455
Majadahonda	63.545	4.715	4.067	3.515
Manzanares el Real	6.612	527	363	311
Meco	11.719	929	818	761
Mejorada del Campo	21.369	1.358	1.142	1.157
Miraflores de la Sierra	5.487	373	284	266
Molar (El)	6.087	356	327	245
Molinos (Los)	4.417	234	237	245
Montejo de la Sierra	330	18	15	10
Moraleja de Enmedio	4.509	273	261	286
Moralzarzal	11.005	997	770	616
Morata de Tajuña	6.782	392	330	327
Móstoles	204.535	9.951	8.371	8.677
Navacerrada	2.575	158	112	135
Navalafuente	936	62	42	45
Navalagamella	2.000	145	103	117
Navalcarnero	18.620	1.338	1.118	1.078
Navarredonda y San Mamés	141	4	5	3
Navas del Rey	2.369	165	144	125
Nuevo Baztán	5.828	404	366	370
Olmeda de las Fuentes	258	8	8	16

Orusco de Tajuña	1.076	60	52	40
Paracuellos de Jarama	8.572	615	474	378
Parla	98.628	6.718	5.103	4.746
Patones	518	28	7	14
Pedrezuela	3.333	275	196	154
Pelayos de la Presa	2.269	122	117	114
Perales de Tajuña	2.642	148	122	112
Pezuela de las Torres	744	38	34	29
Pinilla del Valle	194	7	14	8
Pinto	40.876	3.004	2.225	1.964
Piñuecar-Gandullas	184	8	7	7
Pozuelo de Alarcón	79.826	5.466	5.450	5.184
Pozuelo del Rey	447	28	10	9
Prádena del Rincón	110	8	5	2
Puebla de la Sierra	109	3	7	3
Puentes Viejas	500	13	16	13
Quijorna	2.378	253	176	99
Rascafría	2.053	75	90	105
Redueña	263	14	12	11
Ribatejada	540	27	28	13
Rivas-Vaciamadrid	59.426	4.494	4.189	4.123
Robledillo de la Jara	145	6	0	2
Robledo de Chavela	3.599	217	181	184
Robregordo	71	2	1	1
Rozas de Madrid (Las)	79.876	6.842	4.545	4.616
Rozas de Puerto Real	372	13	7	13
San Agustín del Guadalix	9.522	792	679	655
San Fernando de Henares	39.843	2.397	2.367	2.218
San Lorenzo de El Escorial	16.531	1.037	1.029	959
San Martín de la Vega	16.057	1.203	973	963
San Martín de Valdeiglesias	7.604	436	441	392
San Sebastián de los Reyes	68.740	4.001	3.626	3.348
Santa María de la Alameda	1.120	48	39	44
Santorcaz	789	65	34	30
Santos de la Humosa (Los)	1.682	113	76	64
Serna del Monte (La)	112	3	4	4
Serranillos del Valle	3.169	255	222	175
Sevilla la Nueva	7.387	727	472	397
Somosierra	114	2	2	5
Soto del Real	7.969	580	601	495
Talamanca de Jarama	2.293	146	134	124
Tielmes	2.487	119	114	122
Titulcia	960	46	50	53
Torrejón de Ardoz	113.176	7.115	5.698	5.306
Torrejón de la Calzada	6.153	446	425	392
Torrejón de Velasco	3.804	312	223	195
Torrelaguna	4.394	260	208	206
Torrelodones	20.452	1.657	1.566	1.476
Torremocha de Jarama	669	30	45	35
Torres de la Alameda	6.881	510	418	364
Tres Cantos	40.014	2.645	2.949	2.955
Valdaracete	594	27	18	38

Valdeavero	992	53	54	52
Valdelaguna	778	46	41	24
Valdemanco	898	53	41	47
Valdemaqueda	843	51	35	47
Valdemorillo	10.316	821	655	559
Valdemoro	53.188	4.834	3.483	2.768
Valdeolmos-Alalpardo	2.543	182	168	134
Valdepiélagos	418	23	16	21
Valdetorres de Jarama	3.591	263	194	175
Valdilecha	2.506	122	119	153
Valverde de Alcalá	426	26	17	13
Velilla de San Antonio	10.860	908	763	675
Vellón (El)	1.387	70	51	55
Venturada	1.571	125	113	97
Villa del Prado	5.807	334	318	334
Villaconejos	3.092	162	157	162
Villalbilla	8.003	593	554	483
Villamanrique de Tajo	759	44	32	29
Villamanta	2.192	133	105	96
Villamantilla	652	53	31	17
Villanueva de la Cañada	15.882	1.093	1.183	1.166
Villanueva de Perales	1.149	111	67	49
Villanueva del Pardillo	13.985	1.741	992	653
Villar del Olmo	1.994	141	131	115
Villarejo de Salvanes	6.828	423	368	365
Villaviciosa de Odón	25.709	1.425	1.338	1.306
Villavieja del Lozoya	254	12	19	7
Zarzalejo	1.404	92	70	62

Población de los distritos de Madrid y la renta per capita por habitante (INE 2007)

Distritos	Población	0 a 14 (%)	0 a 14	Distritos	Renta per capita (€) (Año 2000)	Renta per capita x Población
19. Vicálvaro	66.299	17,58	11.655	13. Puente de Vallecas	8.203	1.984.363.121
21. Barajas	43.698	15,96	6.975	12. Usera	8.577	1.169.825.607
20. San Blas	153.128	15,43	23.620	17. Villaverde	8.674	1.268.000.016
18. Villa de Vallecas	67.163	15,37	10.323	19. Vicálvaro	9.223	611.475.677
16. Hortaleza	161.661	14,95	24.163	11. Carabanchel	9.664	2.400.054.400
17. Villaverde	146.184	14,82	21.669	18. Villa de Vallecas	9.854	661.824.202
13. Puente de Vallecas	241.907	14,07	34.031	20. San Blas	9.980	1.528.217.440
09. Moncloa-Aravaca	117.356	14,04	16.476	10. Latina	10.518	2.699.381.592
12. Usera	136.391	14,02	19.121	14. Moratalaz	11.723	1.230.012.329
08. Fuencarral-El Pardo	212.710	13,34	28.375	01. Centro	12.393	1.752.320.628
14. Moratalaz	104.923	13,28	13.933	15. Ciudad Lineal	13.090	2.968.877.450
05. Chamartín	143.778	12,86	18.490	06. Tetuán	13.161	2.003.183.166
11. Carabanchel	248.350	12,74	31.635	02. Arganzuela	13.179	1.971.275.283
15. Ciudad Lineal	226.805	12,65	28.695	16. Hortaleza	13.654	2.207.319.294
02. Arganzuela	149.577	12,33	18.447	21. Barajas	14.579	637.073.142
03. Retiro	124.530	11,57	14.411	08. Fuencarral-El Pardo	14.792	3.146.406.320
10. Latina	256.644	11,33	29.076	03. Retiro	16.832	2.096.088.960
04. Salamanca	146.763	11,04	16.206	07. Chamberí	17.047	2.481.923.871
06. Tetuán	152.206	11,04	16.799	09. Moncloa-Aravaca	17.439	2.046.571.284
07. Chamberí	145.593	10,12	14.728	04. Salamanca	17.876	2.623.535.388
01. Centro	141.396	8,99	12.709	05. Chamartín	19.678	2.829.263.484
Total	3.187.062	12,91	411.537	Media	12.650	40.316.992.654

Anexos ENTORNO AUDIOVISUAL

Comparativa de audiencia de las diferentes plataformas
Junio de 2008

	ANALOGICO		TDT		SATELITE		CABLE	
	May 08	Jun 08	May 08	Jun 08	May 08	Jun 08	May 08	Jun 08
ESPAÑA	67.4	66.2	13.8	14.9	5.6	5.3	13.0	13.5
AND	73.0	72.5	13.7	13.4	5.4	5.1	7.7	8.8
CAT	69.4	68.5	16.4	17.9	5.9	5.9	8.4	7.8
EUS	47.6	46.1	8.7	8.7	3.9	4.4	39.8	40.9
GAL	71.2	70.8	11.1	12.2	4.2	3.7	13.5	13.3
MAD	66.9	64.8	20.3	21.8	5.3	5.1	7.5	8.3
VAL	55.0	54.3	17.7	20.0	7.1	5.3	19.9	20.2
RES	73.8	71.5	7.4	8.8	4.5	4.3	14.3	15.4
CLM	81.0	81.3	8.3	8.6	4.8	4.4	5.8	5.7
CAN	60.9	59.6	16.0	18.0	10.4	9.5	12.7	12.9
ARA	71.9	71.1	8.3	8.5	4.7	5.5	15.0	14.8
AST	55.2	53.6	8.0	8.9	3.7	4.0	33.1	33.5
BAL	70.6	68.7	6.9	7.5	5.8	5.9	16.7	18.0
MUR	64.4	63.1	15.2	15.0	8.2	8.5	12.2	13.4

Fuente: FórmulaTV.com / Barlovento Comunicación

Octubre de 2008

	ANALOGICO		TDT		SATELITE		CABLE	
	Sep 08	Oct 08	Sep 08	Oct 08	Sep 08	Oct 08	Sep 08	Oct 08
ESPAÑA	61.4	61.2	17.4	18.3	4.6	4.5	16.6	15.9
AND	63.9	63.9	16.6	17.7	3.5	2.9	16.0	15.5
CAT	62.9	61.2	22.5	24.3	6.1	6.6	8.5	7.9
EUS	44.2	42.9	10.1	9.5	4.4	4.3	41.3	43.4
GAL	68.2	67.4	15.5	16.7	3.4	3.2	12.9	12.7
MAD	60.7	60.6	23.9	25.4	4.6	5.0	10.9	9.0
VAL	49.9	51.0	21.5	21.8	2.9	2.2	25.6	25.0
RES	69.8	70.7	10.0	10.9	5.1	4.0	15.1	14.3
CLM	75.1	74.6	10.4	12.3	4.8	4.2	9.7	8.9
CAN	60.8	61.4	19.0	19.8	8.0	8.4	12.1	10.4
ARA	65.6	66.5	10.2	11.6	3.9	3.7	20.4	18.2
AST	53.4	53.8	9.5	8.7	4.6	4.2	32.5	33.3
BAL	61.2	61.7	11.5	11.7	7.0	7.8	20.3	18.8
MUR	51.9	50.5	15.9	17.0	4.4	5.1	27.8	27.4

Fuente: FórmulaTV.com / Barlovento Comunicación

Ranking de televisiones TDT. (Junio 2008)

RANKING TELEVISIONES TDT			
Cadenas	Cuota % TDT	AM(000)	MAA(000)
1 T5 (DT)	16	159	3383
2 CUATRO (DT)	13.1	130	3372
3 A3 (DT)	12.1	120	3376
4 TVE1 (DT)	9.7	96	2813
5 LA SEXTA (DT)	7.5	74	2813
6 CLAN TVE (DT)	4.8	48	1469
7 La2 (DT)	3.5	35	2134
8 TV3 (DT)	3.2	31	754
9 ANTENA.NEOX (DT)	3.1	30	1882
10 ANTENA.NOVA (DT)	2.2	22	1570
11 C9 (DT)	2.1	21	378
12 TELEDIESTE (DT)	1.6	16	1544
13 TVM (DT)	1.5	15	558
14 C.SUR (DT)	1.3	13	404
15 FDF-T5 (DT)	1.1	11	1087
16 CNN+ (DT)	1	10	1099
17 24 HORAS (DT)	0.9	9	1077
18 TSDOS (DT)	0.8	8	1163
19 SET EN VEO (DT)	0.6	6	700
20 40 LATINO (DT)	0.6	6	877
21 8TV (DT)	0.6	6	217
22 TVG (DT)	0.6	5	152
23 C2A (DT)	0.5	5	314
24 HOGAR 10 (DT)	0.5	5	499
25 VEO (DT)	0.5	5	690
26 K3/300 (DT)	0.4	4	260
27 INTERECONOMIA (DT)	0.4	4	568
28 33/ESPORTS (DT)	0.3	3	312
29 TVCAN (DT)	0.3	3	121
30 ETB2 (DT)	0.2	2	85
31 LA OTRA (DT)	0.2	2	242
32 RED POPULAR TV (DT)	0.2	2	156
33 ONDA 6 TV (DT)	0.2	2	195
34 8MADRID (DT)	0.1	1	144
35 ATV (DT)	0.1	1	39
36 FLYMUSIC (DT)	0.1	1	391
37 3/24 (DT)	0.1	1	184
38 BTV (DT)	0.1	1	123
39 CMT (DT)	0.1	1	62
40 TPA (DT)	0.1	1	31
41 PUNT2 (DT)	0.1	1	126
42 TVCAN2 (DT)	0.1	1	62
43 7RM (DT)	0.1	1	44
44 CINCO5HOP (DT)	0.1	1	137
45 IB3 (DT)	0.1	1	22
46 LA TIENDA EN VEO (DT)	0	0	200
47 ETB1 (DT)	0	0	29
48 RED PUNTO TV (DT)	0	0	70
49 APRENDE INGLES (DT)	0	0	18
50 C7M (DT)	0	0	0
51 LAS ARENAS (DT)	0	0	0
52 TEIDEVISION (DT)	0	0	0

Ranking de televisiones TDT. (Octubre 2008)

RANKING TELEVISIONES TDT			
Cadenas	Cuota % TDT	AM(000)	MAA(000)
1 T5 (DT)	15.7	198	4268
2 A3 (DT)	12.6	159	4352
3 TVE1 (DT)	11.8	149	3846
4 LA SEXTA (DT)	9	114	3794
5 CUATRO (DT)	6.6	83	3450
6 ANTENA.NEOX (DT)	3.5	44	2462
7 CLAN TVE (DT)	3.1	39	1796
8 La2 (DT)	3	38	2686
9 TV3 (DT)	2.9	37	892
10 DISNEY CHANNEL (DT)	2.7	33	1370
11 ANTENA.NOVA (DT)	2.1	26	2008
12 C9 (DT)	2	25	610
13 C.SUR (DT)	1.8	23	660
14 TELEDIESTE (DT)	1.4	18	1977
15 TVM (DT)	1.4	17	685
16 FDF-T5 (DT)	1	13	1230
17 INTERECONOMIA (DT)	1	12	890
18 24 HORAS (DT)	1	12	1320
19 TSDOS (DT)	0.8	10	1444
20 CNN+ (DT)	0.8	10	1240
21 CS2 (DT)	0.7	9	458
22 TVG (DT)	0.6	8	199
23 VEO (DT)	0.6	8	999
24 40 LATINO (DT)	0.6	8	1097
25 HOGAR 10 (DT)	0.6	8	611
26 SET EN VEO (DT)	0.6	7	999
27 8TV (DT)	0.5	6	311
28 K3/300 (DT)	0.5	6	351
29 33/ESPORTS (DT)	0.4	5	450
30 TVCAN (DT)	0.3	4	160
31 ETB2 (DT)	0.3	4	98
32 ONDA 6 TV (DT)	0.2	3	236
33 RED POPULAR TV (DT)	0.2	2	236
34 CMT (DT)	0.2	2	87
35 PUNT2 (DT)	0.1	2	191
36 LA OTRA (DT)	0.1	2	262
37 3/24 (DT)	0.1	2	247
38 ATV (DT)	0.1	1	56
39 105 TV (DT)	0.1	1	100
40 8MADRID (DT)	0.1	1	197
41 BTV (DT)	0.1	1	135
42 RED PUNTO TV (DT)	0.1	1	163
43 TPA (DT)	0.1	1	31
44 7RM (DT)	0.1	1	60
45 TVCAN2 (DT)	0.1	1	88
46 IB3 (DT)	0.1	1	33
47 ETB1 (DT)	0.1	1	35
48 LA TIENDA EN VEO (DT)	0	1	181
49 CINCO5HOP (DT)	0	0	165
50 TPA2 (DT)	0	0	20
51 APRENDE INGLES (DT)	0	0	69
52 LAS ARENAS (DT)	0	0	0
53 K3-33 (DT)	0	0	0
54 TEIDEVISION (DT)	0	0	0
55 C7M (DT)	0	0	0

Fuente: FórmulaTV.com / Barlovento Comunicación

- **Media audiencia acumulada en miles - MAA (000)**

Es el número medio de personas, expresado en miles, que han visto la Cadena durante un minuto consecutivo en el periodo de tiempo considerado.

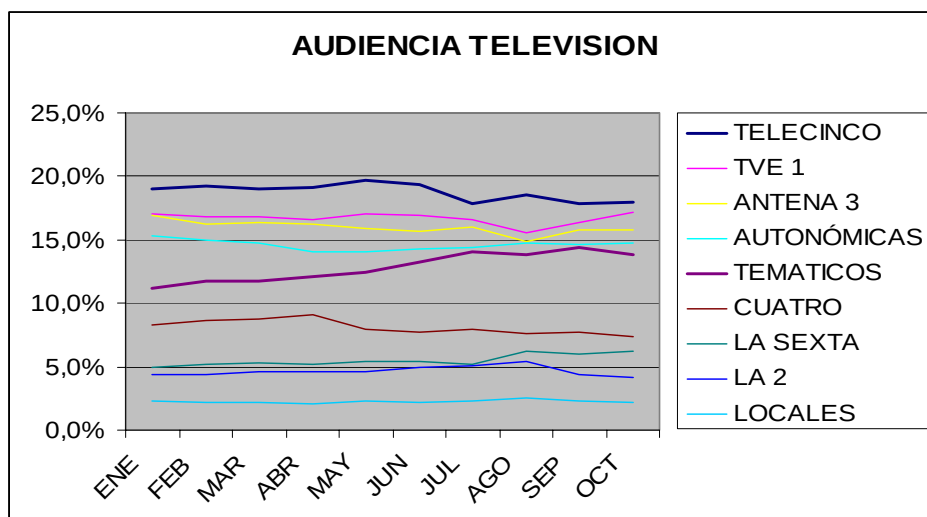
- **Audiencia acumulada en miles - AA (000)**

Es el número de personas, expresado en miles, que han visto la Cadena durante un minuto consecutivo en el periodo de tiempo considerado.

- **Audiencia media en miles – AM (000)**

Es el número de personas, expresado en miles, que han visto la Cadena durante el mismo minuto consecutivo en el periodo de tiempo considerado.

Evolución de la audiencia (2008)



Fuente: FórmulaTV.com / Barlovento Comunicación

Ejemplo comparativo de audiencias.

SÁBADO 26/07/2008										
Targets	TVE1	La2	T5	A3	CUATRO	LA SEXTA	AUT	AUT PRIV	TEMATICAS	TV LOCAL
Total Día	15.8	4.5	15.9	15.7	9.7	4.8	13.2	1	17	2.5
madrugada	19.7	5.1	4.2	10.8	19.1	2.7	10.3	1.1	21	6
mañana	12.2	5.3	11.7	15.1	7.9	5.7	14.3	0.8	24.6	2.3
sobremesa	19.2	3.8	13.8	18.3	6.9	5.5	15.5	1.5	13.7	1.8
tarde	17.6	4.7	14.8	15.2	10.5	3.8	12.6	1.4	17.2	2.2
noche 1	15.2	5.6	18.8	14.1	9.1	4.9	13.6	0.5	15.7	2.5
noche 2	10.8	2.5	23.4	17	14.1	4.2	8.5	0.5	15.2	3.9

Fuente: FórmulaTV.com / Barlovento Comunicación

Comparativo cualitativo de audiencias por targets

COMPARATIVO CUALITATIVO DE LA AUDIENCIA POR TARGETS											
SÁBADO 26/07/2008											
Targets	TVE1	La2	T5	A3	CUATRO	LA SEXTA	AUT	AUT PRIV	TEMATICAS	LOCAL	
Ind. 4+	15.8	4.5	15.9	15.7	9.7	4.8	13.2	1	17	2.5	
HOMBRES	16.6	5.1	13.1	14.2	10.5	5.5	13.4	0.9	18.2	2.4	
MUJERES	15	4	18.6	17.2	8.9	4	12.9	1.1	15.8	2.7	
4 a 12	7	2.1	9.4	20.9	9.8	4.5	11.3	1.1	32.7	1.1	
13 a 24	10	3.5	14.2	21.6	12.9	7.1	9	0.3	19.6	1.7	
25 a 44	12	4.2	13.9	16.7	13	6.1	10.3	0.6	20.7	2.4	
25 - 34	11.6	3.7	13.1	17.4	13.6	6	10.2	0.6	21.6	2.2	
35 - 44	12.3	4.6	14.5	16.2	12.5	6.2	10.4	0.6	20	2.6	
45 a 64	17.2	5.1	17.9	14.2	9	4.2	13.9	1.2	14.6	2.7	
45 - 54	15.1	4.8	16.4	16.7	9.4	4.7	12.6	1.5	16	2.9	
55 - 64	19.9	5.4	19.8	11	8.4	3.7	15.6	0.8	12.8	2.4	
> 64	23.6	5.4	18.3	12.8	5.1	2.9	17.9	1.3	9.4	3.2	
A/MA	17.2	5.5	15.9	13.7	8.5	5.8	13.4	0.6	16.9	2.4	
MED	14.1	4.5	16.3	14.8	10.2	5.1	12.6	0.9	19	2.7	
BMB	16.9	4.3	15.4	17.3	9.7	4.1	13.6	1.2	15.1	2.4	
< 50 MIL	17.1	4.6	15.3	16	9.7	4.2	14.2	0.8	15.7	2.3	
50 a 500 MIL	14.8	4.5	16.4	15.6	9.6	5.1	11.4	0.9	19	2.6	
> 500 MIL	13.7	4.3	16.6	14.9	9.7	5.6	13.4	1.7	16.8	3.1	
AND	13.8	4.6	13.7	17.7	10.5	4.9	16.6	0	15	3.1	
CAT	12.3	3.1	19	13.8	9	3.2	14.9	4.5	17.7	2.5	
EUS	15.7	5.7	20.1	11.8	10.1	3.7	17.3	0	12.4	3.1	
GAL	18.4	6.1	16.8	13.9	8.5	5.5	14.7	0	13.7	2.4	
MAD	15.7	5.5	15.9	14	9.7	5.5	12.4	1.4	17.7	2.1	
VAL	14.2	2.9	12.7	16.2	8.2	5.3	17.3	0	21.3	1.9	
RES	25	5.8	14.9	16.5	9.6	5.4	4.8	0	15	2.9	
CLM	18.2	5	13.6	17.6	9.2	4.1	13.8	0.2	16.2	2.1	
CAN	11.4	4.5	16.9	16.6	12.8	5.5	6.3	0	22.3	3.6	
ARA	17.5	5.3	17.3	17.2	11	5.9	9.3	0	14.6	1.9	
AST	20	4.4	19.1	14.3	11	3.5	7.5	0	18.3	2	
BAL	20.3	5.1	16.7	14.1	8.4	3.4	9.8	0	20.3	2	
MUR	16.5	4.4	13.9	22.4	11	6.4	7.2	0	15.9	2.2	

Fuente: FórmulaTV.com / Barlovento Comunicación

Ranking de audiencia de canales temáticos (Junio y Octubre 2008)

	Canales	%	Audiencia	MAA (000)
1	Clan TVE	0,80	54.000	1774
2	Antena.Neox	0,50	31.000	1946
3	AXN	0,40	27.000	1023
4	Teledeporte	0,40	26.000	2431
5	Fox	0,40	24.000	1083
6	Calle 13	0,30	23.000	1153
7	Antena.Nova	0,30	22.000	1614
8	Canal+	0,30	18.000	915
9	Paramount Comedy	0,20	15.000	774
10	Canal Hollywood	0,20	15.000	812
11	FDF-T5	0,20	13.000	1322
12	24 Horas	0,20	12.000	1406
13	CNN+	0,20	11.000	1303
14	Playh. Disney	0,20	11.000	315
15	Cosmopolitan	0,20	11.000	741
16	CineStar	0,20	11.000	873
17	T5 Dos	0,20	10.000	1396
18	Eurosport	0,20	10.000	973

Fuente: FórmulaTV.com / Barlovento Comunicación

	Canales	%	Audiencia	MAA (000)
1	Antena.Neox	0,70	45.000	2532
2	Clan TVE	0,60	43.000	2028
3	Disney Channel	0,60	40.000	1710
4	AXN	0,40	30.000	1102
5	Teledeporte	0,40	30.000	2835
6	Fox	0,40	29.000	1144
7	Antena.Nova	0,40	27.000	2069
8	Calle 13	0,30	21.000	1004
9	Canal+	0,30	20.000	941
10	Playh. Disney	0,30	17.000	368
11	Paramount Comedy	0,20	16.000	753
12	Intereconomía	0,20	16.000	1076
13	FDF	0,20	15.000	1430
14	24 Horas	0,20	15.000	1630
15	Gran Hermano	0,20	15.000	567
16	C. Hollywood	0,20	14.000	749
17	CNN+	0,20	12.000	1455
18	T5 Dos	0,20	12.000	1665

LOS NIÑOS PREFIEREN LA PROGRAMACIÓN INFANTIL CUANDO VEN LA TELEVISIÓN EN SOLITARIO

En el horario protegido -de 6:00 a 22:00 horas- de lunes a viernes, dos de cada tres niños ven la televisión acompañados, lo que supone un 63,9% de la audiencia infantil frente al 36,1% que la ven solos. Si los pequeños tienen capacidad de elección, optan por las cadenas que cuentan con programación infantil. Estas son dos de las principales conclusiones que pueden extraerse del Informe sobre Niños y Televisión que han realizado de manera conjunta Antena 3 TV y Telecinco, bajo la auditoría de Sofres.

El informe recoge un exhaustivo análisis de las audiencias del último mes de octubre, en el periodo del 1 al 20 (a excepción del día 12, festivo) y, entre las ideas clave, destaca el hecho de que -a excepción de las franjas matinales- el consumo de televisión está dominado por adultos, sobre todo de edades comprendidas entre los 35 y 54 años y 65 años y más.

Los programas de corazón, entre los menos vistos por la audiencia infantil. Otro de los datos a destacar por este estudio es el que arroja el ranking de los espacios más vistos por la audiencia infantil: los programas con contenidos para adultos, con preeminencia de asuntos de crónica social o corazón, se encuentran situados del puesto 98 en adelante. De este modo, "Aquí hay tomate" ocupa el puesto 99, el resumen diario de "Gran Hermano" el 113, "A tu lado" el 160, "A la carta" el 154 o "El diario de Patricia" el 116.

Por otra parte, destaca el hecho de que los niños ven este tipo de programas si están en compañía de adultos. Además, el consumo de Telecinco, Antena 3 TV y TVE 1 aumenta si el niño se encuentra acompañado. Los niños que ven la televisión junto a personas muy mayores siguen las telenovelas de TVE 1.

Además, La 2, las autonómicas y el denominado Resto (plataforma digital, canales locales...) -cadenas que cuentan con una mayor oferta de contenidos infantiles de lunes a viernes- incrementan sus audiencias cuando los niños se enfrentan en solitario al mando a distancia.

Tal y como indica el estudio, los programas vespertinos tanto de Telecinco como de Antena 3 TV cuentan con escasa audiencia infantil y, lo que es más importante, el 60% de los niños que ven estos programas lo hacen en compañía de adultos.

Por ejemplo, el espacio de Telecinco "Aquí hay tomate" cuenta en octubre con un 10,7% de share en el segmento de público infantil, dato que se incrementa hasta el 18% si los niños se encuentran en compañía y hasta un 19,5% si se computa la audiencia de éstos en presencia de sus padres*.

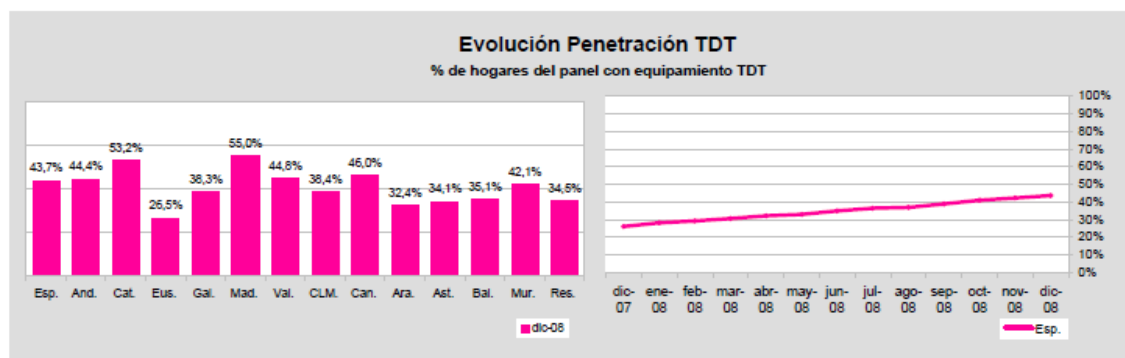
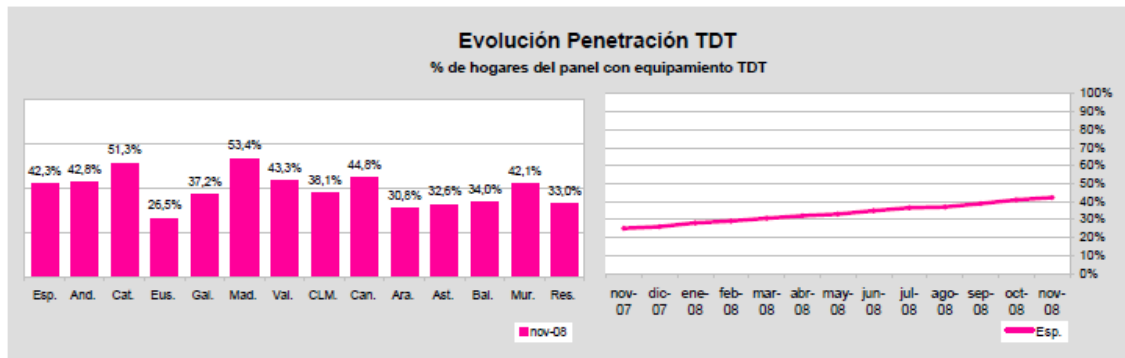
Tomando como referencia el talk show de Antena 3 TV "El diario de Patricia" y aunque queda demostrado que la audiencia infantil de este espacio en el mes de análisis (1-20 de octubre) es minoritaria, se refleja que los datos de espectadores infantiles se ven incrementados en la medida en la que los niños se encuentran en compañía de adultos, pasando de un 10,9% de share (solos) al 14,5% (acompañados).

El prime time el de mayor consumo de televisión por parte de los niños
La franja horaria del prime time, ya fuera del horario protegido, resulta ser la que mayor número de niños concentra a lo largo de la semana. **De lunes a viernes, el pico de mayor audiencia infantil se produce a las 22:08 horas, con una media de 929.000 espectadores.** En este horario se da por supuesto que los pequeños se encuentran en compañía de sus padres, que aceptan pues que los niños vean los contenidos televisivos independientemente de que se haya superado el horario de espacios expresamente "tolerados" para la audiencia infantil.

Se trata de un dato muy similar al concentrado en el segundo punto de mayor consumo. **Durante el fin de semana se produce a las 10:25 horas de la mañana con una audiencia media de 906.000 espectadores,** momento en el que la mayoría de las cadenas ofrecen **contenidos infantiles** en su oferta de programación.

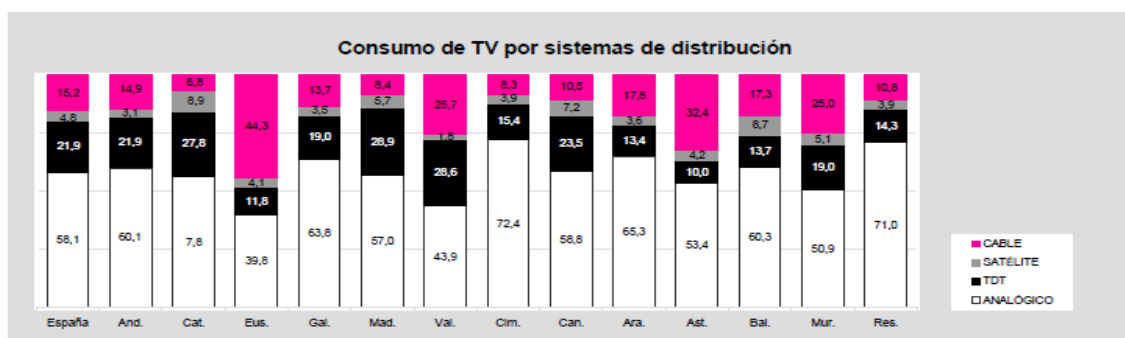
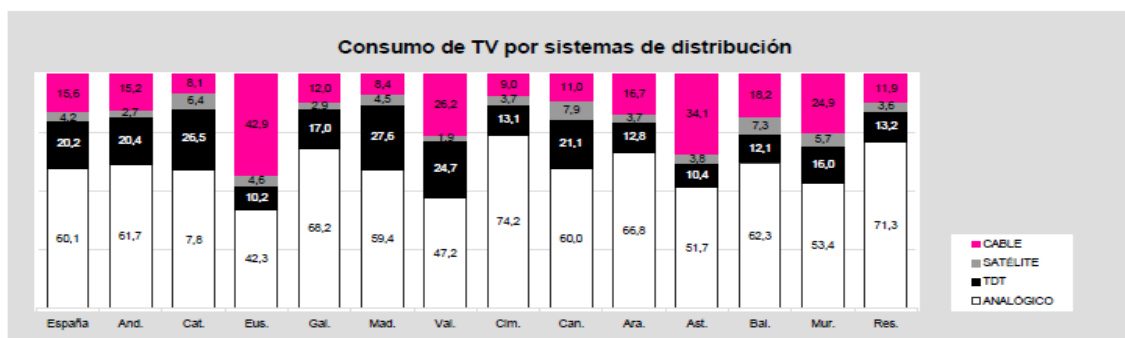
Fuente: www.MarketingDirecto.com

Evolución Penetración TDT en España Noviembre y Diciembre 2008)



Fuente: Audiencia de Medios

Consumo de TV por Sistema de Distribución en España (Noviembre y Diciembre 2008)



Fuente: Audiencia de Medios

Anexos PROMOCIÓN



INFORMACIÓN Y CONTROL DE PUBLICACIONES OFICINA DE JUSTIFICACIÓN DE LA DIFUSIÓN

C/ Serrano, 21, 6ª Planta. - Tel. (91)4350032 - Fax (91)4359605 - e-mail: infomad@introl.es - 28001 MADRID
C/ Entença, 218 Entlo. 7 - Tel. (93)4392418 - Fax(93)4192534 - e-mail: infoben@introl.es - 08029 BARCELONA
www.introl.es

ACTA DE CONTROL © DIFUSIÓN DE PAGO REVISTAS

TÍTULO DE LA PUBLICACIÓN

MUY JUNIOR

Periodo controlado Abril-2006/Marzo-2007 Anual
Periodicidad Mensual
Clasificación INFANTILES
Código 2252

Editor G Y J ESPAÑA EDICIONES S.L.Y S.EN C
Domicilio ALBASANZ, 15 EDIF. A
Ciudad 28037-MADRID
Teléfono 91 436 98 00
E-mail junior@gyj.es

Fax 91 575 26 17



TABLA GENERAL DE TIRADA Y DIFUSIÓN

DATOS GENERALES				DIFUSIÓN DE PAGO ORDINARIA				DIFUSIÓN DE PAGO ESPECIAL						D.GRATUITA	DIF.TOTAL
AÑO	MES	NUM. PUB.	TIRADA ÚTIL	Suscrip. Individuales	Venta al Número		SUBTOTAL DIF.PAGO ORDINARIA	Suscrip. Colectivas y de Patrocinio	Venta en Bloque	Venta bajo mod.de suplemento	Venta en Extranjero en firme	Otros Canales Difus.Pago Especial	SUBTOTAL DIFUSIÓN DE PAGO ESPECIAL	Serv.Regulares y Otros Canales de Difusión Gratuita	SUMA DE PROMEDIOS
2.006	Abril	1	110.000	7.894	32.261	125	40.280							2.208	42.488
2.006	Mayo	1	109.000	7.994	30.791	104	38.879							2.166	41.045
2.006	Junio	1	105.000	7.895	29.332	86	37.263							2.118	39.401
2.006	Julio	1	101.000	8.059	28.397	69	36.525							2.096	38.621
2.006	Agosto	1	109.000	8.107	47.496	74	55.677							2.670	58.347
2.006	Septiembre	1	98.000	7.615	31.483	91	39.189	7					7	2.178	41.372
2.006	Octubre	1	109.000	7.292	44.260	129	51.681	7					7	2.551	54.239
2.006	Noviembre	1	98.000	7.326	29.052	94	36.472	7					7	2.094	38.573
2.006	Diciembre	1	97.000	7.328	28.367	114	35.809	7					7	2.074	37.890
2.007	Enero	1	96.000	7.312	25.789	86	33.187	10					10	1.996	35.193
2.007	Febrero	1	96.000	7.269	25.824	101	33.194	10					10	1.995	35.199
2.007	Marzo	1	84.842	7.075	22.027	112	29.214	10					10	1.877	31.101
TOTALES				91.126	375.079	1.185	467.390	58					58	26.021	493.469
PROMEDIOS				7.594	31.257	99	38.949	5					5	2.168	41.122
PORCENTAJES				18,47%	76,01%	0,24%	94,72%	0,01%					0,01%	5,27%	100,00%
PROM. ACT. ANTERIOR				7.847	34.931	112	42.890	1					1	2.286	45.176
PORCENTAJES ACTA ANTERIOR				17,37%	77,32%	0,25%	94,94%							5,06%	100,00%

Los datos arriba consignados, que se consideran correctos, han sido declarados por el editor y auditados por el Equipo de Control, de acuerdo con los procedimientos generalmente aceptados y ajustados a las Normas Técnicas de Control.

Madrid a 30 de Julio de 2007

© Información y Control de Publicaciones S.A. Inscrita en el Registro Mercantil de Madrid, Tomo 17.871, Libro 0, Folio 67, Sección 8, Hoja M-119071, Inscripción 37 CIF A28162949

CLUB MUNDO CLAN

Nombre: David Pérez
Nº Socio: 4
Personaje: Ben 10

Nombre: Javier Catalina
Nº socio: 2
Personaje: Lucho



PARRILLA COMERCIAL DE CLAN TVE

2

2

Parrilla Comercial Clan TVE

clan
tve

El canal infantil por excelencia.

	LUNES	MARTES	MÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	
MAÑANA	07:00	DAY TIME 200 €						07:00
	08:00	PRIME TIME 1 500 €				PRIME TIME 1 500 €		08:00
	09:00	DAY TIME 200 €						09:00
	10:00							10:00
	11:00	DAY TIME 200 €				11:00		
	12:00					12:00		
	13:00					13:00		
SOBRENOCHA	14:00	PRIME TIME 1 500 €				PRIME TIME 2 330 €		14:00
	15:00	PRIME TIME 2 330 €						15:00
	16:00							16:00
		17:00	PRIME TIME 1 500 €				17:00	
	18:00	18:00						
	19:00	PRIME TIME 2 330 €					19:00	
	20:00					20:00		
	21:00					PRIME TIME 1 500 €		
	22:00	22:00						
	23:00	PRIME TIME 2 330 €						
	24:00					24:00		

PRECIO DEL SPOT 20"

• • bayard

Datos y tarifas

Revista	Datos			Tarifas de publicidad		Medidas (+ 5 mm de sangre alrededor)
	Tirada	Difusión	Audiencia	Página interior	Contraportada	
<i>Popi</i>	29 010	15 530	45 300	1900 €	2500 €	16 x 19,5 cm
<i>Caracola</i>	33 180	17 520	66 250	2550 €	3200 €	21 x 26 cm
<i>Cucafera</i> (catalán)	19 305	14 010	54 150	1575 €	1900 €	21 x 26 cm
<i>Leoleo</i> (OID)	30 168	20 820	141 200	3200 €		15 x 19 cm
<i>Tiroliro</i> (catalán)	18 500	14 025	86 369	1575 €		15 x 19 cm
<i>Reportero Doc</i>	33 000	27 605	124 700	3200 €		16 x 26,5 cm
<i>Reportero Doc</i> (catalán)	19 000	15 220	68 142	1575 €		16 x 26,5 cm
<i>Okapi</i>	17 000	14 189	69 583	2500 €		22 x 29,5 cm
<i>I Love English Junior</i>	30 500	21 200	71 400	2250 €		20,5 x 30 cm
<i>I Love English</i>	33 500	25 200	75 600	3200 €		20,5 x 28 cm
<i>Today</i>	18 000	12 500	36 732	3200 €		20,5 x 28,5 cm
TOTAL	293 783	193 353	834 536			
<i>Plus es más</i>	120 000	100 000		6000 €	8000 €	22 x 29 cm
TOTAL	413 783	293 353				

Web www.conmishijos.com, la web de referencia para las familias. Consultar tarifas.

Tarifas 2008

GPS GESTIÓN DE
PUBLICACIONES Y
PUBLICIDAD



CONDICIONES GENERALES DE CONTRATACIÓN

1. La Editorial se reserva el derecho de rechazar anuncios que puedan perjudicar la buena reputación de ésta debido a su contenido o su baja calidad. Asimismo, también podrán ser rechazados anuncios por falta de espacio. No se aceptará en ningún caso la publicación de cualquier clase de publicidad susceptible de ser calificada como ilícita o inmoral.
2. La Editorial se reserva el derecho de decidir el emplazamiento de los anuncios, salvo acuerdo previo.
3. Sólo se admitirán las anulaciones de los anuncios ordenadas con treinta (30) días de antelación a la fecha de salida del número.
4. El anunciante se compromete a que los materiales publicitarios que remita para su publicación y cualquier derecho sobre ellos, sean de su exclusiva propiedad o, en su caso, haya obtenido de sus propietarios la correspondiente cesión de derechos. Asimismo, es responsable de obtener la autorización para la publicación de la imagen de las personas que en los citados materiales publicitarios aparezcan o de aquellas que ostenten cualquier derecho sobre la imagen que reproduzcan. El hecho de anunciarse lleva implícita esta declaración.
5. El Cliente tiene derecho a la entrega de ejemplares gratuitos por parte de la Editorial con el fin de comprobar los anuncios publicados.
6. Condiciones generales de pago: 45 días fecha / factura.
7. En caso de impago del importe de la(s) inserción(es) a la fecha de su vencimiento, serán exigibles al Cliente el principal, los intereses legales devengados y todos los gastos que origine la acción derivada de no satisfacer dicho(s) importe(s) a su debido tiempo.
8. El Cliente queda informado de que sus datos personales, y los de aquellas personas físicas que mantengan una relación contractual con el Cliente, que deban necesariamente ser tratados por razón del cumplimiento de estas Condiciones Generales, serán tratados en una base de datos de la que es responsable la Editorial para los fines anteriormente indicados. El Cliente tiene los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, los cuales podrá ejercer conforme a la normativa aplicable mediante escrito dirigido a la Editorial.

Divulgación

SALIDA EN QUIOSCOS

La revista sale entre los días 18 al 20 de los meses anteriores al indicado en portada.

FECHAS DE CIERRE

Los originales deben estar en poder de la revista 'MUY JUNIOR' treinta días (30) antes de la fecha de salida del número correspondiente.

Les rogamos hagan sus reservas antes de la fecha de cierre.

DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD

MADRID

Áncora, 40. CP.28045 Madrid.
Tel.: +34 91 347 01 00 • Fax: +34 91 347 02 04

BARCELONA

Rambla de Catalunya, 91-93. CP.08008 Barcelona.
Tel.: +34 93 240 10 00 • Fax: +34 93 200 72 69

VALENCIA

Quart, 2, puerta 2. CP.46001 Valencia.
Tel.: +34 96 391 01 91 • Fax: +34 96 391 01 41

TARIFAS MUY JUNIOR

Formato	Coste Euros	A sangre ⁽¹⁾ mm. ancho x alto
Página interior	5.700	213x277
Doble página	11.400	426x277
Contraportada	9.650	213x277
Interior de Cubiertas	7.450	213x277
Doble 1/2 página horizontal	8.500	426x138
1/2 página horizontal	4.250	213x138
1/2 página vertical	4.250	106x277
1/3 página horizontal	2.800	213x93
1/3 página vertical	2.800	71x277
1/4 página proporcional	2.300	106x138
Póster	6.450	400x534

Encartes/acciones especiales: Precio a consultar

Descuento de agencias: 10%

DATOS TÉCNICOS

Periodicidad	Mensual
⁽¹⁾ Formato	213x277 mm. Más 3 mm de sangre por cada lado
Impresión	Offset
Encuadernación	Grapado a caballete

MUY IMPORTANTE

La entrega de materiales se realizará en soporte digital. Formato PDF en alta resolución, modo de color CMYK, tipografías incrustadas (PDF/X-1a).
Adjuntar prueba de color.





rtve

mundo clan

clan



Anexos RR.HH

Descripción del puesto

Se pasa a definir tanto el número de empleados como la categoría profesional a la que pertenecen:

o Director Financiero

Sus funciones se basan en la creación de los libros y documentos legales de MUNDO CLAN, incluidas nóminas, controlar las operaciones como facturación, almacén y demás documentación. También es el encargado de elaborar los contratos de los empleados así como de los finiquitos en el caso de que hubiera despidos.

Se encarga de abonar los pagos que hubiera pendientes, tanto a proveedores como los gastos financieros, así como del mantenimiento de las cuentas bancarias y de localizar posibilidades de inversión en depósitos bancarios.

Elabora los objetivos de tres indicadores del comportamiento de la empresa y los mantiene actualizados diariamente con el fin de incentivar a los empleados. Esta actividad la realiza en colaboración estrecha con el director de recursos humanos y se la transmite al gerente del restaurante. Forma parte del consejo de administración junto con los otros tres directores.

o Director de operaciones

Su función principal y más importante es la implementación y puesta en marcha del plan de operaciones de MUNDO CLAN. Desde la gestión de las fechas de entrega de género para el restaurante, como el establecimiento de los turnos de sus empleados, número de personas empleadas en cada puesto, etc.

Además, organizará la estructura y configurará el organigrama del área de operaciones. En definitiva, dirigir y guiar al equipo hacia la consecución de los objetivos de la compañía y del cliente, tanto en rentabilidad, como calidad y eficacia deseada.

Deberá implementar las rutinas de prevención de acontecimientos no deseados conocidos y actuará conjuntamente con el director de logística en las aplicaciones de tareas de logística con estrategia.

Evaluará los daños causados en caso de siniestro, ordenando los desplazamientos y las acciones defensivas y de implementación del orden. Tomará decisiones evaluando el costo de las mismas elaborando un reporte con el resumen exacto del suceso, y la situación que queda después de que las operaciones han concluido.

Será el responsable de toda la creación, desarrollo y cambios de menús en coordinación con el director de logística/comercial y financiero. Tendrá en cuenta para la creación de menús el número de clientes, condiciones de marketing, popularidad de ciertos platos tradicionales españoles, cocina mediterránea, una dieta equilibrada y la información que le facilite el gerente del restaurante. Básicamente planificará todas las comidas asegurando el abastecimiento de las mismas.

Por otro lado, ajusta los programas de compras, controla stocks, negocia los contratos con los proveedores y suministradores y supervisa la recepción de pedidos y los plazos de entrega, todo comunicándose con el director de operaciones.

Todas estas órdenes de compra serán transmitidas al director financiero para que las ejecute en el plazo de tiempo convenido con los proveedores. Por todo ello se coordina con el jefe de cocina para confirmar y prever las existencias.

Se coordina también con recursos humanos para conseguir ofertas especiales o acuerdos comerciales en academias de formación para los empleados.

Forma parte del consejo de administración junto con los otros tres directores.

o Director de Marketing

Realiza la previsión de ventas, se asegura que la oferta se ajuste a las necesidades del restaurante, así como de que las necesidades y deseos tanto de los niños como de sus acompañantes sean satisfechas.

Se encarga de las relaciones públicas para promover y publicitar MUNDO CLAN poniéndose en contacto con empresas fabricantes de productos derivados, así como el mantenimiento de contactos periódicos con Televisión Española y El Ocho para seguir las campañas publicitarias televisivas.

Por consiguiente, será la persona encargada de cerrar el contrato comercial con las empresas que deseen promocionar sus productos en MUNDO CLAN, manteniendo un contacto directo y frecuente con la empresa que gestiona la tienda (se recuerda que el espacio destinado a tienda es alquilado a un tercero) y proporcionando artículos para que los niños los prueben en la zona de juegos.

Lo mismo ocurre con las revistas infantiles con las que se mantiene los acuerdos publicitarios. También se encarga de la distribución de folletos por los colegios y escuelas infantiles.

Forma parte del consejo de administración junto con los otros tres directores.

o Director de Recursos Humanos

Establece los requisitos para el puesto de trabajo a desarrollar, se encarga de la búsqueda de personal, su selección, buscarle formación si fuera necesaria y su posterior seguimiento y valoración, extraída en parte de la propia satisfacción del cliente, tanto de los niños que visitan el local como de sus acompañantes, completándose con una evaluación realizada por sus compañeros y otra de su responsable.

De este modo se encarga de alcanzar el objetivo de diferenciar a MUNDO CLAN en lo referente a la atención al cliente interno, mostrando a los empleados que la empresa se preocupa por ellos y por sus intereses con la intención de que todos trabajen en una misma dirección.

Elabora las encuestas de satisfacción dirigida a clientes, así como las encuestas de valoración dirigidas al personal. Esta se traducirá en una valoración vertical y horizontal que influirá de manera directa en el salario del año siguiente de los empleados.

Establece los turnos de trabajadores acordándolos entre el director del restaurante, el jefe de cocina y el responsable de la zona de juegos. Está al frente de la negociación con los trabajadores sobre acuerdos relacionados con horarios, salarios, seguridad laboral todo ello siguiendo el convenio establecido.

Este departamento se considera fundamental en la organización ya que consideramos que el director tiene que coordinarse con los encargados del restaurante para saber las necesidades de personal así como solventar las preocupaciones de los empleados que al final y al cabo son los que hacen que una empresa funcione.

Forma parte del consejo de administración junto con los otros tres directores.

o Gerente de restaurante

El gerente del restaurante será el nexo de comunicación bilateral entre empleados y dirección. Transmitirá todas las preocupaciones de los empleados de MUNDO CLAN a la dirección que corresponda, y canalizará la toma de decisiones realizada por dirección.

Su horario es de lunes a viernes, pudiendo hacer visitas a lo largo del fin de semana para cerciorarse del buen funcionamiento del local. Dejando al jefe de sala como responsable en fines de semana y festivos.

Dos días a la semana se encargará de la recepción de las materias primas para abastecer las necesidades de MUNDO CLAN. Transmitirá al jefe de sala los turnos cada mes cuadrando los días festivos y las horas semanales a realizar por cada empleado.

o Jefe de sala

Sus tareas principales consisten en la atención del cliente a su recepción (tareas de maître), registrar las reservas, coordinar los camareros (incluyendo los turnos) de la parte del restaurante así como la coordinación de las mesas a servir, y confecciona las facturas de los clientes.

Debe ser el enlace con el gerente (y este con el director de recursos humanos) para aplicar la política de recursos humanos, así como el responsable de motivar a los camareros en el desarrollo de su trabajo.

En ausencia del gerente, puede realizar sus funciones principales como puede ser la recepción de materias primas, o la transmisión de turnos mensuales a sus empleados.

La comunicación con el director de logística/comercial debe ser fluida puesto que la necesidad de pedidos a proveedores, así como la gestión del almacén debe ser llevada con rigurosa exactitud. Es fundamental una buena gestión del almacén y de las materias primas para tener las menores pérdidas posibles pero sin sufrir escasez de alimentos.

Su puesto es de los que más repercusión tienen, ya que es la primera cara que los clientes ven a la entrada al local (imagen), por lo que una sonrisa acompañada de simpatía es una combinación necesaria para este puesto.

o Jefe de cocina

Sus funciones principales consisten en: organizar la cocina, gestionar los pedidos adecuadamente, buscar innovaciones e informar al gerente de restaurante, supervisar el producto final y la presentación del plato. Así mismo, realiza algunas tareas conjuntas con el gerente para la previsión de los stocks que se requieren en cocina.

Es el encargado de motivar a su equipo en la cocina y detectar sus necesidades y preocupaciones para poder transmitírselas al director de recursos humanos y poder llegar solucionarlas. Realizará funciones de cocinero si se requiriese su participación en los momentos de mayor afluencia de público.

o Cocineros/as

Se encargan de la elaboración propia de la comida vigilando y condimentando los platos, y cumpliendo con los gustos personales del cliente si es posible. Se dividirán en tareas como son, limpieza, plancha, frío (ensaladas, patés, etc) y demás elaboraciones en cocina.

Repercute cualquier incidencia al jefe de cocina. En la mayoría de los casos se trata de jóvenes que están estudiando en escuela de hostelería o en universidad y ven aquí una oportunidad para obtener unos ingresos y adquirir experiencia en el mundo laboral.

Se encargan de hacer las comidas a la plancha, tostar el pan, hervir la pasta, hacer ensaladas, calentar, etc. Los cocineros pueden llegar a rotar con los camareros, según necesidades de ocupación, si en cierto momento se necesite alguien más en cocina, o por el contrario, alguien más sirviendo.

o Camareros/as

Se encargan de tomar nota a los clientes de sus pedidos, ofreciéndose a hacerles sugerencias, pero previamente se presentan como su camarero a quien deben dirigirse para cualquier asunto. También sirven las bebidas y las comidas en sus respectivas mesas.

Son pieza clave para que los niños y sus acompañantes se sientan cómodos y bien servidos, propiciando un futuro regreso. Los camareros deben poder hacer también de cocineros, aunque no necesariamente todos ellos.

o Responsable de Ocio y Comedor

Es la persona encargada de organizar las actividades y los juegos de los más pequeños en la zona de ludoteca (en manos de las cuidadoras), así como de procurar que a los niños no les falte de nada mientras se encuentran en la mesa con sus acompañantes, ya sea una silla de su tamaño, o algún juguete que quiera tener en su mano.

Sugerirá a sus acompañantes que el niño juegue un tiempo en la zona de juegos, de esta manera, los padres pueden disfrutar de un momento algo más relajado si aun no han terminado de comer/cenar. Gestionará a las cuidadoras, pero trabajará como una de ellas en caso que la ocupación así lo requiera. También puede colaborar con los animadores de quienes también será supervisor.

Debe estar plenamente comunicado con el jefe de sala puesto que es quien conoce de primera mano que edades tendrán los niños que acudirán al restaurante, o que acaban de ser colocados en una mesa, pudiendo identificar las necesidades para cada cliente y ofreciendo el servicio en la zona de juegos.

o Cuidadores

Son las chicas encargadas de estar con los niños, de jugar con ellos, de cambiarles, y hasta darles de comer si fuera necesario. Se encontrarán localizadas en la zona de juegos. Responde ante el responsable de Ocio y Comedor. Debe poder llevar acabo también tareas de animador si se requiriese.

o Animadores

Serán las personas encargadas de amenizar el restaurante, haciendo pequeños espectáculos a pie de mesa, o directamente a los clientes en un escenario convertible, como puede ser hacer malabares, juegos de magia, trucos con globos, hasta disfrazarse de personaje de alguna de las series o programas y servir ellos mismos la comida a los niños, o jugar con ellos.

Responde ante la responsable de ocio y comedor. Puede ser una cuidadora que cumpla con los requisitos para el puesto o bien una persona contratada por un número de horas a determinar cada mes.

Profesiograma

A continuación se muestra esquemáticamente los profesiogramas para los diferentes puestos de la empresa anteriormente nombrados, destacamos para cada uno de ellos las funciones a realizar así como sus principales responsabilidades, la formación requerida, los conocimientos y la experiencia necesaria, es decir, los principales datos sobre el puesto.

o Primer nivel (Nivel Naranja)

Puesto	DIRECTOR DE OPERACIONES (SOCIO CAPITALISTA)	
Funciones Básicas	- Definición de cada uno de los procesos en cocina, salón y zona de juegos. - Establecimiento de los objetivos junto con el director financiero. - Implementación de las rutinas de prevención de acontecimientos no deseados conocidos. - Evaluación de los daños ocasionados en la ruptura de alguno de los procesos. - Preparar un presupuesto anual de operaciones. - Coordinar con los directores para mejorar eficiencia y rentabilidad. - Cerciorarse que el servicio al cliente es excelente comunicándose con el director de recursos humanos. - Control de stocks comunicándose con Jefe de cocina y Gerente de Restaurante. - Supervisión de entrega de los pedidos realizados. - Inclusión de nuevos productos en la carta del restaurante. - Controlar y adecuar los plazos de entrega y previsión de existencias con los proveedores.	
Responsabilidades Básicas	- Asegurar el abastecimiento para las comidas. - Garantizar una adecuada gestión de compras y almacén coordinándose con el gerente de restaurante y jefe de cocina - Garantizar el buen funcionamiento de las compras y pagos. - Organización de estructura del área de operaciones. - Dirigir y guiar al equipo de Mundo Clan a la consecución de los objetivos.	
Formación Requerida	Licenciado en administración y dirección de empresas. Se valorará MBA.	
Conocimientos	Conocimientos	Nivel
	Culinario	Medio
	Capacidad planificación	Alto
	Informática	Medio
	Inglés	Alto
Experiencia en el sector	SI, mínima de 3 años	
Experiencia en el puesto	SI, mínima de 2 años	

Puesto	DIRECTOR DE RRHH (SOCIO CAPITALISTA)	
Funciones Básicas	- Gestión de la seguridad laboral dentro del restaurante y zona de juegos. - Elaboración de los requisitos para cada puesto. - Gestiona los cursos formativos que se va ofrecer al personal y su desarrollo de dentro de la empresa. - Selección y evaluación de los posibles candidatos. - Elaboración de las encuestas de satisfacción dirigidas a clientes. - Elaboración de las encuestas de clima laboral dirigidas a empleados. - Elaboración conjunta con el gerente de restaurante de los turnos de empleados. - Negociación con trabajadores sobre mejoras sobre el convenio. - Determina que cursos son necesarios para cada empleado. - Determina la subida salarial anual a partir de los resultados.	
Responsabilidades Básicas	- Captación de personal cualificado. - Evaluación de los empleados. - Mantenimiento de buenas relaciones entre los empleados con la empresa.	

Formación Requerida	• Licenciado en administración y dirección de empresas. Se valorará MBA. • Se valorará titulación monitor infantil o módulo infantil.	
Conocimientos	Conocimientos	Nivel
	Culinario	Medio
	Organización empresarial	Alto
	Informática	Medio
	Inglés	Alto
Experiencia en el sector	SI, mínima de 3 años	
Experiencia en el puesto	SI, mínima de 2 años	

Puesto	DIRECTOR DE FINANZAS (SOCIO CAPITALISTA)	
Funciones Básicas	• Llevar al día la documentación legal, libros de cuentas y facturación tanto del restaurante como del bar. • Gestión de los cobros y pagos de la empresa. • Gestión de las nominas de los empleados. • Elaboración de los contratos de las incorporaciones y finiquitos de las salidas. • Establecimiento y actualización de los tres indicadores que evaluarán la marcha del negocio y que decidirá el cobro del bonus por los empleados. • Coordinación y comunicación con el resto de gerentes.	
Responsabilidades Básicas	• Garantizar el buen funcionamiento del departamento. • Transparencia en los datos contables. • Atender puntualmente los pagos. • Coordinación y comunicación con el resto de gerentes.	
Formación Requerida	• Licenciado en administración y dirección de empresas. Se valorará MBA. • Se valorará titulación monitor infantil o módulo infantil.	
Conocimientos	Conocimientos	Nivel
	Culinario	Medio
	Organización empresarial	Alto
	Informática	Medio-Alto
	Inglés	Medio-Alto
Experiencia en el sector	SI, mínima de 2 años	
Experiencia en el puesto	SI, mínima de 2 años	

Puesto	DIRECTOR DE MARKETING (SOCIO CAPITALISTA)	
Funciones Básicas	• Realizar la previsión de ventas quincenal, mensual y anualmente. • Gestión para captar clientes que realicen sus promociones en el local. • Mantener y mejorar las relaciones con el socio, TVE y El Ocho. • Publicitar el restaurante a través de uniones con empresas de productos derivados. • Gestión del resto de publicidad no televisiva. • Investigar nuevos productos y servicios que en un futuro nuestros clientes puedan desear. Coordinándose con Jefe de cocina y Gerente de Restaurante • Relaciones públicas y coordinación para promociones con la empresa que alquila la tienda. • Relaciones públicas con los clientes y proveedores. • Gestión comercial con academias de hostelería y técnicas infantiles.	
Responsabilidades	• Captación y fidelización de clientes basándose en las relaciones públicas.	

Básicas	Relaciones con RTVE y El Ocho, realización de estudios de mercado.								
	• Política comercial y propuestas de acción publicitaria.								
Formación Requerida	• Licenciado en administración y dirección de empresas. Se valorará MBA. • Se valorará titulación monitor infantil o módulo infantil.								
Conocimientos	<table> <tr> <th>Conocimientos</th><th>Nivel</th></tr> <tr> <td>Culinario</td><td>Medio</td></tr> <tr> <td>Organización empresarial</td><td>Alto</td></tr> <tr> <td>Inglés</td><td>Alto</td></tr> </table>	Conocimientos	Nivel	Culinario	Medio	Organización empresarial	Alto	Inglés	Alto
Conocimientos	Nivel								
Culinario	Medio								
Organización empresarial	Alto								
Inglés	Alto								
Experiencia en el sector	SI, mínima de 3 años								
Experiencia en el puesto	SI, mínima de 2 años								

Puesto	GERENTE DE RESTAURANTE	
Funciones Básicas	• Cuidar el mínimo detalle para que el comensal se siente bien y que la comida sea excelente y el servicio impecable. • Control de que se estén siguiendo todos los procesos. • Recepción de las materias primas. • Aplicar la planificación, controlar la organización y tener seguimiento del área del personal del establecimiento. • Participar activamente junto con la dirección de la empresa, en tareas de mejora y seguimiento. • Reportar la información solicitada sobre la dirección del local a los directores. • Control directo del flujo de dinero entrante cada día (incluido pagos con tarjeta). • Realización de turnos para empleados con un mes de antelación. • Cuidar el mínimo detalle para que el comensal se siente bien y que la comida sea excelente y el servicio impecable.	
Responsabilidades Básicas	• Controlar que se aplican todas las políticas definidas por dirección. • Ofrecer los resultados que la dirección ha establecido. • Buena organización y comunicación con los empleados del local.	
Formación Requerida	• Licenciado en administración y dirección de empresas. Se valorará MBA. • Se valorará Titulación de Escuela de Hostelería.	
Conocimientos	Conocimientos	
	Culinario	Medio
	Gestión de personas y procesos	Alto
	Inglés	Alto
	Informática	Medio
Experiencia en el sector	SI, mínima de 2 años	
Experiencia en el puesto	SI, mínima de 2 años	

o Segundo nivel (Nivel Canela)

Puesto	JEFE DE SALA
Funciones Básicas	• Dirigir al equipo de camareros y sus tareas. • Controlar el estado del comedor (limpieza, imagen,...) • Gestiona lo relativo a la atención al cliente • Participa junto con el gerente en la contratación del personal de sala. • Controlar el buen funcionamiento en la cocina. • Control de la calidad en la prestación del servicio: atención al cliente. • Reportar de cualquier incidente al gerente. • Tareas de maître (recepción de clientes). • Confecciona las facturas que son requeridas por los clientes. • Controla y comunica los turnos de los camareros. • Velar por el cumplimiento de los estándares de Calidad del Restaurante. • Atiende las reclamaciones de los clientes.
Responsabilidades Básicas	• Respuesta rápida a los clientes tanto en local como telefónicamente. • Buen servicio y trato personal al cliente. • Buena organización y comunicación con los empleados del local.
Formación Requerida	• Titulado por Escuela de Hostelería.
Conocimientos	Conocimientos
	Culinario
	Inglés
	Gestión de personas
Experiencia en el sector	SI, mínima de 2 años
Experiencia en el puesto	SI, mínima de 2 años

Puesto	JEFE DE COCINA
Funciones Básicas	• Coordinar las distintas tareas dentro de la cocina. • Elaborar los menús. • Inventar nuevos platos, innovar. (comunicación a Gerente Restaurante) • Supervisar el producto final. • Supervisar la presentación del plato. • Atender las peticiones de los trabajadores de cocina. • Supervisar la calidad de los alimentos recibidos. • Planificar las tareas a realizar por el personal a su cargo. • Se encargará de la realización de las carnes. • Coordinar el proceso para aprovechar al máximo los recursos disponibles. • Encargado de la formación inicial de las nuevas incorporaciones.
Responsabilidades Básicas	• Garantizar el buen funcionamiento de la cocina. • Cumplimiento de los horarios estipulados. • Mantener los estándares de calidad.
Formación Requerida	• Titulado por Escuela de Hostelería.

Conocimientos	Conocimientos	Nivel
	Culinario	Alto
	Gestión de personas	Alto
Experiencia en el sector	SI, mínima de 2 años	
Experiencia en el puesto	SI, mínima de 2 años	

Puesto	RESPONSABLE OCIO Y COMEDOR	
Funciones Básicas	• Mantener el orden con los niños en el restaurante y zona de juegos. • Mantener la motivación de sus colaboradores. • Inventar nuevas actividades para niños de todas las edades (1-12) • Planificar las tareas a realizar por el personal a su cargo. • Mantener comunicación fluida con el gerente del restaurante. • Coordinación del equipo de personas bajo su mando. • Mantener ordenada y limpia la zona de juegos. • Mantener ordenada y limpia la zona de restaurante si fuera manchado por niños. • Gestión para la celebración de cumpleaños en el restaurante. • Encargado de la formación de las nuevas incorporaciones.	
Responsabilidades Básicas	• Garantizar el buen funcionamiento y seguridad en el restaurante y la zona de juegos. • Coordinación de las actividades de la zona de juegos. • Mantener el orden en el restaurante.	
Formación Requerida	Titulado técnico de Jardín de Infancia, Monitor de Ocio Infantil o formación relacionada con la educación Infantil.	
Detalle	• Imprescindible que les guste trabajar con niños.	
Conocimientos	Conocimientos	Nivel
	Culinario	Bajo-Medio
	Gestión de personas	Alto
	Infantil	Alto
	Inglés	Medio
Experiencia en el sector	SI, mínima de 2 años	
Experiencia en el puesto	SI, mínima de 2 años	

o Tercer nivel (Nivel Azul)

Puesto	PINCHES DE COCINA				
Funciones Básicas	• Se encargará de la primera fase de la cadena (desembalar alimentos, lavar verduras, preparar la carne, elaborar salsas, etc.) • Limpieza de instalaciones, equipamientos y enseres de la unidad. • Calentar la comida precocinada, preparar los sandwiches, tener lista la carne para hacer. • Emplatar la comida tal y como viene en la fotografía. • Cualesquiera otras tareas afines que le sean encomendadas por su superior. • Uno de ellos con más experiencia puede tomar el mando en la ausencia del jefe de cocina.				
Responsabilidades Básicas	• Ayudar y colaborar con sus superiores. • Informar a sus superiores de posibles incidencias dentro y/o fuera de cocina				
Formación Requerida	• No es necesaria. Curso y/o formación básica de cocina. • Carnet de manipulador de alimentos				
Conocimientos	<table> <tr> <th>Conocimientos</th><th>Nivel</th></tr> <tr> <td>Culinario</td><td>Medio</td></tr> </table>	Conocimientos	Nivel	Culinario	Medio
Conocimientos	Nivel				
Culinario	Medio				
Experiencia en el sector	Se valorará positivamente alguna experiencia.				
Experiencia en el puesto	Se valorará positivamente alguna experiencia.				

Puesto	CAMAREROS								
Funciones Básicas	• Preparación de las mesas • Servir las comidas • Tener en perfecto estado de higiene las dependencias a su cargo. • Mantener en perfectas condiciones de uso el menaje del comedor a su cargo. • Supervisar la presentación del plato. • Solicitar la reposición del material necesario. • Cualesquiera otras tareas afines que le sean encomendadas por sus superiores. • Atender las peticiones de los trabajadores de cocina. • Atender a los niños en primer lugar y procurar que estén bien atendidos. • Si la necesidad llega, puede convertirse en animador del restaurante. • Informar al responsable de coio y comedor de la edad y número de niños en cada mesa.								
Responsabilidades Básicas	• Adecuada recepción y atención a los clientes siendo agradables en el trato. • Responsabilidad y cuidado del material a su cargo. • Mantener informado al gerente y al responsable de comedor/ocio.								
Formación Requerida	• Se valorará positivamente alguna titulación de la Escuela de Hostelería y/o alguna titulación de técnico o monitor infantil. • Carnet de manipulador de alimentos								
Detalle	• Imprescindible que les guste trabajar con niños.								
Conocimientos	<table> <tr> <th>Conocimientos</th><th>Nivel</th></tr> <tr> <td>Culinario</td><td>Bajo</td></tr> <tr> <td>Niños</td><td>Medio</td></tr> <tr> <td>Organización</td><td>Alto</td></tr> </table>	Conocimientos	Nivel	Culinario	Bajo	Niños	Medio	Organización	Alto
Conocimientos	Nivel								
Culinario	Bajo								
Niños	Medio								
Organización	Alto								
Experiencia en el sector	SI, mínima de 6meses -1 año en puesto similar								
Experiencia en el puesto	SI, mínima de 6meses -1 año en puesto similar								

Puesto	CUIDADORES
Funciones Básicas	• Vigilancia y cuidado de los niños. • Mantener distracción de los niños mediante juegos dirigidos y libres. • Dar de comer a los niños si fuera necesario. • Uso para los juegos de los juguetes promocionados en el local.
Responsabilidades Básicas	• Cuidado de los niños en zona de juegos.
Formación Requerida	Formación relacionada con la educación Infantil. Se valorará experiencia en sector hostelero.
Detalle	• Imprescindible que les guste trabajar con niños.
Conocimientos	Conocimientos
	Culinario
	Infantil
	Inglés
Nivel	
Bajo-Medio	
Alto	
Medio	
Experiencia en el sector	SI, mínima de 1 años
Experiencia en el puesto	SI, mínima de 1 años

Puesto	ANIMADORES
Funciones Básicas	• Mantener la atención y distracción de los niños realizando malabares, trucos de magia, juegos con globos, etc. • Comunicarse con el responsable de ocio/comedor.
Responsabilidades Básicas	• Mantener la atención de los niños de todas las edades con espectáculos en mesas o escenario.
Formación Requerida	Monitor de Animación Infantil o formación relacionada con la educación Infantil. Se valorará experiencia en sector hostelero. Formación actividades malabarísticas.
Detalle	• Imprescindible que les guste trabajar con niños.
Conocimientos	Conocimientos
	Culinario
	Organización empresarial
	Inglés
Nivel	
Bajo-Medio	
Alto	
Medio	
Alto	
Experiencia en el sector	SI, mínima de 1 año
Experiencia en el puesto	SI, mínima de 1 año

Anexos PLAN FINANCIERO

Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Capacidad	180	180	180	180	180	
Semanas abiertas	47	47	47	47	47	
Número de servicios semanales	36	36	36	36	36	
Tasa de ocupación	46,81%	52,02%	53%	54%	55%	
Número de servicios por año en Madrid	142.560	158.436	161.417	164.462	167.508	
Número de servicios por año en Barcelona	0	0	142.560	158.436	161.417	
Precio medio comida	13,00 €	14,00 €	14,50 €	15,00 €	15,50 €	
Precio medio bebida	2,50 €	2,75 €	3,00 €	3,25 €	3,50 €	
Suma ventas por persona	15,50 €	16,75 €	17,50 €	18,25 €	19,00 €	
Coste comida	8,00 €	8,00 €	8,25 €	8,50 €	8,80 €	
Coste bebida	0,90 €	0,95 €	1,00 €	1,10 €	1,15 €	
Costes restaurante	1.268.784,00 €	1.418.002,20 €	2.811.785,40 €	3.099.824,64 €	3.272.801,76 €	
Ventas restaurante	2.209.680,00 €	2.653.803,00 €	5.319.594,00 €	5.892.895,80 €	6.249.571,20 €	
Días a la semana	7	7	7	7	7	
Ventas diarias	400,00 €	550,00 €	950,00 €	1.125,00 €	1.150,00 €	
INGRESOS TIENDA	131.600,00 €	180.950,00 €	312.550,00 €	370.125,00 €	378.350,00 €	
COSTES TIENDA	131.600,00 €	180.950,00 €	180.950,00 €	189.175,00 €	197.400,00 €	
Tiendas	1	1	2	2	2	

Alquiler	36.000,00 €	37.800,00 €	78.624,00 €	81.768,96 €	85.039,72 €	4%
% ventas	10%	10%	10%	10%	10%	
% ventas (€)	13.160,00 €	18.095,00 €	31.255,00 €	37.012,50 €	37.835,00 €	
	0,60%	0,68%	0,59%	0,63%	0,61%	
Promociones	10	15	28	36	42	
Coste promoción	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	5%
Ventas	60.000,00 €	90.000,00 €	168.000,00 €	216.000,00 €	252.000,00 €	
% Royalties RTVE	10%	10%	15%	15%	15%	
Royalties RTVE	105.005,60 €	138.169,58 €	417.853,14 €	469.177,89 €	502.746,62 €	

Gastos

GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	IPC
Sueldos y Salarios	429.926,40 €	471.374,29 €	886.477,42 €	994.869,36 €	1.098.664,59 €	0%
Alquiler Madrid	180.000,00 €	187.200,00 €	194.688,00 €	202.475,52 €	210.574,54 €	4%
Alquiler Barcelona	0,00 €	0,00 €	194.688,00 €	202.475,52 €	210.574,54 €	4%
Marketing	260.050,00 €	128.128,00 €	369.198,00 €	331.968,00 €	436.624,00 €	0%
Servicios	106.884,00 €	118.512,75 €	247.536,28 €	258.518,98 €	269.995,05 €	0%
TOTAL	976.860,40 €	905.215,04 €	1.892.587,70 €	1.990.307,37 €	2.226.432,72 €	

Gastos en Recursos Humanos

GASTOS DE PERSONAL		429.926	471.374	886.477	994.869	1.098.665
DIRECCIÓN		102.960	114.240	127.680	161.280	194.880
<u>Salario mensual</u>		2.100	2.380	2.660	3.360	4.060
Número empleados		4	4	4	4	4
Salario Fijo		1.500	1.700	1.900	2.400	2.900
Formación		540	0	0	0	0
Bonus asistencia		0	0	0	0	0
Salario Variable (objetivos)	0%	0	0	0	0	0
Seguridad Social	40%	600	680	760	960	1.160
SALA		194.384	218.849	439.167	489.981	510.361
Gerente de Restaurante		37.440	38.988	81.191	87.230	90.805
<u>Salario mensual</u>		3.120	3.249	3.383	3.635	3.784
Número empleados		1	1	2	2	2
Aumento Salario			4%	4%	4%	4%
Salario Fijo		2.000	2.080	2.163	2.250	2.340
Formación		0	0	0	0	0
Bonus asistencia		20	25	30	35	40
% variable		0	15%	15%	20%	20%
Salario Variable (objetivos)		300	312	324	450	468
Seguridad Social	40%	800	832	865	900	936
Jefe de Sala		16.645	17.361	36.208	38.938	40.582
<u>Salario mensual</u>		1.387	1.447	1.509	1.622	1.691
Número empleados		1	1	2	2	2
Aumento Salario			4%	4%	4%	4%
Salario Fijo		882	917	954	992	1.032

Formación		0	0	0	0	0
Bonus asistencia		20	25	30	35	40
% variable		15%	15%	15%	20%	20%
Salario Variable (objetivos)		132	138	143	198	206
Seguridad Social	40%	353	367	382	397	413
Camareros		140.299	162.500	321.768	363.814	378.974
Salario mensual		1.272	1.327	1.385	1.489	1.552
Número empleados		9	10	19	20	20
Aumento Salario			4%	4%	4%	4%
Salario Fijo		808	840	874	909	945
Formación		320	320	320	320	320
Bonus asistencia		20	25	30	35	40
% variable		15%	15%	15%	20%	20%
Salario Variable (objetivos)		121	126	131	182	189
Seguridad Social	40%	323	336	350	364	378
COCINA		75.340	78.605	180.071	193.684	219.951
Jefe de Cocina		16.199	16.897	35.242	37.901	39.504
Salario mensual		1.350	1.408	1.468	1.579	1.646
Número empleados		1	1	2	2	2
Aumento Salario			4%	4%	4%	4%
Salario Fijo		858	892	928	965	1.004
Formación		0	0	0	0	0
Bonus asistencia		20	25	30	35	40
% variable		15%	15%	15%	20%	20%
Salario Variable (objetivos)		129	134	139	193	201
Seguridad Social	40%	343	357	371	386	401
Pinches		59.141	61.708	144.829	155.782	180.447
Salario mensual		1.232	1.286	1.341	1.442	1.504
Número empleados		4	4	9	9	10

Aumento Salario			4%	4%	4%	4%
Salario Fijo		782	813	846	880	915
Formación		0	0	0	0	0
Bonus asistencia		20	25	30	35	40
% variable		15%	15%	15%	20%	20%
Salario Variable (objetivos)		117	122	127	176	183
Seguridad Social	40%	313	325	338	352	366
ZONA JUEGOS		57.242	59.680	139.560	149.925	173.473
Responsable Ocio/Comedor		14.627	15.251	31.507	33.870	35.299
Salario mensual		1.195	1.247	1.301	1.399	1.459
Número empleados		1	1	2	2	2
Aumento Salario			4%	4%	4%	4%
Salario Fijo		758	788	820	853	887
Formación		288	288	288	288	288
Bonus asistencia		20	25	30	35	40
% variable		15%	15%	15%	20%	20%
Salario Variable (objetivos)		114	118	123	171	177
Seguridad Social	40%	303	315	328	341	355
Cuidadores/Animadores		42.616	44.429	108.053	116.055	138.173
Salario mensual		1.155	1.205	1.257	1.352	1.410
Número empleados		3	3	7	7	8
Aumento Salario			4%	4%	4%	4%
Salario Fijo		732	761	792	823	856
Formación		350	350	350	350	350
Bonus asistencia		20	25	30	35	40
% variable		15%	15%	15%	20%	20%
Salario Variable (objetivos)		110	114	119	165	171
Seguridad Social	40%	293	305	317	329	343

Inversiones

REFORMA	Precio	Año 0	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5
Insonorización zona juegos	200,00 €	16.000,00 €	0,00 €	16.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Suelo amortiguante (25m2)	27,95 €	698,75 €	0,00 €	978,25 €	0,00 €	559,00 €	0,00 €
Paredes de metacrilato (doble capa)	5.000,00 €	20.000,00 €	0,00 €	20.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Insonorización cocina	150,00 €	7.500,00 €	0,00 €	8.550,00 €	0,00 €	2.100,00 €	0,00 €
Insonorización local	230,00 €	85.100,00 €	0,00 €	88.090,00 €	0,00 €	5.980,00 €	0,00 €
Decoración	20.000,00 €	60.000,00 €	0,00 €	80.000,00 €	0,00 €	40.000,00 €	0,00 €
Alta servicios	50.000,00 €	50.000,00 €	0,00 €	50.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Alquiler para reforma	15.000,00 €	45.000,00 €	0,00 €	45.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reforma	120.000,00 €	120.000,00 €	0,00 €	120.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL		404.298,75 €	0,00 €	428.618,25 €	0,00 €	48.639,00 €	0,00 €
Total con IPC		404.298,75 €	0,00 €	445.762,98 €	0,00 €	54.475,68 €	0,00 €
IPC		0%	0%	4%	8%	12%	16%
MOBILIARIO SALA	Precio	Año 0	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5
Mesas fijas	197,80 €	4.945,00 €	0,00 €	5.340,60 €	1.978,00 €	2.373,60 €	3.956,00 €
Mesas normales	180,50 €	3.790,50 €	0,00 €	4.151,50 €	1.444,00 €	1.805,00 €	2.888,00 €
Sillas fijas	220,80 €	11.040,00 €	0,00 €	11.481,60 €	2.649,60 €	3.091,20 €	5.299,20 €
Sillas normales	96,00 €	8.064,00 €	0,00 €	8.256,00 €	2.400,00 €	2.592,00 €	4.800,00 €
Televisiones	1.500,00 €	9.000,00 €	0,00 €	9.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL		36.839,50 €	0,00 €	38.229,70 €	8.471,60 €	9.861,80 €	16.943,20 €
Total con IPC		36.839,50 €	0,00 €	39.758,89 €	9.149,33 €	11.045,22 €	19.654,11 €
IPC		0%	0%	4%	8%	12%	16%
EQUIPAMIENTO COCINA	Precio	Año 0	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5
Equipamiento	109.816,00 €	109.816,00 €	0,00 €	109.816,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Utensilios cocina	10.000,00 €	10.000,00 €	0,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
TOTAL		119.816,00 €	0,00 €	129.816,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €

Total con IPC		119.816,00 €	0,00 €	135.008,64 €	21.600,00 €	22.400,00 €	23.200,00 €
IPC		0%	0%	4%	8%	12%	16%
EQUIPAMIENTO JUEGOS	Precio	Año 0	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5
Mueble con 11 cubetas	238,59 €	238,59 €	0,00 €	238,59 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Mesa plegable 300x150	1.269,00 €	1.269,00 €	0,00 €	1.269,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Silla Haya Europa con reposabrazos	59,08 €	1.181,60 €	0,00 €	1.181,60 €	0,00 €	590,80 €	0,00 €
Banco infantil	109,73 €	219,46 €	0,00 €	219,46 €	0,00 €	219,46 €	0,00 €
Cubeta grandes	11,66 €	69,96 €	0,00 €	69,96 €	0,00 €	69,96 €	0,00 €
Mueble zapatero horizontal	255,29 €	510,58 €	0,00 €	510,58 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Percheros	58,09 €	174,27 €	0,00 €	174,27 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tablon anuncios	87,88 €	175,76 €	0,00 €	175,76 €	87,88 €	0,00 €	87,88 €
Sofas videojuegos	68,09 €	272,36 €	0,00 €	272,36 €	0,00 €	272,36 €	0,00 €
Mesas videojuegos	48,00 €	144,00 €	0,00 €	144,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Sillas mayores	58,00 €	696,00 €	0,00 €	696,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Protectores	140,00 €	140,00 €	0,00 €	140,00 €	0,00 €	140,00 €	0,00 €
Gradas retractiles	700,00 €	700,00 €	0,00 €	700,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Estructura juegos	100,00 €	38.600,00 €	0,00 €	39.600,00 €	1.000,00 €	5.000,00 €	2.000,00 €
Televisores	800,00 €	3.200,00 €	0,00 €	3.200,00 €	0,00 €	1.600,00 €	0,00 €
Sistema de sonido	500,00 €	500,00 €	0,00 €	500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL		48.091,58 €	0,00 €	49.091,58 €	1.087,88 €	7.892,58 €	2.087,88 €
Total con IPC		48.091,58 €	0,00 €	51.055,24 €	1.174,91 €	8.839,69 €	2.421,94 €
IPC		0%	0%	4%	8%	12%	16%
VESTIMENTA	Precio	Año 0	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5
Chaquetas	60,00 €	1.920,00 €	0,00 €	2.280,00 €	360,00 €	720,00 €	720,00 €
Pantalón	35,00 €	1.120,00 €	0,00 €	1.330,00 €	210,00 €	420,00 €	420,00 €
Gorros	12,00 €	384,00 €	0,00 €	456,00 €	72,00 €	144,00 €	144,00 €
Delantales	25,00 €	800,00 €	0,00 €	950,00 €	150,00 €	300,00 €	300,00 €
Zapatos	50,00 €	1.600,00 €	0,00 €	1.900,00 €	300,00 €	600,00 €	600,00 €

Camisas	36,00 €	288,00 €	0,00 €	504,00 €	216,00 €	432,00 €	432,00 €
Pantalón	35,00 €	280,00 €	0,00 €	490,00 €	210,00 €	420,00 €	420,00 €
Zapatos	50,00 €	400,00 €	0,00 €	700,00 €	300,00 €	600,00 €	600,00 €
TOTAL		6.792,00 €	0,00 €	8.610,00 €	1.818,00 €	3.636,00 €	3.636,00 €
Total con IPC		6.792,00 €	0,00 €	8.954,40 €	1.963,44 €	4.072,32 €	4.217,76 €
IPC		0%	0%	4%	8%	12%	16%
VAJILLA	Precio	Año 0	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5
Juegos de Cristalería	200,00 €	4.000,00 €	0,00 €	6.000,00 €	2.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Juego de 250 platos hondos y lisos	12,00 €	3.000,00 €	0,00 €	4.500,00 €	1.500,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Juegos de manteles y 1 servilletas	67,00 €	8.040,00 €	0,00 €	12.060,00 €	4.020,00 €	8.040,00 €	8.040,00 €
Juego de Cubertería	35,00 €	12.250,00 €	0,00 €	12.250,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL		27.290,00 €	0,00 €	34.810,00 €	7.520,00 €	15.040,00 €	15.040,00 €
Total con IPC		27.290,00 €	0,00 €	36.202,40 €	8.121,60 €	16.844,80 €	17.446,40 €
IPC		0%	0%	4%	8%	12%	16%
EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO	Precio	Año 0	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5
TPV	999,00 €	2.997,00 €	0,00 €	2.997,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PC	1.200,00 €	1.200,00 €	0,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	0,00 €	2.400,00 €
TOTAL		4.197,00 €	0,00 €	4.197,00 €	1.200,00 €	0,00 €	2.400,00 €
Total con IPC		4.197,00 €	0,00 €	4.364,88 €	1.296,00 €	0,00 €	2.784,00 €
IPC		0%	0%	4%	8%	12%	16%
SOFTWARE	Precio	Año 0	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5
Software Gestion	2.000,00 €	6.000,00 €	0,00 €	6.000,00 €	2.000,00 €	0,00 €	4.000,00 €
Software TPV	220,00 €	220,00 €	0,00 €	220,00 €	110,00 €	0,00 €	220,00 €
TOTAL		6.220,00 €	0,00 €	6.220,00 €	2.110,00 €	0,00 €	4.220,00 €
Total con IPC		6.220,00 €	0,00 €	6.468,80 €	2.278,80 €	0,00 €	4.895,20 €
IPC		0%	0%	4%	8%	12%	16%

Inversiones

			Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5
CAMPAÑA LANZAMIENTO			129.650,00 €		0,00 €		140.022,00 €		0,00 €		0,00 €
Revistas Infantiles		0%	49.650,00 €	4%	0,00 €	8%	53.622,00 €	12%	0,00 €	16%	0,00 €
Lunnis	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
Caracola	2.550,00 €	3	7.650,00 €	0	0,00 €	3	8.262,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
Leo Leo	3.200,00 €	3	9.600,00 €	0	0,00 €	3	10.368,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
Muy Junior	5.700,00 €	3	17.100,00 €	0	0,00 €	3	18.468,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
Popi	1.900,00 €	3	5.700,00 €	0	0,00 €	3	6.156,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
Reportero Doc	3.200,00 €	3	9.600,00 €	0	0,00 €	3	10.368,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
Televisión			50.000,00 €		0,00 €		54.000,00 €		0,00 €		0,00 €
Propia (Teaser + posterior) + Clan TV	30.000,00 €	1	30.000,00 €		0,00 €	1	32.400,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
Conjunta (otro producto) + Mundo Clan	10.000,00 €	1	10.000,00 €		0,00 €	1	10.800,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
TVE 2	10.000,00 €	1	10.000,00 €		0,00 €	1	10.800,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
Fiesta inauguración	10.000,00 €	1	10.000,00 €		0,00 €	1	10.800,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
Folletos	20.000,00 €	1	20.000,00 €		0,00 €	1	21.600,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
CAMPAÑA MANTENIMIENTO			130.400,00 €		128.128,00 €		229.176,00 €		331.968,00 €		436.624,00 €
Revistas Infantiles			68.400,00 €		35.568,00 €		36.936,00 €		76.608,00 €		79.344,00 €
Lunnis	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €
Muy Junior	5.700,00 €	12	68.400,00 €	6	35.568,00 €	6	36.936,00 €	12	76.608,00 €	12	79.344,00 €
Televisión			60.000,00 €		88.400,00 €		183.600,00 €		246.400,00 €		348.000,00 €
Clan TV circuito Madrid	15.000,00 €	3	45.000,00 €	4	62.400,00 €	4	64.800,00 €	6	100.800,00 €	8	139.200,00 €
Clan TV circuito Cataluña	15.000,00 €	0	0,00 €	0	0,00 €	4	64.800,00 €	6	100.800,00 €	8	139.200,00 €
Conjunta (otro producto) + Mundo Clan	5.000,00 €	3	15.000,00 €	5	26.000,00 €	5	54.000,00 €	8	44.800,00 €	12	69.600,00 €
Folletos	2.000,00 €	0	0,00 €	1	2.080,00 €	2	4.320,00 €	2	4.480,00 €	2	4.640,00 €
Club Mundo Clan	2.000,00 €	1	2.000,00 €	1	2.080,00 €	2	4.320,00 €	2	4.480,00 €	2	4.640,00 €
TOTAL			260.050,00 €		128.128,00 €		369.198,00 €		331.968,00 €		436.624,00 €

Servicios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Restaurantes	1	1	2	2	2	
Agua	2.800,00 €	2.921,50 €	6.135,15 €	6.441,91 €	6.764,00 €	5%
Electricidad	8.865,00 €	9.305,00 €	19.540,50 €	20.517,53 €	21.543,40 €	5%
Teléfono + ADSL	2.676,00 €	2.809,80 €	5.900,58 €	6.195,61 €	6.505,39 €	5%
Gas	34.873,00 €	36.451,65 €	76.548,47 €	80.375,89 €	84.394,68 €	5%
Materiales juegos	3.300,00 €	10.500,00 €	21.840,00 €	22.713,60 €	23.622,14 €	4%
Seguros	10.000,00 €	10.400,00 €	21.632,00 €	22.497,28 €	23.397,17 €	4%
Servicios limpieza	22.500,00 €	23.380,00 €	48.630,40 €	50.575,62 €	52.598,64 €	4%
Lavandería	18.150,00 €	18.876,00 €	39.262,08 €	40.832,56 €	42.465,87 €	4%
Mantenimiento ambos SW	720,00 €	748,80 €	1.557,50 €	1.619,80 €	1.684,60 €	4%
Administración	3.000,00 €	3.120,00 €	6.489,60 €	6.749,18 €	7.019,15 €	4%
	106.884,00 €	118.512,75 €	247.536,28 €	258.518,98 €	269.995,05 €	

Balance

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tesorería							
	Caja	183.227,59 €	200.985,48 €	185.326,18 €	217.167,93 €	616.207,89 €	780.726,49 €
	<i>Caja efectivo</i>	<i>183.227,59 €</i>	<i>200.985,48 €</i>	<i>185.326,18 €</i>	<i>217.167,93 €</i>	<i>616.207,89 €</i>	<i>780.726,49 €</i>
Inmovilizado Inmaterial							
	Programas informáticos	6.220,00 €	6.220,00 €	12.688,80 €	14.967,60 €	14.967,60 €	19.862,80 €
	Incremento		0,00 €	6.468,80 €	2.278,80 €	0,00 €	4.895,20 €
	Amortización	0,00 €	-1.244,00 €	-2.537,76 €	-2.993,52 €	-2.993,52 €	-3.972,56 €
5	Amortización acumulada	0,00 €	-1.244,00 €	-3.781,76 €	-6.775,28 €	-9.768,80 €	-13.741,36 €
Inmovilizado material							
	Equipamiento informático	4.197,00 €	4.197,00 €	8.561,88 €	9.857,88 €	9.857,88 €	12.641,88 €
	Incremento		0,00 €	4.364,88 €	1.296,00 €	0,00 €	2.784,00 €
	Amortización	0,00 €	-1.399,00 €	-2.853,96 €	-3.285,96 €	-1.886,96 €	-1.360,00 €
3	Amortización acumulada	0,00 €	-1.399,00 €	-4.252,96 €	-7.538,92 €	-9.425,88 €	-10.785,88 €
	Vajilla	27.290,00 €	27.290,00 €	63.492,40 €	71.614,00 €	88.458,80 €	105.905,20 €
	Incremento		0,00 €	36.202,40 €	8.121,60 €	16.844,80 €	17.446,40 €
	Amortización	0,00 €	-13.645,00 €	-31.746,20 €	-22.162,00 €	-12.483,20 €	-17.145,60 €
2	Amortización acumulada	0,00 €	-13.645,00 €	-45.391,20 €	-67.553,20 €	-80.036,40 €	-97.182,00 €
	Vestimenta	6.792,00 €	6.792,00 €	15.746,40 €	17.709,84 €	21.782,16 €	25.999,92 €
	Incremento		0,00 €	8.954,40 €	1.963,44 €	4.072,32 €	4.217,76 €
	Amortización	0,00 €	-3.396,00 €	-7.873,20 €	-5.458,92 €	-3.017,88 €	-4.145,04 €
2	Amortización acumulada	0,00 €	-3.396,00 €	-11.269,20 €	-16.728,12 €	-19.746,00 €	-23.891,04 €

	Equipamiento juegos	48.091,58 €	48.091,58 €	99.146,82 €	100.321,73 €	109.161,42 €	111.583,36 €
	Incremento		0,00 €	51.055,24 €	1.174,91 €	8.839,69 €	2.421,94 €
	Amortización	0,00 €	-9.618,32 €	-19.829,36 €	-20.064,35 €	-21.832,28 €	-22.316,67 €
5	Amortización acumulada	0,00 €	-9.618,32 €	-29.447,68 €	-49.512,03 €	-71.344,31 €	-93.660,98 €
	Equipamiento cocina	119.816,00 €	119.816,00 €	254.824,64 €	276.424,64 €	298.824,64 €	322.024,64 €
	Incremento		0,00 €	135.008,64 €	21.600,00 €	22.400,00 €	23.200,00 €
	Amortización	0,00 €	-14.977,00 €	-31.853,08 €	-34.553,08 €	-37.353,08 €	-40.253,08 €
8	Amortización acumulada	0,00 €	-14.977,00 €	-46.830,08 €	-81.383,16 €	-118.736,24 €	-158.989,32 €
	Mobiliario sala	36.839,50 €	36.839,50 €	76.598,39 €	85.747,72 €	96.792,93 €	116.447,04 €
	Incremento		0,00 €	39.758,89 €	9.149,33 €	11.045,22 €	19.654,11 €
	Amortización	0,00 €	-7.367,90 €	-15.319,68 €	-17.149,54 €	-19.358,59 €	-23.289,41 €
5	Amortización acumulada	0,00 €	-7.367,90 €	-22.687,58 €	-39.837,12 €	-59.195,71 €	-82.485,12 €
	Reformas	404.298,75 €	404.298,75 €	850.061,73 €	850.061,73 €	904.537,41 €	904.537,41 €
	Incremento		0,00 €	445.762,98 €	0,00 €	54.475,68 €	0,00 €
	Amortización	0,00 €	-40.429,88 €	-85.006,17 €	-85.006,17 €	-90.453,74 €	-90.453,74 €
10	Amortización acumulada	0,00 €	-40.429,88 €	-125.436,05 €	-210.442,22 €	-300.895,96 €	-391.349,70 €
	Gastos establecimiento	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
	Amortización		-12.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
1	Amortización acumulada		-12.000,00 €	-12.000,00 €	-12.000,00 €	-12.000,00 €	-12.000,00 €
	Inversiones	665.544,83 €	665.544,83 €	1.393.121,06 €	1.438.705,14 €	1.556.382,85 €	1.631.002,26 €
	Amortización Anual	0,00 €	-104.077,09 €	-197.019,42 €	-190.673,54 €	-189.379,25 €	-202.936,10 €
	Amortización Acumulada	0,00 €	-104.077,09 €	-301.096,51 €	-491.770,05 €	-681.149,30 €	-884.085,40 €
Cuentas a cobrar							
	Clientes	0,00 €	25.400,00 €	31.925,00 €	16.604,58 €	21.084,38 €	24.152,92 €
Fianzas a largo plazo							

	Fianza de alquiler Madrid	90.000,00 €	90.000,00 €	90.000,00 €	90.000,00 €	90.000,00 €	90.000,00 €
	Fianza de alquiler Barcelona	0,00 €	0,00 €	97.344,00 €	97.344,00 €	97.344,00 €	97.344,00 €
ACTIVO		938.772,42 €	877.853,22 €	1.496.619,74 €	1.368.051,61 €	1.699.869,81 €	1.739.140,26 €
		755.544,83 €	676.867,74 €	1.311.293,55 €	1.150.883,67 €	1.083.661,92 €	958.413,77 €
Fondos propios							
	Capital	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €	600.000,00 €
	Reservas	0,00 €	0,00 €	13.094,80 €	44.326,13 €	105.799,43 €	120.000,00 €
	Dividendos pendientes de reparto	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	276.629,85 €	278.049,69 €
	Resultados negativos anteriores	0,00 €	0,00 €	-140.470,42 €	-140.470,42 €	-140.470,42 €	-140.470,42 €
	Pérdidas y ganancias	0,00 €	-140.470,42 €	117.853,22 €	281.081,95 €	276.629,85 €	278.049,69 €
	Pérdidas y ganancias con reservas	0,00 €	-140.470,42 €	130.948,02 €	312.313,28 €	614.732,99 €	570.299,95 €
	Reservas	0,00 €	0,00 €	13.094,80 €	31.231,33 €	61.473,30 €	14.200,57 €
	% dividendos	0%	0%	0%	0%	50%	50%
Acreeedores comerciales							
	Proveedores	338.772,42 €	259.990,31 €	629.058,81 €	410.104,96 €	438.287,81 €	477.652,70 €
Deudas a corto plazo						377.083,33 €	
	Préstamos a corto plazo	0,00 €	100.000,00 €	183.333,33 €	93.750,00 €	0,00 €	0,00 €
	Haciendo acreedora: Imp. Soc.	0,00 €	0,00 €	0,00 €	79.258,99 €	142.993,31 €	125.858,61 €
Deudas a largo plazo					152.083,33 €	529.166,67 €	
	Préstamos a largo plazo	0,00 €	58.333,33 €	93.750,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PASIVO		938.772,42 €	877.853,22 €	1.496.619,74 €	1.368.051,61 €	1.699.869,81 €	1.739.140,26 €

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
	Ventas restaurante	2.209.680,00 €	2.653.803,00 €	5.319.594,00 €	5.892.895,80 €	6.249.571,20 €
	Ventas tienda	49.160,00 €	55.895,00 €	109.879,00 €	118.781,46 €	122.874,72 €
	Ventas promociones	60.000,00 €	90.000,00 €	168.000,00 €	216.000,00 €	252.000,00 €
	TOTAL	2.318.840,00 €	2.799.698,00 €	5.597.473,00 €	6.227.677,26 €	6.624.445,92 €
Gastos						
	Costes variables	1.268.784,00 €	1.418.002,20 €	2.811.785,40 €	3.099.824,64 €	3.272.801,76 €
	% TVE	105.005,60 €	138.169,58 €	417.853,14 €	469.177,89 €	502.746,62 €
	Gastos fijos	976.860,40 €	905.215,04 €	1.892.587,70 €	1.990.307,37 €	2.226.432,72 €
	TOTAL	2.350.650,00 €	2.461.386,82 €	5.122.226,24 €	5.559.309,91 €	6.001.981,10 €
	EBITDA	-31.810,00 €	338.311,18 €	475.246,76 €	668.367,35 €	622.464,81 €
Amortizaciones						
	Inmovilizado inmaterial	-1.244,00 €	-2.537,76 €	-2.993,52 €	-2.993,52 €	-3.972,56 €
	Inmovilizado material	-102.833,09 €	-194.481,66 €	-187.680,02 €	-186.385,73 €	-198.963,54 €
	RESULTADO EXPLOTACIÓN	-135.887,09 €	141.291,77 €	284.573,22 €	478.988,10 €	419.528,71 €
Datos financieros						
	Gastos financieros	-4.583,33 €	-10.343,75 €	-10.854,17 €	-2.343,75 €	0,00 €
	Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (SIN ESCUDO)	-140.470,42 €	130.948,02 €	273.719,05 €	476.644,35 €	419.528,71 €
	RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-140.470,42 €	0,00 €	264.196,65 €	476.644,35 €	419.528,71 €
	Impuesto Soc. (30%)	0,00 €	0,00 €	-79.258,99 €	-142.993,31 €	-125.858,61 €
	BENEFICIO NETO	-140.470,42 €	130.948,02 €	194.460,06 €	333.651,05 €	293.670,10 €
	Escudo fiscal Pendiente	-140.470,42 €	-9.522,41 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

mundo clan

RESUMEN EJECUTIVO

ÍNDICE

PRESENTACIÓN GENERAL DE MUNDO CLAN.....	3
ANÁLISIS EXTERNO	4
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	5
PLAN DE MARKETING	8
PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RR.HH	12
PLAN DE OPERACIONES	15
PLAN DE FINANCIERO	17

PRESENTACIÓN GENERAL DE MUNDO CLAN

MUNDO CLAN:

Es una empresa que tiene como objetivo ser un **instrumento de promoción audiovisual**, a través del desarrollo de una actividad de **restauración** y de **venta de productos derivados**, de series de animación y ficción que se emiten en el canal de televisión Clan TVE. Todo en un mismo **local** en Madrid (y en un futuro, en otras ciudades de España), completamente **tematizado**.

- Es una forma novedosa de promoción audiovisual que permite llevar el mundo de ficción de la televisión al consumidor final, en este caso el **público infantil** y sus **acompañantes adultos**, compaginando el disfrute de los niños, con el buen servicio a los padres.
- Ofrece una **experiencia** completa en la que el cliente se sumerge en el mundo de ficción de su serie favorita, con la posibilidad de **comprar** todos los productos relacionados con ella, la realización de **actividades culturales y juegos**, así como un servicio completo de restauración, abierto y adaptado **para todas las edades**.
- Ofrece las siguientes áreas:
 - Área de restauración
 - Área de ocio y juegos infantiles
 - Área de tienda de productos derivados (gestionada por una empresa externa)

Localización

MUNDO CLAN está localizado en el barrio de Sanchinarro (distrito de Hortaleza), un barrio en proceso de crecimiento, rodeado de viviendas familiares, con elevada población infantil, con una renta per capita de las mayores de Madrid y con unos costes de alquiler de locales más bajos.

Sanchinarro, que cuenta con 13.000 viviendas y unos 42.000 vecinos, está situado al este de la autovía A-1, al norte de la autovía M-11 y al sur de la autovía de circunvalación M-40 y cuenta con buenas conexiones tanto de metro como de autobús.

Público Objetivo

MUNDO CLAN se dirige a:

- Consumidores particulares (principalmente familias con niños pequeños)
- RTVE y EL OCHO Licencias y Promociones S.L, si bien, más que clientes, habrá que considerarles como auténticos socios y partes interesadas en el proyecto.
- Empresa gestora del espacio de venta de productos derivados



ANÁLISIS EXTERNO

SECTOR RESTAURACIÓN

- Sector muy fragmentado y basado en PYMES
- Fortaleza frente a la crisis
- Hábitos culturales favorecedores
- Gran crecimiento a través de Franquicias
- Falta de profesionalidad de empleados y del sector
- Complicada diferenciación

SECTOR PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

- Crecimiento continuado de la inversión publicitaria
- Búsqueda constante de nuevos soportes que permitan una mejor conexión con el público
- Aumento del peso de las TIC y la Creatividad

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A MEDIO PLAZO

- Apertura MUNDO CLAN **Barcelona**
- Expansión a las mayores capitales en un proceso controlado de crecimiento
- Reducción de costes variables por mayor poder de negociación

A LARGO PLAZO

- Apuesta por la expansión geográfica acorde con la estrategia de RTVE (América Latina, Estados Unidos y Europa)
- Sistema de franquicias y determinados locales gestionados directamente por MUNDO CLAN

Ventajas Competitivas



➤ ***Alianza estratégica con RTVE***

MUNDO CLAN presenta la ventaja de contar con una alianza estratégica con RTVE.

Esta alianza permite a MUNDO CLAN:

- Una vinculación de marca e imagen fundamental para el desarrollo del negocio frente a posibles competidores
- Unas mejores condiciones económicas a la hora de realizar la publicidad (que deberá hacerse en exclusividad con RTVE)
- Tener acceso al target objetivo, dado que son los espectadores de Clan TVE (niños y acompañantes) los potenciales clientes de MUNDO CLAN

➤ ***Necesidad de RTVE de tener otras vías de generación de ingresos***

Las nuevas regulaciones europeas, limitando la cantidad de minutos de publicidad que se pueden emitir en televisión, van a obligar a las cadenas emisoras y, por tanto, a RTVE a buscar nuevas fuentes de ingresos para compensar esa limitación publicitaria. MUNDO CLAN se va a constituir como un instrumento alternativo de generación de ingresos para RTVE a través del cobro de Royalties sobre ventas netas, de manera anual.

➤ ***Canales infantiles son líderes de audiencia***

El canal Clan TVE, dedicado en exclusividad al público infantil, es hoy en día el líder de audiencia de los canales temáticos digitales, teniendo un potencial de desarrollo enorme cuando se lleve a cabo el llamado apagón analógico. Su audiencia, compuesta por niños de 0 a 12 años constituye el público objetivo de MUNDO CLAN.

➤ ***Apagón analógico***

Para el año próximo está previsto el llamado "apagón analógico" de manera definitiva y en todo el territorio nacional, con lo que se dará un impulso a la televisión digital y por tanto a todos los canales temáticos que se emiten, abriendo el mercado a millones de potenciales nuevos espectadores y aumentando por tanto los índices de audiencia de Clan TVE

➤ ***MUNDO CLAN está dirigido a todas las edades***

Los más pequeños de la casa son el público más impulsivo que existe. Al crear un espacio totalmente ambientado con sus series y personajes favoritos permite un nexo entre la ficción de la televisión y la realidad de MUNDO CLAN. Los padres (o adultos acompañantes), que son los clientes pagadores, van a poder disfrutar de un completo servicio a la hora de visitar MUNDO CLAN. El hecho de no ser un mero restaurante al uso permite dar como servicio regular un valor añadido a los padres que se traduce en calidad, seguridad, confianza, entretenimiento para los más pequeños y precios apropiados.

➤ ***No competencia directa***

No existe modelo de negocio vigente que reúna las mismas características.

Previsión de Ventas

Según los cálculos establecidos las ventas previstas para los próximos 5 años son:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas restaurante	2.209.680,00 €	2.653.803,00 €	5.319.594,00 €	5.892.895,80 €	6.249.571,20 €
Ventas tienda	49.160,00 €	55.895,00 €	109.879,00 €	118.781,46 €	122.874,72 €
Ventas promociones	60.000,00 €	90.000,00 €	168.000,00 €	216.000,00 €	252.000,00 €
TOTAL	2.318.840,00 €	2.799.698,00 €	5.597.473,00 €	6.227.677,26 €	6.624.445,92 €

	Total acumulado 5 años	% sobre ventas
Ventas restaurante	22.325.544,00 €	94,73 %
Ventas tienda	456.590,18 €	1,94 %
Ventas promociones	786.000,00 €	3,34 %
TOTAL	23.568.134,18 €	100 %

PLAN DE MARKETING

Posicionamiento

MUNDO CLAN se dirige a un segmento de población compuesto fundamentalmente por familias, con unos niveles de renta y cultural medio / alto, sin limitación de edad, aunque en todo caso con hijos, hermanos o nietos, con edades entre 0 y 12 años.

MUNDO CLAN se va a posicionar como un centro de diversión y magia para los niños, en el que éstos van a poder sentirse en la realidad, como si formasen parte del mundo de ficción que ellos prolongan más allá de la pantalla de televisión.

A su vez se va a profundizar en los beneficios que obtienen los padres o acompañantes adultos al acudir a MUNDO CLAN, donde los niños, al terminar de comer, pueden pasar a la zona de ocio y permitir a los adultos disfrutar con tranquilidad de la comida.

MUNDO CLAN ofrecerá, por tanto un producto que suponga:

- Diversión y fantasía (para los niños)
- Seguridad, calidad y confianza (para los adultos)



Finalmente debido a la relación con RTVE es necesario el mantenimiento y respeto a la imagen de marca original y la transmisión de unos valores comunes con el canal de televisión y los socios de productos derivados.

El **USP** que apoya este posicionamiento es un mensaje de incidencia en el sentimiento positivo y en los valores que representa la imagen de Clan TVE, siempre enfocado hacia las ventajas que tanto niños como adultos van a obtener en MUNDO CLAN:

“Te mereces MUNDO CLAN”

Producto

MUNDO CLAN ofrece tres tipos de producto / servicio, siempre con el requisito de la tematización y recreación de espacios de las series y programas ofrecidos en Clan TVE:

- Medio de promoción de productos derivados (de series y programas)
- Servicio de restauración
- Tienda, en régimen de alquiler, orientada a la venta de productos derivados

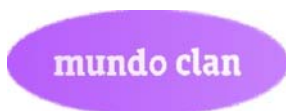
Precios

MUNDO CLAN es consciente de que hoy en día la calidad es un elemento determinante para el éxito de cualquier negocio, por lo que será un factor determinante a la hora de la fijación de precios en sus productos.

En MUNDO CLAN se van a aplicar políticas de precios que estarán ligeramente por encima de la media de las del sector de hostelería ya que la naturaleza del negocio, exige unos precios más altos, sin perder de vista que el público objetivo son las familias. Este precio más alto se justifica por el hecho de ofrecer un servicio completo y único, así como por la diferenciación obtenida a través de la tematización y asociación con el canal CLAN TVE.

Imagen corporativa

➤ Nombre, logo y letra corporativa



El nombre de MUNDO CLAN, el color corporativo y el tipo de letra responden al deseo y también a la necesidad de hacer patente en todo momento la relación entre la empresa y Clan TVE (RTVE) y al compromiso

establecido de respetar la marca original y los valores que representa.

Por esta razón la imagen corporativa de MUNDO CLAN reúne las características de la imagen de Clan TVE, con el objetivo, así mismo, de que el cliente sea consciente de la conexión entre ambas y tienda a su vinculación.

➤ Página WEB

La página registrada www.mundoclan.es dará toda la información sobre los servicios prestados por la empresa, carta de restaurante, imágenes, productos, galería de fotos de los clientes, juegos, posibilidad de compra por Internet, acceso al Club MUNDO CLAN, etc.

El objetivo es que la página web aporte toda la información sobre MUNDO CLAN a sus clientes.

➤ **Local**

El local de MUNDO CLAN respetará siempre, tanto en su ámbito interno como externo, los requisitos de imagen y marca necesarios para poder mantener la alianza con RTVE.

Todo el local estará ambientado con los colores corporativos de MUNDO CLAN (lavanda, naranja y blanco) al igual que los uniformes del personal

Publicidad y Promoción

Las políticas comerciales a seguir tendrán como foco de atención el niño, puesto que es el suscriptor de los servicios de la empresa, tanto del restaurante, como de la tienda y de la zona de juegos.

Toda la actividad comercial que se va a desarrollar está muy vinculada a RTVE y a los medios vinculados a ella (canales de tv, revistas exclusivas, etc).

- **Material publicitario.** En principio, sólo se prevé la edición material publicitario en formato folleto dirigido a los colegios, centros infantiles, etc.
- **Fiesta de inauguración.** La fiesta de inauguración es una oportunidad para dar a conocer a MUNDO CLAN tanto a los particulares en general, como a los residentes de la zona, medios de comunicación, empresas de productos derivados, etc.
- **Publicidad.** MUNDO CLAN presenta un plan de publicidad dirigido a situar convenientemente a la empresa en los medios y soportes adecuados. Como se ha comentado al principio, esta actividad girará entorno a los medios dependientes de RTVE.

Las medidas adoptadas son:

**PUBLICIDAD
ESCRITA**

Se contratarán espacios en las revistas dirigidas al público infantil (por ejemplo *Lunnis*, dependiente de RTVE) en dos fases diferentes: fase de lanzamiento de MUNDO CLAN (más expansiva) y fase de mantenimiento (más limitada).

**PUBLICIDAD
CLAN TVE**

Toda la publicidad televisiva se realizará en el canal Clan TVE, por exigencias contractuales, en horario de mayor audiencia infantil, llevando a cabo patrocinios de sección en el programa de *Los Lunnis*, una campaña teaser en el lanzamiento y spots publicitarios. Incidir en horario de mañana.

**PUBLICIDAD
CONJUNTA**

Se plantea la posibilidad de llegar a un acuerdo con las empresas de productos derivados para la realización de publicidad conjunta en RTVE, mediante la participación de ésta. RTVE fomentará que las empresas de productos derivados, hagan publicidad conjunta con MUNDO CLAN.

- **Otros.** Junto con la publicidad, se adoptarán otra serie de iniciativas promocionales que van a favorecer los niveles de notoriedad de MUNDO CLAN, tales como:

**CLUB
MUNDO CLAN**

Con este club se pretende fomentar la fidelización del cliente, el incremento del consumo y ser una fuente de información de las preferencias y hábitos. Se ofrecerán promociones especiales y se mantendrá una comunicación directa por correo postal o electrónico.

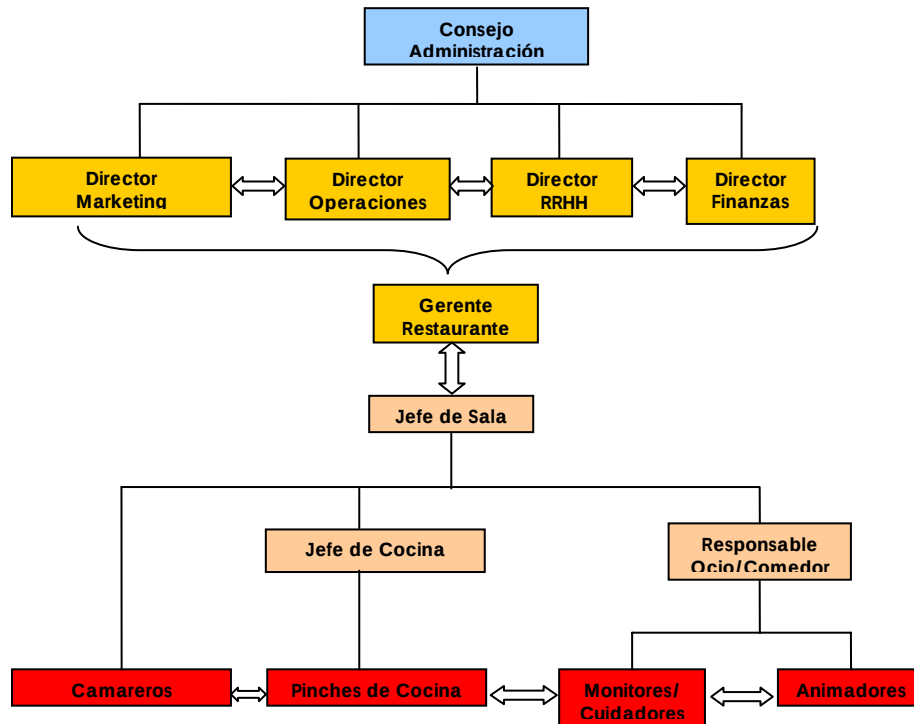
VESTUARIO

La indumentaria de los empleados mostrará la imagen fiel de MUNDO CLAN y por tanto sus colores: lavanda, naranja y blanco

PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RR.HH

Organigrama

El organigrama de MUNDO CLAN es el siguiente:



Selección

Se va a establecer una política de selección capaz de cubrir los requisitos de la empresa con las personas idóneas (calidad requerida) para los puestos adecuados, en el momento adecuado y acorde a un presupuesto establecido.

Dependiendo del perfil del puesto y del candidato, se debe dar preferencia a las competencias humanas sobre las competencias técnicas utilizando el modelo de elección por competencias y con los profesiogramas.

Para la selección de cada uno de los empleados se utilizará los servicios de una Consultora de RR.HH (para los puestos más altos) y las diversas páginas webs existentes en el mercado para los demás puestos.

Desarrollo

El personal de MUNDO CLAN será la imagen de la empresa frente al cliente.

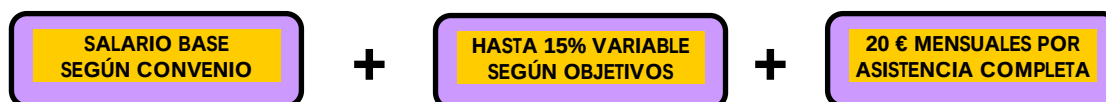
MUNDO CLAN fomentará el desarrollo profesional de sus empleados definiendo la progresión individual de las personas de la organización de acuerdo con las necesidades de la misma, con el potencial identificado en cada una de las personas y teniendo en cuenta sus preferencias, todo ello con el objetivo de conseguir una mayor y mejor identificación y fidelidad con la empresa.

Para alcanzar las metas en desarrollo profesional se va a:

- Desarrollo profesional individualizado
- Seguimiento y evaluación del empleado

Política Retributiva

La estructura salarial de cada uno de los empleados va a constar de una parte fija y una parte variable, además de una serie de beneficios sociales:



AÑO 2009								
Categoría Profesional	Nº trabajadores	Salario Fijo	Bonus Asistencia	Bonus Objetivos	Total Variable	Formación	S.Social Empresa	TOTAL
Director Finanzas	1	1.500 €	0 €	0 €	0 €	540 €	600 €	25.740 €
Director Logistic/Com	1	1.500 €	0 €	0 €	0 €	540 €	600 €	25.740 €
Director Restaurante	1	1.500 €	0 €	0 €	0 €	540 €	600 €	25.740 €
Director RRHH	1	1.500 €	0 €	0 €	0 €	540 €	600 €	25.740 €
Gerente de Restaurante	1	2.000 €	20 €	300 €	320 €	0 €	800 €	37.440 €
Jefe de Sala	1	882 €	20 €	132 €	152 €	0 €	353 €	16.645 €
Jefe de Cocina	1	858 €	20 €	129 €	149 €	0 €	343 €	16.199 €
Responsable Ocio/Comedor	1	758 €	20 €	114 €	134 €	288 €	303 €	14.627 €
Camareros	9	808 €	20 €	121 €	141 €	320 €	323 €	140.299 €
Pinches	4	782 €	20 €	117 €	137 €	0 €	313 €	59.141 €
Cuidadores/Animadores	3	732 €	20 €	110 €	130 €	350 €	293 €	42.616 €
TOTAL	24	12.820 €	140 €	1.023 €	1.163 €	3.118 €	5.128 €	429.926 €

La subida salarial anual puede ser como máximo de un 6% y dependerá directamente de la evaluación que se realice por parte del cliente (2,5%), del responsable (1,5%) y de los compañeros (2%).

Junto a esta política salarial se van a aplicar otras medidas no retributivas tales como:

- Descuentos para los empleados que acudan con sus familias (descuento del 40%)
- Premio al mejor valorado por sus compañeros cada 6 meses
- Posibilidad de rotación en los puestos
- Colaboración de MUNDO CLAN con ONG's donando el 1% de beneficios

Se va a llevar a cabo una política de evaluación del desempeño para garantizar, de una forma objetiva, una comunicación idónea entre los empleados, la detección de posibles problemas y necesidades formativas y la obtención de información sensible para la toma la decisión en el área de RR.HH (despidos, salarios, etc).

La valoración de cada uno de los empleados, será llevada a cabo por tres vías:

- Por su responsable directo (individual)
- Por los compañeros con los que trabaja (individual)
- Por los clientes a los que sirve y atiende (colectiva)

Formación

El plan de formación será uno de los ejes fundamentales en la gestión de Recursos Humanos.

La formación tiene dos objetivos fundamentales en MUNDO CLAN:

- Adecuar las competencias de las personas a las exigencias del puesto de trabajo de que se trate y poder, por otra parte, atender las posibles necesidades que surjan en el desarrollo de la actividad cubriendo otros puestos.
- Conseguir un mayor nivel de implicación y vinculación de los empleados con la empresa y reducir en lo máximo posible los índices de rotación de personal.

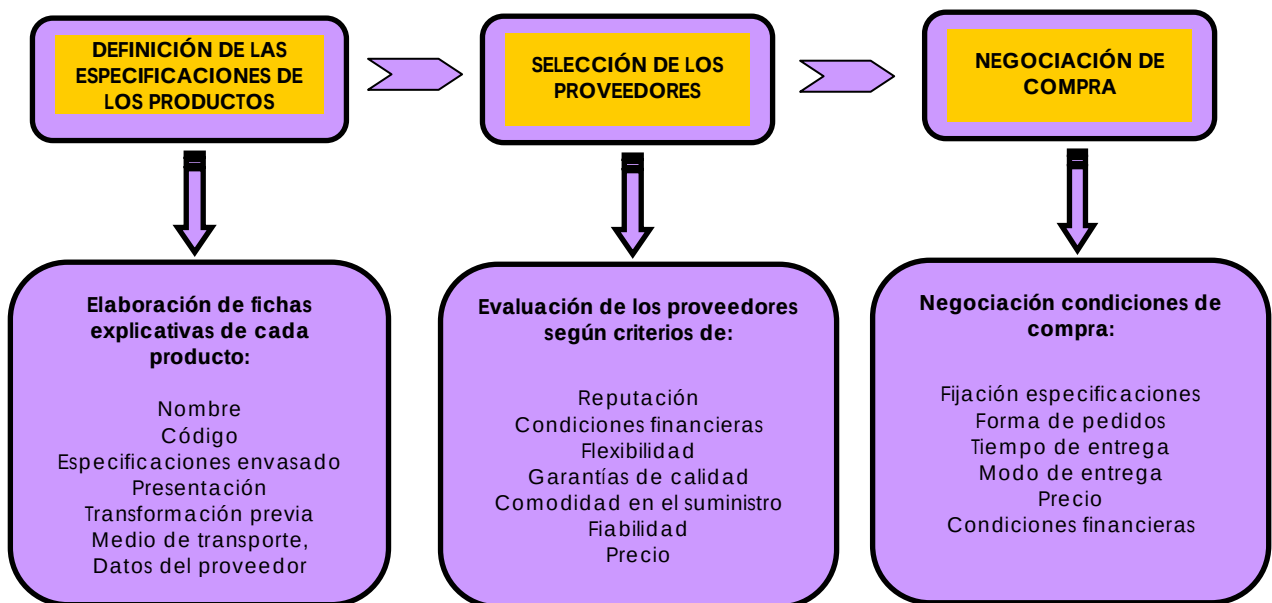
Los cursos que se van a impartir en el arranque de la empresa serán los siguientes:

Cursos	Empleados	Academia	Duración	Coste
Monitor de Comedor	Camareros	ALBE	80 horas	320 €
Técnico Jardín de Infancia	Responsable Restaurante	CUPER	100 horas	540 €
Monitor de animación infantil	Cuidadores	DIVULGACIÓN	100 horas	430 €
Monitor de Ocio /Tiempo Libre	Cuidadores	DIVULGACIÓN	80 horas	240 €
Curso básico hostelería	Cuidadores	Conducta Formación	70 horas	288 €
Curso básico hostelería	Responsable Comedor/Ocio			
Curso malabares	Cuidadores	Escuela Zazuar	30 horas	140 €

PLAN DE OPERACIONES

Gestión de compras y abastecimientos

Las tareas relacionadas con el aprovisionamiento que se tendrán que realizar para la óptima operación del restaurante son las siguientes:



Proceso productivo

MUNDO CLAN tiene un proceso productivo complejo fruto de la propia naturaleza del negocio ya que se desarrollan diferentes actividades al mismo tiempo (cocina, restaurante, zona de juegos, etc).

Las zonas (y procesos) en las que se ha dividido la actividad de MUNDO CLAN son las siguientes:

- Abastecimiento y provisión
- Cocina
- Salón
- Zona de juegos
- Gestión de residuos

Todo el proceso productivo de MUNDO CLAN, va a girar entorno al niño.

Desde su llegada al local hasta su salida, la atención del personal estará dirigida a los más pequeños y de esta manera se van a adoptar medidas para que los niños alarguen su estancia en el local lo máximo posible pero beneficiando a los padres al mismo tiempo.

Entre estas medidas se encuentra la atención preferente en el restaurante, donde se servirá a los niños unos minutos antes que los acompañantes, con el objetivo de que en cuanto terminen sean dirigidos a la zona de juegos por el personal de MUNDO CLAN, de manera que los adultos puedan disfrutar de su comida más tranquilamente.

Para ver en detalle los procesos productivos de MUNDO CLAN remitimos al cuerpo principal del Plan de Negocio.

Descripción del local

MUNDO CLAN está situado en un local alquilado con unas dimensiones de 500 m² y se encuentra situado sobre una esquina con el fin de tener dos fachadas y así permitir mayor visión del mismo.

La distribución interior está especialmente concebida para optimizar cada visita que se realice, haciendo necesario el tránsito por la zona de tienda para llegar al restaurante, con el consiguiente efecto en las ventas.

Las zonas principales en la que se ha dividido el local son las siguientes:

Zona	Superficie (m ²)
Tienda	80,00
Restaurante	187,00
Zona de Juegos	60,00
Servicios	40,00
Cocina y Administración	133,00

Personal Necesario

Se ha fijado en **24 el número de trabajadores** necesarios para el correcto funcionamiento de MUNDO CLAN, teniendo en cuenta el efecto de estacionalidad, descansos y vacaciones. Se distribuyen de la siguiente manera:

Zona de juegos - 4 cuidadores / animadores

Zona restaurante – 1 Jefe de sala y 9 Camareros

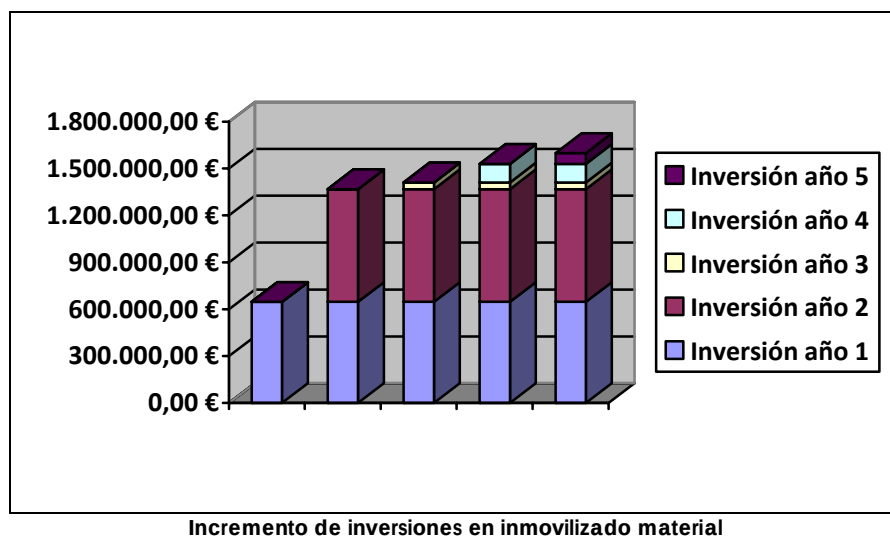
Zona cocina – 1 Jefe de cocina y 4 pinches

Además de los 4 puestos directivos y el de Gerente de restaurante.

PLAN FINANCIERO

Política de Inversiones y Fondo de Maniobra

La mayor cantidad de dinero se va a invertir en la reforma y continua adecuación del local. En 5 años se van a hacer inversiones por un valor aproximado de 1.600.000€, siendo parte de ellos invertidos en recambios para los utensilios utilizados. De esta cantidad sólo 600.000 se financiarán con fondos propios, dado que el millón de euros restantes se financian mediante el apalancamiento y mediante la generación de caja.



Las inversiones en inmovilizado inmaterial son fundamentalmente en Software. Se compran licencias para dos instalaciones en los dos primeros años. A partir de entonces se realizarán mejoras en el Software en propiedad para poder cubrir nuevas necesidades no detectadas en la primera instalación.

De cara al futuro la opción de la inversión en inmovilizado financiero es una opción necesaria dado el exceso de caja que se produce. Dada la naturaleza del negocio, el fondo de maniobra será muy favorable. Esto proporciona un gran volumen de financiación sin coste, salvo los posibles beneficios del pronto pago.

Plan de Tesorería

Las inversiones de la sociedad deben ir siempre encaminadas al corto plazo. Las constantes fluctuaciones de los ingresos combinadas con el mes de agosto, en el que no se tienen ingresos en efectivo pero sí vencen plazos de pago a proveedores, hacen que sea necesario el poder convertir las inversiones en liquidez en cualquier momento. De las necesidades de caja, inicialmente se van a financiar en un 60% mediante capital propio mientras que el 40% se va a financiar mediante financiación ajena.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Desembolso accionistas	600.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Préstamos	0,00 €	200.000,00 €	250.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ingresos	0,00 €	1.197.672,00 €	1.390.641,80 €	2.764.414,92 €	3.168.741,47 €	3.314.123,08 €
Gastos	428.772,42 €	1.321.664,11 €	1.514.307,68 €	2.609.599,58 €	2.605.958,59 €	2.843.133,99 €
Intereses	0,00 €	4.583,33 €	10.343,75 €	10.854,17 €	2.343,75 €	0,00 €
Devolución	0,00 €	41.666,67 €	131.250,00 €	183.333,33 €	93.750,00 €	0,00 €
Dividendos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	256.276,37 €
Impuesto de Sociedades	0,00 €	0,00 €	0,00 €	889,67 €	63.507,61 €	141.597,66 €
Entrada a caja	600.000,00 €	1.397.672,00 €	1.640.641,80 €	2.764.414,92 €	3.168.741,47 €	3.314.123,08 €
Salida de caja	428.772,42 €	1.367.914,11 €	1.655.901,43 €	2.804.676,75 €	2.765.559,95 €	3.241.008,02 €
FLUJO DE CAJA	171.227,59 €	29.757,89 €	-15.259,63 €	-40.261,83 €	403.181,52 €	73.115,06 €
Caja	171.227,59 €	200.985,48 €	185.725,85 €	145.464,02 €	548.645,54 €	621.760,60 €

A partir del tercer año, se establecerá una línea de crédito con el banco, aunque es probable que no se vaya a utilizar de mensualmente, quizás y, de manera excepcional, en el mes de agosto, por las características anteriormente mencionadas.

Políticas de Amortización

Por un lado se va a establecer un plazo de 2 años para la vajilla y la vestimenta. En segundo lugar el plazo de 3 años se establece para la categoría de equipamiento informático, sabiendo que ese plazo da un margen suficiente de eficiencia del hardware. A los 5 años se debe haber amortizado tanto la zona de juegos como el mobiliario. En esta categoría se trabaja de manera paralela a la vajilla y la vestimenta, haciendo pequeñas renovaciones de los activos más desgastados o comprando activos adicionales.

Se considera que 8 años es un plazo adecuado para amortizar el equipamiento de la cocina. Respecto a las inversiones más fuertes se realizarán con una periodicidad como la indicada, mientras que las pequeñas inversiones pueden necesitar inversiones más frecuentes.

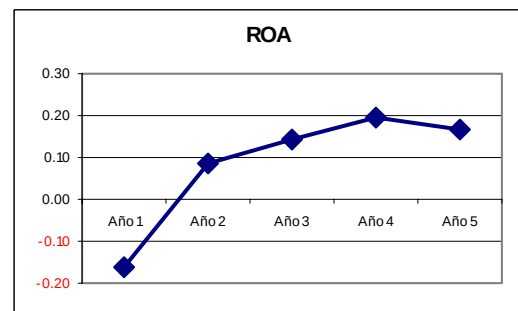
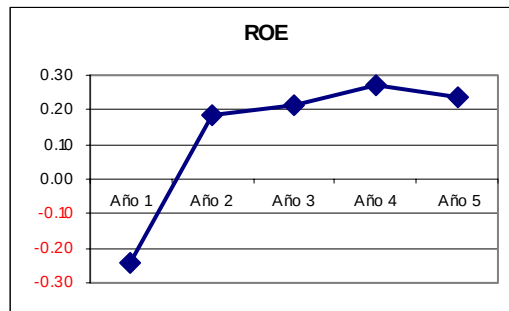
Por último, y siendo ésta la inversión más fuerte económicamente, las reformas se amortizarán cada 10 años. Aparte de la reforma de acondicionamiento del local, que no se debe repetir salvo daños estructurales, se llevarán a cabo periódicamente correcciones decorativas.

Previsiones Financieras

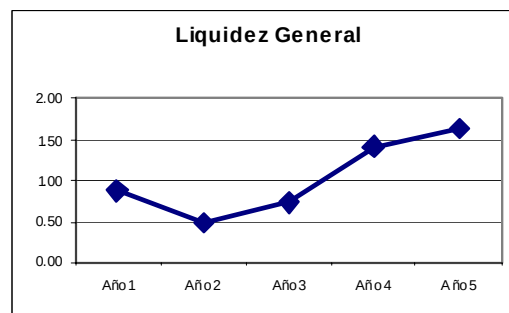
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas restaurante	2.209.680,00 €	2.653.803,00 €	5.319.594,00 €	5.892.895,80 €	6.249.571,20 €
Ventas tienda	49.160,00 €	55.895,00 €	109.879,00 €	118.781,46 €	122.874,72 €
Ventas promociones	60.000,00 €	90.000,00 €	168.000,00 €	216.000,00 €	252.000,00 €
TOTAL	2.318.840,00 €	2.799.698,00 €	5.597.473,00 €	6.227.677,26 €	6.624.445,92 €
Costes variables	1.268.784,00 €	1.418.002,20 €	2.811.785,40 €	3.099.824,64 €	3.272.801,76 €
% TVE	105.005,60 €	138.169,58 €	417.853,14 €	469.177,89 €	502.746,62 €
Gastos fijos	976.860,40 €	905.215,04 €	1.892.587,70 €	1.990.307,37 €	2.226.432,72 €
TOTAL	2.350.650,00 €	2.461.386,82 €	5.122.226,24 €	5.559.309,91 €	6.001.981,10 €
Gastos financieros	-4.583,33 €	-10.343,75 €	-10.854,17 €	-2.343,75 €	0,00 €
Inmovilizado inmaterial	-1.244,00 €	-2.537,76 €	-2.993,52 €	-2.993,52 €	-3.972,56 €
Inmovilizado material	-102.833,09 €	-194.481,66 €	-187.680,02 €	-186.385,73 €	-198.963,54 €
TOTAL	-104.077,09 €	-197.019,42 €	-190.673,54 €	-189.379,25 €	-202.936,10 €
Beneficio Antes de Impuestos (SIN ESCUDO)	-140.470,42 €	130.948,02 €	273.719,05 €	476.644,35 €	419.528,71 €
Beneficio Antes de Impuestos	-140.470,42 €	0,00 €	264.196,65 €	476.644,35 €	419.528,71 €
Impuesto Sociedades (30%)	0,00 €	0,00 €	-79.258,99 €	-142.993,31 €	-125.858,61 €
BENEFICIO NETO	-140.470,42 €	130.948,02 €	194.460,06 €	333.651,05 €	293.670,10 €
Escudo fiscal Pendiente	-140.470,42 €	-9.522,41 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Ratios financieros

Como era de esperarse es normal en el primer año el beneficio es negativo porque el negocio recién se está iniciando y hay una fuerte necesidad de capital para realizar las inversiones, pero a medida que pasan los años esta utilidad se hace positiva y mayor. En el quinto año el ROE y el ROA bajan debido a que se incrementan los gastos para el lanzamiento de las franquicias en el sexto año.



El ratio de liquidez general (Activo Corriente/Pasivo Corriente), en los tres primeros años el ratio es menor que 1, debido a que es en estos años donde se piden los préstamos para la puesta en marcha de la empresa. Hacia los años 4 y 5 se puede ver que ya el activo circulante supera al pasivo circulante debido a que los préstamos con las entidades bancarias han sido canceladas casi en su totalidad.



➤ ANÁLISIS DE ESCENARIOS

A continuación se plantearán dos escenarios de comportamiento: uno optimista y uno pesimista que permitirán evaluar la sensibilidad del proyecto frente a la modificación de aquellas variables identificadas como críticas.

Escenario Pesimista

Variación del Factor	Variable modificada
Incremento del Paro	Descenso de la ocupación un 5% cada año. (41%, 47%, 48%, 49% y 50%)
Dificultad de penetración en el mercado	
Aumento de promociones de competidores	
Canal Clan TVE poco conocido	
Aumento del % de Royalty TVE	Aumento de un 25% de Royaltys anual (12,5%, 12,5%, 18,75%, 18,5%, 18,75%)
Incremento del IPC	Se incrementa el IPC un 1% (5%)
Incremento del Euribor	Se incrementa el Euribor un 1% (7%)
Aumento del coste de productos	El precio del coste de producto sube un 7%. (8,50€, 8,50€, 8,75€, 9€, 9,30€)

Con estas variaciones obtenemos el siguiente resultado:

VAN	-91.386,22 €
TIR	5,20%

La degradación de los factores críticos (ocupación y coste comida e ipc), provocan la obtención de una tasa de retorno muy poco atractiva con una tasa de descuento del 11%.

Bajo este supuesto, el capital propio necesario se incrementa en casi 100 mil euros.

Escenario Optimista

Variación del Factor	Variable modificada
Aumento del PIB español	Incremento de la ocupación un 5% cada año. (52%, 57%, 53%, 54% y 55%)
Exclusividad con TVE	
Aumento de promociones	
Incremento de penetración TDT	
Aumento del % de Royalty TVE	Se establece un 10% de Royaltys anual (10%, 10%, 10%, 10%, 10%)
Disminución del IPC	Se decrementa el IPC un 1% (3%)
Descenso del Euribor	Se decrementa el Euribor un 1% (5%)
Descenso del coste de productos	El precio del coste de producto desciende un 7% (7,50€, 7,50€, 7,75€, 8,00€, 8,30€)

El resultado de todas estas modificaciones en el plan financiero repercute de manera muy positiva en el mismo obteniendo el siguiente resultado:

VAN	1.098.734,46 €
TIR	52,72%

Cabe destacar la mayor necesidad de aporte de capital, 1,1 millones de euros, cuando el escenario base agrupa 0,6 millones de capital social.