



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Propuesta de una nueva línea de negocio para la
empresa familiar Imaginarium

Autor

Indale de la Fuente Serrate

Directora

Silvia Abella Garcés

Facultad de Empresariales de Huesca
2013

Curso Adaptación al Grado de A.D.E.

Autor
Indale de la Fuente Serrate

Directora
Silvia Abella Garcés



Resumen:

El panorama actual de crisis en la que se encuentra inmersa España ha provocado, entre otros efectos, que las empresas cambien la estrategia que seguían hasta ahora. Tienen que buscar nuevas alternativas como puede ser la internacionalización o la búsqueda de nuevas formas de negocio como posible solución al problema.

En el presente trabajo se procederá a realizar el análisis de una empresa familiar como es Imaginarium para posteriormente proponer una nueva rama de negocio dentro de la compañía. Comenzaremos por explicar las características particulares de este tipo de compañías y cómo la mezcla entre familia, empresa y propiedad producen una serie de riesgos que pueden afectar a su supervivencia. Seguiremos analizando el entorno que rodea a Imaginarium como marca de juguetes y finalizaremos presentando el nuevo proyecto para la marca y analizando su sector.

Summary:

The current crisis landscape in which Spain is immersed has led, among other effects, that companies change the strategy followed so far. They have to look for new alternatives such as the internationalization or the search for new forms of business as a possible solution to the problem.

In this work we will carry out the analysis of how a family business such as Imaginarium could open a new business within the company's market. We will start by explaining the particular characteristics of this type of companies and how a mix between family, business and property produce a series of risks that may affect their survival. We will continue analyzing the environment surrounding Imaginarium as a toy's brand and will finish presenting the new project for the brand and analyzing its sector.

Agradecimientos

En primer lugar, quisiera expresar mi especial agradecimiento a Doña Silvia Abella, tutora del presente proyecto, por su ayuda y dedicación.

También me gustaría agradecer asimismo a los profesores que impartieron las clases del Grado de A.D.E. por las enseñanzas recibidas durante ese año.

Por otro lado, quisiera dar las gracias a Francisco Bueno, empleado de Imaginarium, por solucionarme algunas dudas concretas de la empresa a las que no tenía acceso.

Por último, no puede faltar una mención especial a mi familia y amigos.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	7
2.	EMPRESA FAMILIAR.....	8
3.	IMAGINARIUM.....	10
3.1.	HISTORIA.....	10
3.2.	CARACTERÍSTICAS DE LA MARCA.....	10
4.	ANÁLISIS ENTORNO IMAGINARIUM.....	11
4.1.	ANÁLISIS EXTERNO	11
4.1.1.	Entorno General	11
4.1.2.	Entorno Específico.....	12
4.2.	ANÁLISIS INTERNO	15
4.2.1.	Responsabilidad Social Corporativa	16
4.2.2.	Cadena de Valor y Productiva	16
4.2.3.	Recursos	17
4.2.4.	Canales de Venta	17
4.2.5.	Análisis D.A.F.O.	17
4.2.6.	Ventajas Competitivas.....	18
5.	PROPUESTA DE NUEVA LINEA DE NEGOCIO	19
6.	ANÁLISIS ENTORNO IMAGINARIUM LAND.....	24
6.1.	ANÁLISIS EXTERNO	24
6.1.1.	Entorno General	24
6.1.2.	Entorno Específico.....	26
6.2.	ANÁLISIS INTERNO	34
6.2.1.	Responsabilidad Social Corporativa	35
6.2.2.	Cadena de Valor	35
6.2.3.	Recursos	36
6.2.4.	Análisis D.A.F.O.	37
6.2.5.	Estrategia	38
7.	PLAN COMERCIAL	39
8.	ESTUDIO DE MERCADO.....	44
9.	CONCLUSIONES	46

10.	BIBLIOGRAFÍA.....	47
11.	ANEXOS.....	48

1. INTRODUCCIÓN

El panorama actual de crisis en el que se encuentra inmersa España, ha provocado diferentes efectos entre las empresas nacionales. Unas, han optado por intentar salir al exterior, las que ya lo hacían por buscar un aumento en sus exportaciones y otras, por buscar nuevas ramas de negocio que les ayuden a ganar una nueva cuota de mercado.

En este Trabajo de Fin de Grado, se propone una nueva línea de producto para la empresa Imaginarium, empresa familiar aragonesa, de gran importancia en el sector del juguete y que actualmente está presente en más de veinticinco países. Destacar que a día de hoy, sigue manteniendo los principios originarios de su fundador, gracias a lo que ha conseguido diferenciarse de sus competidores.

Para llevar a cabo el trabajo, en primer lugar analizaremos brevemente qué es una empresa familiar, así podremos darnos cuenta de la relevancia que tienen dentro del sector empresarial este tipo de compañías.

Continuaremos analizando los aspectos relacionados con el negocio actual de Imaginarium, sus estrategias y los posibles pasos a seguir para aumentar cuota de mercado. De manera más particular, se analizará el entorno externo e interno de la compañía. De esta manera, sabremos en qué momento está la empresa y cómo podemos ayudarla a incrementar sus beneficios, apostando por una nueva rama de negocio, pero siempre dentro del mundo infantil y sin olvidarnos de los principales valores que siempre han sido su carta de presentación.

Por último, desarrollaremos nuestra idea, centrándonos en la ciudad de Huesca, realizando encuestas para conocer la opinión de nuestro público objetivo y desarrollando una previsión de costes, a la espera de un análisis más exhaustivo.

2. EMPRESA FAMILIAR

Comenzaremos por saber qué es exactamente una empresa familiar:

El Grupo Europeo de Empresas Familiares define la Empresa Familiar como “*Una compañía que tenga el tamaño que tenga, posea las siguientes características:*

- 1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).*
- 2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.*
- 3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.*
- 4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social. (Una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.)”*

Esta definición está aprobada por las dos principales instituciones internacionales representantes de la misma: el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF)¹ y el Board del FBN que la aprobaron en Noviembre de 2009.

¹ Informe de GEEF , en Página <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/>. Fecha de consulta: 14 de Septiembre de 2013.

Según esta definición, la empresa familiar mezcla empresa y familia. Esto produce una serie de ventajas competitivas, pero también muchas dificultades y conflictos derivados de tal relación. Según la Guía de la Empresa Familiar², estos son los beneficios y los problemas que le afectan:

Entre las ventajas podemos destacar la orientación a largo plazo (no asumiendo riesgos excesivos y reflexionando adecuadamente antes de actuar), la pasión y sacrificio de los miembros de la familia (se pone de manifiesto en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso), la reinversión de los beneficios (en la mayoría se reparte poco o ningún dividendo, reinvirtiendo la mayoría de los beneficios en el crecimiento de la empresa) y la preocupación por la calidad del producto/servicio que comercializan (ya que el “nombre de la familia” se puede ver afectado).

Pero también existen una serie de riesgos que pueden sufrir este tipo de empresas, como los conflictos familiares (ser miembro de la familia no significa que exista una buena relación, esto puede provocar la toma de decisiones sin criterios objetivos), la carencia de profesionalización en la gestión de la empresa (ocupando puestos claves personas poco preparadas) y miedo a la financiación externa (la alta reinversión de los beneficios suele ir acompañada de un excesivo miedo a acudir a financiación ajena para hacer crecer la empresa).

A pesar de todas estas dificultades que acabamos de enumerar, estas empresas tienen una importante representación dentro del sector empresarial y gran peso en la economía de un país como España. Analizando los datos³ que se muestran a continuación, podemos ver como este tipo de compañías es la base de nuestra economía. De acuerdo con el Instituto de Empresa Familiar el 85% de las empresas españolas son familiares, éstas realizan el 59% de las exportaciones totales de España y sus ventas (nacionales) son igual al 70% del PIB.

² Guía de la empresa familiar, en página https://www.cec.es/almacen/servicios/empresa_familiar/documentos/guiaempresafamiliar.pdf. Fecha de consulta: 6 de Septiembre de 2013.

³ Instituto de la Empresa Familiar, en Página http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html, Fecha de consulta: 5 de Noviembre de 2013

3. IMAGINARIUM

Un ejemplo de empresa familiar, referente en términos de desarrollo y crecimiento, es Imaginarium, presente prácticamente en todo el mundo.

3.1. HISTORIA

Gestionada por la sociedad STEP TWO, S.A. y con domicilio en el polígono PLAZA de Zaragoza, Imaginarium es fundada en el año 1992 de la mano de su ideólogo, fundador y actual presidente, D. Félix Tena, como una empresa familiar.

El Sr. Tena se planteó crear un negocio identificando un hueco en el mercado: tenía que centrarse en el aprendizaje y el desarrollo de los niños a través de los juegos. Desde el principio Imaginarium contaba con una misión, una cultura y unos valores muy definidos, que han sido la base de la empresa, de sus productos y a partir de los cuales han conseguido establecer una buena relación con el cliente.

Por ello su estrategia empresarial siempre se ha basado en una serie de valores como: calidad, seguridad, no sexismo, ausencia de contenido bélico y mucha diversión entre otros. Todo ello proporciona a la empresa una gran diferenciación frente a sus competidores y ofrece un gran valor añadido a sus clientes o "invitados", que es como les gusta denominarlos.

3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA MARCA

Algunas de las características que han sido fundamentales para lograr su éxito son: la unión de propiedad y control, que conlleva más motivación e interés en el trabajo (desde el primer momento el Sr. Tena ha estado dirigiendo su propio negocio, identificando las necesidades de sus clientes y ofreciéndoles productos del agrado tanto de niños como de padres), el esfuerzo en mantener la calidad, una cultura de negocio más humana y por último, mantener la idea de largo plazo muy arraigada (desde sus comienzos, su fundador siempre ha buscado el crecimiento empresarial, desembocando en la actual política de expansión mediante franquicias y apertura de tiendas en nuevos países).

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE IMAGINARIUM

Para que una empresa tome decisiones estratégicas, tanto a nivel nacional como internacional, es muy importante tener en cuenta su entorno interno y externo, ya que éstos determinarán las acciones y estrategias que serán aplicadas.

4.1. ANÁLISIS EXTERNO

El entorno externo está formado por el general y el específico.

4.1.1. Entorno General

Para llevar a cabo el análisis del entorno general se utiliza la metodología PEST, que a continuación pasamos a desarrollar centrándonos en el caso que nos ocupa.

•Entorno económico. La actual situación de crisis en Europa ha producido una serie de cambios económicos, entre los que destaca el gran aumento de la tasa de desempleo y que muchas empresas españolas busquen, como posible solución, una reinvenCIÓN de ellas mismas o la internacionalización para diversificar el riesgo y aumentar las ventas. Este es un factor a tener en cuenta por parte de la empresa Imaginarium, ya que ha influido directamente en sus ventas. Según el Informe Financiero del Ejercicio 2012⁴, la cifra de negocio consolidada del Grupo crece un 5%, llegando a los 102 millones de euros, pero en el mercado español decrece un 5%. Las familias cuentan, por lo general, con menos ingresos, por lo que muchas de ellas establecen una serie de prioridades de gastos, entre las que los juguetes no suelen ser una de ellas.

•Entorno social y demográfico. Uno de los factores sociales y demográficos que afecta directamente a la empresa Imaginarium es la tasa de natalidad. Sus productos están destinados a satisfacer las necesidades de los niños, por lo que el aumento o la disminución de los nacimientos afectará directamente a la demanda de juguetes y por tanto, a sus ventas y beneficios. Actualmente, la tasa de natalidad española es decreciente desde el año 2008, este hecho, influye en el descenso de la demanda interna de juguetes. (Ver Anexo 1)

⁴ Informe Financiero Ejercicio 2012 de Imaginarium. Página: http://www.imaginarium.es/images/images-corporativo/D_IMG_2012AN.pdf. Fecha de consulta: 22 de Septiembre de 2013

- Entorno político-legal. En los últimos años, se ha endurecido mucho la política y el control de calidad en la fabricación de juguetes, sobre todo de los que provienen de Asia. Por ello todos deben llevar el símbolo “CE” insertado en el propio juguete o bien en su envase e instrucciones. Este símbolo indica a los padres que sus propiedades y su diseño no comportan ningún peligro para los menores de edad y garantiza que han pasado todos los controles de seguridad. Pero para las empresas, supone un aumento en sus costes de producción. Esto es beneficioso para Imaginarium, ya que una de sus características es la calidad.

- Entorno tecnológico. En la última década se han producido numerosos avances en las nuevas tecnologías que han provocado un aumento en la demanda de productos tales como teléfonos móviles para niños, videojuegos, ordenadores portátiles, reproductores de música, cámaras fotográficas... Fruto de todo ello, Imaginarium se encarga día a día, de innovar en sus productos sin pasar por alto su amplia esfera de valores y sin verse influenciados por los juguetes estrella del momento. Actualmente, la página web y las redes sociales se han convertido en un importante canal de distribución, ofreciendo todo tipo de información corporativa y relativa a las colecciones.

4.1.2. Entorno Específico (el Sector del Juguete)

El sector del juguete ha sufrido importantes transformaciones en las últimas tres décadas, debidas principalmente al proceso de globalización, con la apertura gradual de los mercados y la disminución de barreras, que han favorecido la presencia de nuevos países productores. De esta manera, los centros de producción que antes estaban situados en Estados Unidos y Europa han pasado a localizarse en países del sudeste asiático como China, reduciendo costes pero manteniendo aquellos aspectos que les generan un mayor valor añadido en Europa, como la publicidad, la innovación, la comercialización, el diseño del juguete, la tecnología, la investigación...

Para llevar a cabo el análisis del entorno específico se puede utilizar la metodología de las fuerzas competitivas de Porter.

•Fuerzas competitivas de Porter

De acuerdo con Porter existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo del mercado. Éstas determinan el nivel de competencia o rivalidad entre las empresas del mismo sector. Dichas fuerzas son:

-Amenaza de entrada de nuevos competidores. Hoy en día existen una serie de barreras de entrada en el sector del juguete que pueden suponer una desventaja para los competidores potenciales. En primer lugar, cabe destacar la importancia de la diferenciación de productos, ya que las marcas existentes suelen tener un buen posicionamiento y han conseguido cierta fidelidad de los clientes. Por consiguiente, los competidores potenciales deberían hacer una inversión bastante elevada en marketing y publicidad para poder estar al mismo nivel.

Por otro lado, existen grandes economías de escala en el sector, lo que supondría un agravante más para futuros competidores, que estarían obligados a producir cantidades muy elevadas para poder competir con otras empresas, sin olvidarnos del endurecimiento de la normativa de seguridad respecto al juguete.

-Rivalidad entre las empresas del sector. En el sector del juguete hay muchas empresas, por lo tanto, muchos competidores. A nivel nacional, puede considerarse competidores a cualquier empresa que fabrique o venda juguetes, como puede ser Chicco, Educa, Borrás, Juguettos o Famosa. Otro de sus competidores tanto a nivel nacional como internacional, es Toys“R”Us.

Sin embargo, ninguna de estas empresas posee la política de valores lúdicos, formativos y educativos con los que sí cuenta Imaginarium, y que transmite especialmente a través de su tienda. Éstas tienen como principal público objetivo el niño, mientras que Imaginarium se dirige a los padres y a la familia en general.

No obstante, ese sí que sería el caso de ELC (Early Learning Centre). Se trata de una empresa con una política y unos valores muy similares a Imaginarium, ya que su principal objetivo es el crecimiento feliz y educativo del niño, así como la preocupación del medio ambiente. Ofrece un producto de calidad, con su propia marca asociada a valores educativos y sociales. Además, también facilita su compra on-line, lo que implica un posible abastecimiento a un mercado global, y por tanto, es competencia directa.

-Amenaza de productos sustitutivos. Los productos de Imaginarium siempre cuentan con valores implícitos entre los que destacan la formación y el rechazo al sexismoy a la violencia. En la actualidad, el ocio y el entretenimiento pueden considerarse el producto sustitutivo del juguete. No obstante, debido a la política de Imaginarium, estos productos sustitutivos no serían rivales fuertes, ya que el público objetivo de la empresa son las familias y no los niños, por lo que van a ser consumidores más reflexivos a la hora de comprar un juguete y van a tener en cuenta una serie de valores añadidos, como la calidad o los valores que aportan. Por otra parte, destaca que el precio de los juguetes es bastante elevado comparado con los mencionados anteriormente, por tanto en este punto los padres tendrán que decidir entre escoger entre calidad o menor coste.

-Poder de negociación de los proveedores⁵. Actualmente, Imaginarium mantiene relaciones con alrededor de 300 proveedores, de los cuales el 82% proviene del continente asiático (fundamentalmente China) debido principalmente a la reducción de costes. Como se puede apreciar, el poder de negociación de éstos es muy alto y la industria del juguete se encuentra muy concentrada en China. Por ello, se puede producir un aumento del poder sobre las empresas amenazando con elevar los precios y reduciendo la calidad de los productos.

-Poder de negociación de los clientes. Imaginarium es una empresa especializada en el sector que cuenta con valores añadidos que lo diferencian de su competencia y por tanto, que muchos consumidores eligen. Esto implica que, por norma general, el cliente de Imaginarium exigirá ante todo mucha calidad y mayores prestaciones. Por consiguiente, su poder negociador es muy importante, y por ello, se trabaja a través de su marketing relacional, intentando mejorar las relaciones con estos, detectar sus nuevas necesidades y aumentar su fidelización.

⁵ Informe Financiero Ejercicio 2012 de Imaginarium. Página: http://www.imaginarium.es/images/images-corporativo/D_IMG_2012AN.pdf. Fecha de consulta: 22 de Septiembre de 2013

4.2. ANÁLISIS INTERNO

Antes de analizar más detalladamente un negocio y poder establecer un marco de actuación, es importante detenerse y preguntarse: quién soy, qué misión⁶ tiene mi empresa, qué visión quiero que se tenga y cuáles son mis objetivos. En el caso de Imaginarium, tal y como podemos ver en su página web su misión es “*Contribuir a la formación humana de los niños con creatividad y diversión*”. Su visión “empresa especializada que no vende productos, sino ideas, soluciones y momentos de calidad teniendo en cuenta los intereses de los niños y los padres para construir una sociedad mejor” y su organización y valores –“Imaginarium comenzó siendo una empresa familiar que ha conseguido posicionarse en el mercado sin fijarse en referentes o modelos a seguir. Actualmente, el organigrama de la empresa está formado por diferentes áreas y departamentos especializados en las distintas actividades”-. (Ver Anexo2)

Según el Documento Informativo de Incorporación al Mercado Alternativo Bursátil de Imaginarium (2009), la estrategia empresarial siempre se ha basado en una serie de valores que le proporcionan un valor añadido frente a sus competidores: calidad, seguridad, valor formativo y lúdico, no sexismo y ausencia de contenido bélico en todos sus productos.

En cada canal de venta, los consumidores se benefician de un servicio de alta calidad, gracias a la atención personalizada de profesionales cualificados que asesoran a los clientes, con un perfecto conocimiento de los productos y una gran sensibilidad humana. Más del 80%⁷ del personal tiene formación universitaria en áreas de educación, infancia y humanidades, con el fin de proporcionar un asesoramiento del más alto nivel y garantizar la elección más adecuada a las necesidades, desarrollo y gustos del niño. Además todos ellos, reciben formación específica continuada para garantizar que su tarea y asesoramiento es de máxima calidad.

⁶ Documento Informativo de Incorporación al Mercado Alternativo Bursátil de Imaginarium

⁷ Documento Informativo de Incorporación al Mercado Alternativo Bursátil de Imaginarium

4.2.1. Responsabilidad Social Corporativa⁸

Sus objetivos son promover el derecho a jugar y a la educación de todos los niños del mundo, mejorar su calidad de vida en el plano material, emocional y educativo, para que tengan un futuro mejor, además, fomentar la concienciación solidaria medioambiental. Los proyectos en los que participa la empresa están dedicados a niños desfavorecidos o en riesgo de exclusión social y consisten en colaboraciones con ONGs y entidades nacionales e internacionales dedicadas a la protección y educación de la infancia.

4.2.2. Cadena de valor y estructura productiva

En cuanto a la cadena de valor, Imaginarium realiza con recursos propios todas las tareas que la componen, exceptuando la fabricación y el transporte.

Como explica el Documento Informativo de Incorporación al Mercado Alternativo Bursátil, la organización básica de Imaginarium consiste en un modelo de integración vertical compuesto de una estrategia multicanal, una estrategia global de mercado, logística y comunicación y por último, una estrategia de encadenamiento.

Para la producción cuenta con dos centros logísticos principales que desarrollan paralelamente las tareas de investigación, innovación, logística y desarrollo del producto:

- España, en Zaragoza, ubicado en PLAZA, que centraliza los envíos a Europa y Latinoamérica.
- China, que cuenta con dos sedes, la de Futian con el centro de almacenaje y logística que distribuye a Latinoamérica y Asia y la de Hong Kong, con las oficinas y el área de producción.

⁸ 8 RSC, Página <http://www.imaginarium.es>

4.2.3. Recursos

Podríamos decir que el recurso más importante que actualmente posee Imaginarium es su reputación, es decir, el prestigio que la empresa tiene entre sus clientes y proveedores, tanto por los valores que transmite como por la oferta de juguetes pedagógicos. Lo debemos destacar porque es el premio del buen trabajo realizado a lo largo del tiempo.

4.2.4. Canales de venta.

Del Documento Informativo de Incorporación al Mercado Alternativo Bursátil se desprende que además del canal tradicional formado por las tiendas, Imaginarium cuenta con otros canales como la venta por internet, por catálogo o call center, por shop in shop (forma de venta a través de personal y caja de Imaginarium, que se ubica en superficies comerciales más amplias y que cuentan con muchas otras tiendas), en corners (aeropuertos, estaciones, etc) y por terceros (Círculo de Lectores, Privalia o Vente Privée)

4.2.5. Análisis D.A.F.O.

Según todo lo expuesto sobre la empresa, vamos a realizar un análisis para encontrar los factores estratégicos que nos pueden ayudar a crecer.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa y las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamismo de la empresa. Ver cuadro 1.

Cuadro 1. Análisis D.A.F.O

DEBILIDADES	FORTALEZAS
-Presión de los grandes distribuidores	-Diferenciación frente a otras marcas
-Inexistencia de productos de moda	-Marca con valores e ideología
-Inexistencia de publicidad	-Gran dimensión de la empresa
-Dependencia en la producción	-Buena imagen de la empresa y la marca
-Competencia con otros sectores	-Mucha experiencia en el sector infantil
-Precios elevados	-Productos de calidad
-Disminución ventas en España	-Creación nuevas líneas de negocio
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
-Cambios en los gustos	-Reducción de costes de producción
-Competencia con otros sectores	-Nuevas oportunidades de negocio
-Baja tasa de natalidad	-Aumento de la exigencia de calidad por parte del consumidor
-Saturación del mercado	-Posibilidad de diversificación a otros mercados
-Crisis	

4.2.6. Ventajas competitivas

La competencia principal de Imaginarium son fabricantes de juguetes, que no usan sus propios canales de distribución y los distribuidores de terceros. La principal diferencia con ellos es que Imaginarium diseña, desarrolla y distribuye sus propios productos, transmitiendo seguridad y confianza a los padres. Todo esto hace que consiga las siguientes ventajas competitivas:

- No depende del éxito de algún artículo en concreto, ya que sus ventas dependen de las colecciones o de la propia marca. Inexistencia de productos de moda.
- Solo con la marca Imaginarium, consigue que sus productos se diferencien del resto, sin tener que competir en precio o realizar importantes campañas de publicidad.
- Sus ventas son menos estacionales, ya que con su fuerza de marca y su enfoque a productos educativos, consigue fidelizar a sus clientes y desestacionalizar la compra.

Gracias también a su buena imagen de marca, ha conseguido firmar importantes acuerdos de colaboración con destacadas empresas ajenas al mundo infantil. (Ver Anexo3)

5. PROPUESTA DE NUEVA LÍNEA DE NEGOCIO

Por todo lo anteriormente expuesto, hemos decidido aprovechar la imagen de marca con valores y orientada a toda la familia, para crear una nueva rama dentro del negocio: un parque infantil con restaurante. De esta manera ocupamos un nuevo nicho en el sector del ocio y les damos a las familias la oportunidad de salir todos juntos a comer, merendar o cenar sin tener que estar al tanto de los niños. Su nombre será **Imaginarium Land.** “*El mundo de los sueños*”

Actualmente la empresa posee un restaurante situado en el megastore de Imaginarium del Paseo de Gracia de Barcelona. Es un lugar especial en el que, además de comer bien, los niños están arropados por un ambiente atractivo. Es el primer restaurante de cocina de autor para niños en España, con una carta original, natural y elaborada a base de alimentos frescos y orgánicos. Su objetivo es lograr que los niños acepten alimentos que generalmente no son de su agrado, como las verduras, legumbres, etc. Esto lo consigue adornando los platos y llamando la atención de los pequeños, como por ejemplo, representando un campo arado con lentejas o con una ensalada de guisantes que muestra un rostro. Uno de los platos más aceptados son los canelones de espinacas. El decorado es atractivo y funcional para los niños, e incluso la vajilla tiene su especial encanto para ayudar a que acaben comiéndolo todo.

Para nuestro proyecto, la idea es aprovechar la “experiencia” en el sector de la restauración de Saborea Imaginarium, para ofertar dos servicios en un mismo espacio. Nuestro proyecto no será un parque infantil que sirve comidas (como Chiki Park), ni un restaurante con parque infantil (como Burger King), será las dos cosas. Los “invitados” podrán venir a visitarnos tanto para comer, como para jugar, aunque siempre puede venir acompañada una cosa de la otra.

Con respecto al parque infantil, después de sopesar diferentes alternativas, creemos que lo mejor es buscar una empresa especializada en la fabricación de parques infantiles y firmar un convenio de colaboración, una nueva alianza. A nosotros nos saldrá más barato construirlo y ellos aseguran ampliar su trabajo y hacerlo con una gran marca que les puede ayudar a crecer por todo el mundo.

La empresa elegida, después de realizar un análisis de las existentes, es Planeta Magic. Tiene sus oficinas centrales en Barcelona y se dedica a la fabricación de parques

infantiles de interior. Son estructuras de juego modulares, compuestas de tubo y uniones de acero galvanizado sin ninguna soldadura, lo que permite su ampliación o transformación de forma rápida y sencilla. El resto de materiales son espumas ignífugas de alta densidad y recubrimientos de gran resistencia a roturas, polietileno de alta densidad en toboganes y juegos, redes de nylon, bridales de poliamida, polietileno alveolar de baja densidad en elementos amortiguadores, etc. Los parques combinan estructuras modulares, hinchables, camas elásticas, campos de fútbol-baloncesto, zonas baby, etc. todos cumpliendo las normativas europeas EN 1176 y EN 1177. Además ofrece un sistema informático de gestión adaptado para controlar todo el negocio, entradas y salidas, aniversarios, reservas, etc.

La decoración del parque correrá a cargo de la empresa oscense Tecmolde, con sede en Huesca y dedicada a realizar decorados para películas como “Lo imposible”, televisión, óperas, parques de atracciones como Port Aventura, etc. Es una empresa que trabaja por todo el mundo y que será otra gran alianza que nos ayudará a crear la atmósfera que queremos ofrecer a nuestros “invitados”.

De esta manera seguimos con la estrategia de la marca, firmando alianzas con empresas importantes de distintos sectores y así producir sinergias, aprovechando nuestra imagen de marca con valores y la profesionalidad y experiencia de nuestros aliados.

El objetivo es ofrecer a las ciudades un lugar donde la familia entera pueda compartir momentos de ocio, tanto juntos como por separado. Los niños con un espacio para jugar individualmente, con amigos, con nuevos compañeros, asistir a fiestas, teatros, talleres, etc. pero todo orientado a la enseñanza de valores y de respeto a los demás. Con este servicio cubrimos las necesidades de los padres ofreciéndoles el cuidado de sus pequeños sin necesitar su presencia, de esta manera, ellos pueden realizar cualquier tipo de tareas tranquilamente.

Los servicios que se ofertarán son:

- Juego libre; destinado a niños que vayan a disfrutar tanto de nuestros juguetes Imaginarium, como de las instalaciones, individualmente, con amigos o con sus padres, accediendo al recinto de juegos con una entrada. Allí se encontrarán con otros niños, podrán hacer nuevas amistades y pasarán un rato divertido.
- Cumpleaños; consiste en la combinación de media hora de merienda y hora y media de juego. Esta actividad, es un modo de financiación importante, ya que los padres encuentran en ellas un modo de ofrecer a sus hijos una fiesta de cumpleaños sin que suponga una carga de trabajo para ellos. Al niño del cumpleaños se le disfrazará, distinguiéndolo del resto, haciéndole sentir especial durante toda la estancia, para que lo recuerde como un día inolvidable.
- Fiestas temáticas; aprovechando fechas señaladas como Navidad, Carnaval, Semana Santa, fiestas patronales, Halloween, etc, se prepararán fiestas en las que los niños y el personal irán disfrazados, el recinto será decorado para la ocasión y se realizarán actividades relacionadas con dicho acontecimiento. En estos días, es cuando los padres pueden tener vacaciones y por tanto, disponen de más tiempo libre para el cuidado de los niños, produciendo picos de menos afluencia en el parque, por lo que a través de estas fiestas lograremos aumentar el aforo.
- Actividades deportivas; organización de campeonatos de fútbol y baloncesto, en los que los niños harán equipos con sus amigos o compañeros de juego y todos los participantes obtendrán premios y regalos.
- Representaciones teatrales; tanto para los niños, como de los niños a los padres, marionetas, magos, etc.
- Talleres específicos mensuales; costura, pintura, cocinar cupcakes, alfarería, papiroflexia, etc.

- Posibilidad de que bajo reserva, las actividades anteriormente enumeradas, se imparten en inglés.

Dentro del espacio de juego todo estará orientado a Imaginarium y a sus productos, así hacemos que los niños conozcan nuestros artículos, jueguen con ellos y posteriormente se los pidan a sus padres; mientras que éstos, podrán probarlos y preguntar dudas al personal. De esta manera creamos sinergias entre las dos modalidades de negocio. Por supuesto, en todos los canales de venta de Imaginarium, página web, redes sociales, tiendas, catálogos,... aparecerá publicidad y ofertas del Imaginarium Land.

- Servicio de restauración; nos diferenciaremos de nuestros competidores ofreciendo productos de calidad y ecológicos de la carta de Saborea Imaginarium. Además, en los casos que sea necesario, también existirá la oferta de productos sin gluten, sin lactosa o para diabéticos, para evitar la discriminación de todas las personas afectadas por estas enfermedades o intolerancias, que en el caso de los niños pueden sufrir rechazo y causarles algún problema de interactuación con el resto.

No diferenciaremos el producto destinado a los niños y a los adultos, tan solo habrá unos menús especiales para los cumpleaños que se celebren. Además de purés pensados para los bebés, tendremos también un surtido de zumos, batidos y postres para tomar en cualquier momento.

Bebés: Tendremos una papilla de verduras pensada para las comidas y cenas y una de frutas para las meriendas.

Niños: En este caso habría que cubrir dos expectativas, las del niño y las de sus padres. Tienen que ser productos sanos, de calidad para atraer a sus progenitores, ya que la mayoría de nuestros competidores no le dan importancia a este servicio. Aunque por otra parte, deben tener un diseño atractivo y llamativo para que los más pequeños estén encantados de comer con nosotros.

Los niños podrán elegir entre los siguientes menús:

- Menú Marioneta: Aperitivos variados y bocadillo.
- Menú Triciclo: Aperitivos variados y sándwich.
- Menú Puzzle: Aperitivos variados y pasta.

-Menú Imaginarium: Aperitivos variados y hamburguesa aliñada exclusivamente con sal y pimienta ecológica, sin conservantes ni ningún otro tipo de aditivo.

Todos ellos acompañados de:

- Postre o helado a elegir.
- Bebidas sin cafeína y zumos.
- Regalo al niño del cumpleaños, siempre de nuestra marca “Imaginarium”

Con la posibilidad del suplemento de golosinas ecológicas de azúcar de caña (sin refinar), muesli, barritas energéticas y piñatas para todos los asistentes.

Adultos: Ofreceremos los mismos platos que a los pequeños pero con más cantidad, También carnes y pescados.

Nuestro objetivo es cubrir las necesidades de padres e hijos en el mismo espacio. De esta manera, pueden comer o cenar todos juntos y después, irse los niños a jugar, siempre controlados por un monitor, y así los padres pueden relajarse.

Ofrecer talleres y fiestas en fechas claves para que los mayores pueden dejar a sus hijos y dedicarse a comprar, cocinar, o por el contrario puedan disfrutar de estos acontecimientos con sus hijos sin tener que llevar a cabo ningún tipo de preparativo, tan sólo disfrutar del momento (no pierden tiempo), etc.

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE IMAGINARIUM LAND

Para realizar nuestro proyecto, nos centraremos en analizar otra sección del ocio infantil, los parques interiores de juego. Este es el nuevo sector para nosotros, ya que tenemos experiencia en la restauración con “Saborea” y la podemos aplicar a nuestro restaurante sin modificar la carta existente.

6.1. ANÁLISIS EXTERNO

6.1.1. Entorno General: A continuación vamos a desarrollar los factores exógenos que afectan por igual a todas las empresas que desarrollan su actividad en un momento y/o lugar determinados.

• **Entorno Económico.** Como hemos comentado anteriormente, está sumido en una crisis mundial, que en países como España, se traduce en un gran aumento del desempleo. A principios de 2013, éste llegó a situarse por encima de los 5 millones de parados, según el Ministerio de Empleo y Seguridad, lo que conlleva una disminución del poder adquisitivo de las familias y por tanto del consumo. Esto puede afectar a Imaginarium Land en la asistencia de público, ya que puede ser el miembro de la familia en desempleo, el que se ocupe de su cuidado y sus juegos.

• **Entorno Social y Demográfico.** Las sociedades en los países desarrollados suelen ser muy cambiantes, por ello, las empresas tienen que prestar especial atención a sus nuevas preferencias, para así saber interpretar los nuevos valores que surgen, sobre todo a la hora de como relacionarse y de cómo invertir el tiempo de ocio.

Por ejemplo, estas son las características que iba teniendo nuestra sociedad hasta hace unos años:

-La mujer cada vez está más presente en el mercado laboral, generando nuevas necesidades al no disponer de tanto tiempo para estar al cuidado de los hijos, esto ha producido nuevas oportunidades para negocios, guarderías, trabajos de “canguro”.

-Disminución de la natalidad, aunque en la década del 2000, se produjo un aumento importante debido en gran parte a la inmigración (INE, 2013).

-La esperanza de vida ha ido aumentando en el último siglo. Esto es debido a los avances médicos y tecnológicos, cambios en los hábitos nutricionales y condiciones de vida, así como el acceso de la población a los servicios sanitarios (INE, 2013). (Ver Anexo 4).

-Mayor importancia al ocio familiar, surgiendo nuevos modos de negocio como los parques infantiles.

-En España existe una cultura de tener vivienda en propiedad, lo que hace que las familias se endeuden con hipotecas a muchos años.

El escenario actual es diferente en algunos aspectos, ya que como hemos comentado antes, la situación económica ha hecho que se produzcan cambios que hace solo unos años eran impensables:

-Debido al gran número de desempleados, las familias pueden llegar a tener a todos sus miembros en paro, esto hace que exista mucho tiempo para estar al cuidado de los niños, la casa, etc.

-La natalidad comenzó a bajar otra vez en el año 2009 (INE, 2013) debido a la marcha de inmigrantes por la ausencia de trabajo y a la imposibilidad de afrontar los gastos de tener un hijo por la situación económica.

-En España ha cambiado la tendencia a comprar vivienda, debido a la falta de financiación por parte de las entidades financieras y a la escasez de recursos de gran parte de la población.

Todos estos cambios producidos en últimos años, hacen que nuestra perspectiva a la hora de lanzar el proyecto tenga muy presente la situación económica de las familias. Tendremos que realizar campañas para captar clientes, lanzar ofertas, crear un club con descuentos, etc. y así, fidelizar y conseguir afluencia de público.

•Entorno Político-Legal. Como todo lo referente al mercado relacionado con los más pequeños, en este tipo de negocio también existe una normativa europea de calidad con medidas de seguridad, de construcción y de equipamiento para prevenir accidentes, pero no es de obligado cumplimiento en España. En las dos únicas comunidades que se establece este tipo de normativas es en Galicia y Andalucía.

-Normativa europea.

Las 12 normas UNE⁹ aportan las directrices para mejorar las condiciones de seguridad en las áreas de juego (actividades de fabricación, instalación, inspección, mantenimiento, utilización de equipos y el empleo de los revestimientos absorbentes de impactos, además de los requisitos para la planificación y gestión de áreas y campos de juego al aire libre y su correcta señalización) (Ver Anexo 5)

-Normativa autonómica

- Andalucía. Decreto 127/2001 (Ver Anexo 6)
- Galicia. Decreto 354/2003 y Real Decreto 245/2003 (Ver Anexo 7)

•Entorno tecnológico. Cada vez están más presentes las nuevas tecnologías en la sociedad. Esto por supuesto también puede trasladarse al mercado laboral. Cualquier empresa o comercio, por pequeño que sea, dispone de un ordenador, tpv, programas especiales para llevar la contabilidad, el stock, base de datos de clientes y proveedores.

Además, a través de internet, la empresa se puede aprovechar para darse a conocer a través de su página web, de las redes sociales como Facebook, twitter, etc.

En nuestro caso, utilizaremos estas herramientas además para publicitar ofertas, eventos, reservas, etc.

6.1.2. Específico (Sector del Ocio Infantil)

Según la Real Academia de la Lengua (R.A.E.), el ocio es:

1.m. Cesación de trabajo, inacción o total omisión de la actividad.

2.m. Tiempo libre de una persona

3.m. Diversión u ocupación reposada, especialmente en obras de ingenio, porque estas se toman regularmente por descanso de otras tareas.

4.m. pl. Obras de ingenio que alguien forma en los ratos que le dejan libres sus principales ocupaciones.

⁹ Aenor, 2010. Página: <https://www.aenor.es/aenor/inicio/home/home.asp>

Orientándolo a los niños, podemos decir que será el tiempo de que dispongan fuera del horario de estudio en los colegios.

La convención de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas (1999) dice que los niños tienen derecho al descanso y al esparcimiento, al juego propio de su edad, a participar en la vida cultural y artística a tener libertad de opinión, de expresión y de recibir informaciones de ideas de todo tipo. (Ver anexo 8)

Por tanto, el Sector del ocio infantil englobará todas las instituciones públicas o privadas que se dediquen al cuidado, entretenimiento y enseñanza de los niños hasta los 14 años aproximadamente.

El origen de este sector surge de la necesidad que les aparece a los padres en el momento en el que no saben qué hacer con sus hijos fuera del horario escolar. Este problema se incrementa en fechas como Navidad, Semana Santa y verano. Los padres disponen de más tiempo para estar con sus hijos como he mencionado anteriormente, pero los niños tienen unos períodos vacacionales muy extensos, en los que tienen todo el día libre. Los padres no pueden abandonar el trabajo para dedicarse a sus cuidados. Además puede surgir este problema también en períodos escolares cuando no se pueden combinar horarios laborales y familiares.

Para solucionar este problema, los adultos pueden optar por diferentes alternativas, que dependerán de sus necesidades, libertad de horarios, disposición de familia y situación económica. Lo más habitual es que sean los abuelos o algún familiar los que se ocupen del cuidado de los pequeños, los recojan en el colegio y los lleven a las actividades que tengan, a jugar a determinados lugares o a casa a la espera de que lleguen los progenitores. Si se carece de esta posibilidad pueden ser otros padres los que se hagan cargo de amigos de sus hijos durante este periodo. Pero un gran número de familias no pueden optar por estas alternativas.

Hace mucho tiempo que aparecieron las ludotecas públicas, a las que los niños podían acceder y los campamentos, sobre todo de verano, pero fue hace aproximadamente 20 años cuando surgieron las primeras empresas privadas dedicadas a cubrir esta nueva necesidad. Desde entonces, el sector ha ido creciendo para responder a las necesidades familiares.

Podemos destacar cadenas como Chiqui Park, Multiaventura, Indiana Bill, Camelot Park o Planeta Magic. De este grupo, la primera comenzó su andadura en 1994, basando su negocio en la tradicional celebración de cumpleaños, ahora tiene más de 30 locales entre España, Andorra, Portugal e Italia y podríamos decir que fue la primera empresa española que comenzó a cubrir esta necesidad.

En el año 2009 irrumpió en este sector una nueva marca, Micropolix. Es un nuevo concepto de negocio dentro del mundo del ocio infantil, ya que se trata de una ciudad a escala construida en un recinto cubierto de 11.200 m² en San Sebastián de los Reyes, Madrid. Cuenta con barrios, calles, ayuntamiento, bomberos, policía, banco, etc. y además funciona con su propia moneda. De esta manera los niños aprenden normas de convivencia, valores sociales y a tomar sus propias decisiones.

•Fuerzas competitivas de Porter

-Amenaza de entrada de nuevos competidores. Podríamos decir que existen bastantes barreras a la entrada de nuevos competidores:

Importante desembolso económico inicial. Se necesita un local de gran tamaño para poder ofrecer un servicio satisfactorio, por tanto, la inversión en su reforma también tendrá que ser importante.

Elevados costes fijos. Alquiler del local, calefacción, refrigeración, luz, nóminas, etc.

En estos dos puntos nos aprovechamos de nuestra posición en el mercado, a la hora de negociar con entidades bancarias, proveedores, etc.

Personal cualificado. La selección del personal puede ser complicada, dependiendo del trabajo que se ofrezca. Una persona preparada, es posible que busque otro tipo de empleo, y no estar al cuidado de niños. En cambio, nosotros ofrecemos un trabajo de docencia, a la vez que de diversión. En este caso nosotros tenemos una ventaja frente al resto, nos dedicamos a formar a nuestro personal constantemente en crear “jugueteros”, personas encargadas de cuidar a nuestros hijos, transmitiendo en todo momento los valores, tan positivos, de la marca y sobre todo proporcionando a cada niño el juguete, taller, actividad que más le conviene. De esta forma, queremos estar presentes en el desarrollo de los más pequeños.

Dificultad para quitar cuota de mercado a los ya existentes. Es difícil entrar en un nuevo mercado y conseguir arrebatar cuota a los competidores ya consolidados, a no ser que aproveches el tirón de la marca como lo hace Imaginarium Land. En este caso nosotros ya tenemos muchos clientes que son fieles a la marca, por tanto con los mismos recursos que los competidores que quisieran introducirse, nosotros esperamos tener una mayor aceptación.

Diferenciación del servicio. Lo que normalmente ofrecen los parques infantiles son piscinas de bolas, toboganes y juegos. Básicamente todos ofertan los mismos servicios. En nuestro caso, será una nueva experiencia, los niños saldrán encantados e impresionados por el entorno y los padres porque sabrán que sus hijos aprenden a la vez que juegan. Ganando la fidelidad de ambos.

Innovación continua para satisfacer las nuevas necesidades que pueden ir surgiendo. Al ser una marca importante dentro del sector, nos podremos beneficiar de nuestros departamentos de Marketing y Desarrollo y así, innovar con nuevos juguetes y estar siempre a la última en los gustos de los clientes.

Economías de escala. Dada nuestra capacidad, una vez comenzada nuestra inmersión en este nuevo campo, podremos beneficiarnos de economías de escala, y consiguiendo dar un servicio un precio de coste menor que los competidores y superándolos en calidad.

Puede ser muy complicado llegar a adquirir cierto prestigio como marca y muy fácil perderlo. El cliente tendrá muy en cuenta el cuidado y la atención prestada. Tenemos que tener cuidado para no perder clientes, ya que cada día las personas somos menos fieles a las marcas y al mínimo error podría ensuciar la imagen detallista y cuidadosa que ofrece Imaginarium a sus invitados.

-Rivalidad entre las empresas del sector. La competencia es elevada. Existen actualmente 5 posibles formas de competidores dentro del ámbito nacional, franquicias que actúan tanto nacional como internacionalmente (el caso de las tres primeras), y parques infantiles locales o grandes superficies que ofrezcan el servicio.

Indiana Bill¹⁰. Empresa creada en 1992, con 44 establecimientos en España, de los cuales, 2 son propios y 42 franquiciados.

Chiki Park¹¹. Es la cadena precursora de los parques infantiles en España. Instaló su primer local en 1994 y actualmente cuenta con 23 establecimientos entre España, Portugal, Andorra e Italia, de los cuales, todos son franquiciados. Factura más de 12 millones de euros al año.

Camelot Park¹². Es una cadena propiedad de Grupo Camelot Ocio S.A., primera empresa explotadora de parques infantiles en España. Sus principales accionistas son el Grupo Artiach y el Grupo Velasco, con una facturación en conjunto superior a los 360 millones de euros anuales. En la actualidad cuenta con 40 parques, 5 propios y 35 franquiciados. El Grupo Camelot también comercializa sus unidades de juego a todo tipo de clientes, como hoteles, restaurantes, centros de educación, etc.

Parques infantiles locales. Son negocios locales que ofrecen instalaciones de juego para niños y que pueden tener uno o varios locales por la zona de influencia.

Otras empresas como **Multiaventura** o **Neverland**. La primera lleva más de 20 años diseñando, fabricando e instalando parques infantiles y estructuras de juego en todo el mundo y que trabaja tanto para particulares como para empresas, como Burger King o Leroy Merlin. La segunda es una cadena argentina que se está instalando en Europa, haciendo atractivos algunos de los centros comerciales distribuidos por la geografía española (como Puerto Venecia o el Centro Comercial Heron City de las Rozas).

Estos serían ejemplos de competencia, que aunque su principal negocio no es el ocio infantil, quitan una importante cuota de mercado dentro del sector.

- Lento crecimiento del sector. Al no aumentar la natalidad, el público objetivo es limitado, por lo que para aumentar nuestra cuota de mercado, se la tendremos que arrebatar a los competidores. En España, según el INE (2013), existen alrededor de 7 millones de niños entre los 0 y los 14 años, por lo que este será el público por el que debemos luchar.

- Poca diferenciación entre las empresas. Podemos decir que este sector está poco diferenciado, por tanto debemos ofrecer algo nuevo, diferenciarnos de los demás. Si analizamos a nuestros competidores podemos ver que la mayoría ofertan los mismos servicios, pero ellos no

¹⁰ Indiana Bill. Página: www.indianabill.com. Consultado fecha: 14 de Octubre de 2013

¹¹ Infofranquicias. Página: www.infofranquicias.com/fd-1288/franquicias/Chiqui-Park.aspx

¹² Camelot Park. Página: www.camelot-park.com

tienen nuestra imagen de marca. Tendremos que tener especial cuidado con nuestro personal, ya que de él, dependerá mucho nuestro éxito.

-Amenaza de productos sustitutivos

Familia, vecinos, amigos, etc.

En el caso de familiares, principalmente directos, sí que se les puede considerar como una competencia bastante importante. Los niños tienen confianza con ellos y a los padres no les cuesta dinero que cuiden de sus hijos. Además, si son los abuelos, les transmitirán otro tipo de cariño y experiencia.

En el caso de vecinos y amigos, en principio, no son competidores en el tiempo, ya que será esporádicamente cuando éstos se queden con los niños.

Habría que ver si los pequeños están con otros semejantes, porque si no es así, el niño no comparte juegos con gente de su edad. Sería un sustitutivo medio.

Canguro

El niño está en su casa, por lo que existe menos peligro de que le ocurra algo que en la calle, como contagiarse enfermedades, que lo raptén, que sea atropellado, etc. pero se necesita encontrar a una persona de total confianza y con experiencia. Además costaría alrededor de 10 €/hora, no todo el mundo puede permitírselo

En este caso sería un sustitutivo bajo.

Actividades extraescolares en el colegio

Pueden ser un gran abanico de posibilidades, como deportes, música, idiomas, baile, etc. En este caso los padres pueden estar tranquilos, ya que el niño no tiene ni que salir fuera del recinto escolar. Además, lo normal es que los pequeños disfruten al realizar estas actividades con compañeros de clase. El coste sería de alrededor de 20 €/mes

Actividades extraescolares fuera del colegio

Podrían ser actividades similares a las que hemos comentado anteriormente que se ofrecen en los colegios. En este caso, el niño podría abrir su círculo de amistades, aunque necesitará un mayor para que lo acompañe al lugar donde se realice la actividad.

Estos dos últimos servicios, sí que podrían considerarse como altamente sustitutivos para nosotros. Los niños están controlados y posiblemente estén realizando algún tipo de actividad que les gusta, por tanto no demandarán el acudir a nuestras instalaciones porque estarán disfrutando de su ocio. En otros casos será a los padres, a los que les guste.

Juego en la calle

El niño también puede relacionarse con gente ajena a su círculo de amigos en el colegio. En este caso el niño tendrá que estar vigilado por un mayor, si no es así, no se sabrá si sus amistades son perjudiciales, o que es lo que realmente desarrolla en su tiempo libre. Esto es muy habitual en las zonas rurales, ya que los peligros son menores, menor número de automóviles, los habitantes se conocen entre ellos e incluso suelen ser amigos por lo que controlan a todos los niños. En este caso podría ser un sustitutivo bastante alto, pero si hablamos de las ciudades lo sería medio-bajo, por el frío y la poca seguridad que existe.

-Poder de negociación de los clientes. Las ventas no están concentradas en pocos clientes, si no que están diversificadas. En este caso el poder del consumidor no sería elevado.

Si los servicios ofrecidos son diferenciados con los de la competencia, no perderá poder respecto a los clientes, ya que no podrán encontrar un proveedor que cubra las mismas necesidades.

Sin embargo, si no gozamos de un servicio exclusivo, los costes de cambio son mínimos, afectando a la fidelidad del cliente.

El comprador no tiene información detallada sobre los costes de producción del servicio ofrecido.

Los clientes no plantean una amenaza real de integración hacia atrás.

Podemos decir que el poder de negociación de los clientes no es muy elevado en el caso de que consigamos diferenciarnos del resto, pero dada la exigencia de calidad y prestaciones que conlleva la marca Imaginarium, la valoración de los “invitados” es altamente importante para seguir conservando nuestra imagen de marca y valores, por lo que daremos especial importancia a establecer vínculos con ellos, detectar sus necesidades y sugerencias y conseguir fidelizándolos.

-Poder de negociación de los proveedores. En este tipo de negocios podríamos diferenciar entre proveedores de instalaciones, decorado y material infantil, de consumibles (material plástico, comida, bebida, luz, etc.) y de servicios que se tengan que contratar esporádicamente (como un payaso, actores, profesores, etc.). Podríamos decir que en este caso, los que tienen mayor poder de negociación son los primeros, pero con nuestros convenios y alianzas con ellos no tendríamos que tener ningún problema en su integración hacia delante. Los menos problemáticos serían los suministradores de consumibles, ya que no existe una gran diferenciación entre los productos de uno u otro proveedor.

La empresa fabricante de parques ya se dedica al sector del ocio infantil, pero con nuestra alianza buscaremos no perjudicarnos entre nosotros, aunque nosotros ofrecemos también el servicio de restauración.

Para la empresa decoradora (Tecmolde) seremos un cliente bastante importante, ya que le podemos garantizar trabajo, y no parece que pueda realizar una integración hacia delante y dedicarse al ocio infantil, así que tampoco tiene por qué ser un problema. Pero por otra parte, es una empresa bastante importante a nivel nacional y mundial, con prestigio, por lo que tiene cierto poder de negociación ya que sería costoso encontrar otra empresa de igual calidad.

Según este análisis podemos ver que sólo el proveedor de las instalaciones infantiles es una amenaza para nosotros, en el caso de que decida realizar una integración hacia delante y comenzar a ofrecer los mismos servicios que nosotros. Por tanto, debemos conseguir establecer con ellos una relación de cierta exclusividad entre las dos partes, es decir, que ellos sean los que nos realicen todas las instalaciones de nuestros parques infantiles, pero a un precio por debajo de lo que ofrecen el servicio a otras empresas del sector.

6.2. Análisis Interno

Como Imaginarium Land es una rama de negocio de Imaginarium, la misión seguirá siendo “*Contribuir a la formación humana de los niños con creatividad y diversión*”. Su visión “empresa especializada que no vende productos, sino ideas, soluciones y momentos de calidad teniendo en cuenta los intereses de los niños y los padres para construir una sociedad mejor”, y la misión “Contribuir a la formación humana de los niños con creatividad y diversión. Ofrecer al público infantil un área de entretenimiento de calidad que contribuya a su desarrollo como personas”.

Organización y valores.

Dentro del organigrama existente, tendrá que aparecer el Departamento de Imaginarium Land, por debajo del Director General y Ventas Adjunto, que se encargará de todo lo relacionado con la nueva rama de negocio. Este nuevo Departamento tendrá un Responsable con un equipo dedicado exclusivamente a nuestra nueva actividad, aunque se aprovechará de los demás Departamentos existentes para realizar estrategias de Marketing, RRHH, Expansión, etc.

La estrategia empresarial seguirá los mismos parámetros que Imaginarium, es decir, estar basada en los principios que le proporcionan un valor añadido frente a los competidores. La calidad, seguridad, valor formativo y lúdico, el no sexismo y la ausencia de contenido bélico, por tanto, no habrá diferencias entre sexos, y se buscará que todos los niños jueguen entre sí. Estos principios toman aún más valor si cabe en nuestra nueva rama de negocio, ya que ahora serán nuestros profesionales los que se la transmitirán a los clientes. Todos los servicios estarán orientados tanto al juego como a la enseñanza, pero transmitida de manera que los más pequeños no la reconozcan como tal, sino que aprendan sin darse cuenta. En todos ellos, los niños se beneficiarán de una enseñanza de calidad, tanto lúdica como moral, gracias a los profesionales elegidos. Seguiremos manteniendo el alto porcentaje de personal con formación relacionada con la enseñanza y psicología infantil, ya que en Imaginarium Land aún es más importante el saber transmitir los aspectos lúdicos y de comportamiento a los más pequeños.

Lo que buscamos con “El Mundo de los Sueños” es que cuando entren los niños, lo hagan a un lugar donde todo sea fantasía, que ellos sean los protagonistas de sus

sueños. Vivir unos momentos inolvidables, que no puedan compararse con ningún otro tipo de espacio dedicado a ellos. Además de ofrecerles una restauración enfocada a sus gustos.

6.2.1. Responsabilidad Social Corporativa

La RSC actual, seguiremos apoyando proyectos y donaremos los juguetes usados de nuestros parques a organizaciones de niños sin recursos. Además, entregaremos comida a diferentes comedores sociales.

6.2.2. Cadena de Valor

Para nuestro nuevo proyecto no necesitaremos realizar mucha inversión para realizar nuestras actividades primarias, ya que lo que vamos a comercializar es un servicio.

Los juguetes serán enviados a los locales de la misma manera que son enviados a las tiendas, en este caso, desde el centro logístico de Zaragoza. De esta manera, nos aprovecharemos de toda la infraestructura ya existente, es decir, de los centros situados en Zaragoza y China, de todo el plan de producción establecido, del sistema de preparación de pedidos, del de reposición y distribución.

Las instalaciones serán montadas por la empresa Planeta Magic, y la decoración de los parques irá a cargo de la empresa oscense Tecmolde, por lo que tendremos que controlar que se cumplan los plazos establecidos de montaje.

Todo lo relacionado con la restauración será gestionado por el propio local, siguiendo los parámetros de calidad, preparación y presentación marcados por la empresa.

El Marketing seguirá los mismos pasos que Imaginarium, realizará muy poca publicidad convencional y dedicará especial cuidado a la decoración de los locales, al servicio de restauración de calidad y al trato de los profesionales a los clientes. Así aprovecharemos la promoción obtenida por el boca-oreja, que en este tipo de negocios

es más importante que en otros, ya que la gente cuenta sus experiencias personales en el parque, sobre algo tan importante como es un hijo, sus cuidados y su divertimento.

Respecto a las actividades de apoyo, tendrán especial importancia la gestión de los RRHH y una buena infraestructura que apoye a toda la cadena de valor de la empresa. Lo importante es que las dos ramas de negocio estén totalmente conectadas entre sí, y de esa forma se produzcan sinergias tanto a la hora de vender como de producir.

En Imaginarium Land será básica la elección de los profesionales que trabajen con nosotros, por lo que el Departamento de RRHH tendrá que estar siempre formando y desarrollando al personal. De una buena o mala elección del personal, depende mucho del futuro de los locales.

6.2.3. Recursos

Básicamente serán los mismos que ya existen dentro de la empresa, pero para esta nueva rama de negocio, cobrarán especial importancia los recursos humanos. Tendremos que cuidar mucho a los profesionales que trabajen con nosotros, que estén en continua formación y motivados a través de objetivos.

Tangibles: Son cuantificables y medibles. Serán:

- Físicos: Las instalaciones, los juguetes, decoración, etc.
- Financieros: Al ser ya una importante empresa, los recursos financieros serán la capacidad de endeudamiento y de generación interna de fondos para llevar a cabo este proyecto.

Intangibles: Son difíciles de evaluar y medir. Pueden ser:

- Tecnológicos: Tecnología, web, redes sociales.
- Reputación: Prestigio de la empresa entre sus clientes y proveedores. En este caso es la buena imagen que tiene Imaginarium, tanto por los valores que transmite como por la oferta de juguetes pedagógicos a los compradores.
- Cultura: Valores y creencias, el no belicismo, la igualdad, etc.

Humanos: Los profesionales docentes y con experiencia que estarán al cuidado de los niños y los empleados de restauración. Serán los primeros los que tendremos más dificultad de encontrar, ya que tendrán un gran peso en el buen funcionamiento de los parques.

6.2.4. Análisis D.A.F.O.

En el siguiente análisis comprobamos cuales son los puntos fuertes que va a tener el negocio, las oportunidades del sector y a que debemos prestar atención para que no surjan problemas. Ver cuadro 2.

Cuadro 2. Análisis DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
-Elevada inversión	-Personal cualificado
-Nueva en el sector	-Importante imagen de marca
-Difícil selección personal	-Valores
-Alta exigencia de calidad	-Significativa red de contactos
-Difícil captar nuevos clientes	-Comida sana
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
-Baja tasa de natalidad	-Importancia ocio infantil
-Alto número de competidores	-Poco control en otros parques
-Elevada cantidad de productos sustitutivos	-No desarrollo aprendizaje en otros parques
-Legislación poco desarrollada	-Poca diferenciación entre la competencia
-Crisis económica	-Posibilidad de alianzas

6.2.5. Estrategia

La principal estrategia que seguirá Imaginarium Land será la de diferenciarse de la competencia. Será un parque infantil en el que los niños disfrutarán como en cualquier otro, pero además siempre se buscará el aprendizaje.

Lo importante es conseguir que la imagen del parque sea buena tanto para padres como para hijos. A cada grupo, lo tendremos que captar de diferente manera, ya que le dan un valor diferente a las prioridades.

La principal diferencia en el aspecto físico del parque con respecto a la competencia, será la decoración del local. Le daremos especial importancia a esto, ya que queremos que el niño entre en un mundo nuevo, que le dé la sensación de que entra a una especie de cuento. Así le damos un valor añadido muy importante a la percepción de los pequeños.

Se tendrá especial cuidado en la imagen y el cuidado de las instalaciones, revisar que no exista ningún tipo de peligro para los niños y sobre todo, que los niños aprendan jugando a través de nuestros formadores, de esa manera ganaremos la confianza de los padres.

Las contrataciones se realizarán buscando un determinado perfil, personas con formación en materias relacionadas con la docencia o con experiencia en el trato y cuidado de niños.

Además nos diferenciaremos en nuestro servicio de restauración, en el que padres e hijos podrán disfrutar de comida variada y de calidad. Con una carta de autor, sana y apetitosa para los más pequeños.

7. PLAN COMERCIAL

•Mercado

El público al que va destinado este servicio, son niños entre 0 y 12 años. Según el INE, en Huesca hay actualmente más de 7.000¹³, pero realizaremos el estudio con los 3.720 pequeños en edad escolar, por lo que tenemos muchos clientes potenciales a los que atraer. Además, al ser una ciudad pequeña, no nos tendremos que centrar en zonas o barrios, si no que nuestro servicio estará dirigido a toda la plaza.

No debe olvidarse que nos tenemos que ganar la confianza de los padres, por lo que nuestro éxito vendrá marcado por si conseguimos que los niños se diviertan y a la vez estén seguros y aprendan, además de ofrecerles a ambos una restauración imaginativa y de calidad.

•Competencia

Actualmente, nuestro principal competidor es el Parque infantil de Burger King. Desde que se construyó, quitó relevancia a los parques existentes hasta convertirse en la opción elegida por hijos y padres. También McDonals es un importante competidor, pero al estar situado en el Coso Real ha perdido importancia, al igual que Territorio Mapache, que cambió su ubicación al polígono de la Magantina, por lo que queda muy alejado del centro urbano.

La ventaja principal de Burger King o Mc Donalds es que con solamente tomarte un café, el niño puede estar todo el tiempo que quiera. Pero no existe ningún tipo de supervisión por parte de ningún monitor, por lo que pueden colarse niños mayores, puede haber peleas, robos, etc.

Nuestro servicio ofrecido es de calidad, los niños disfrutan, juegan se divierten, pero a la vez aprenden y se les enseñan valores, es decir, se ayuda a la educación del niño. Además, nuestro servicio de restaurante es más sano y orientado a los pequeños.

Existen dos ludotecas municipales, “Cascabillo” y “Candeleta”, que acogen niños de entre 4 y 12 años, pero los horarios son más reducidos y la oferta de juego es menor, además de la inexistencia de un recinto para comer.

¹³ INE. Página: <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>. Consultado fecha: 10 de Noviembre de 2013.

•Horarios

Entre semana de 17:00 a 21:00

Fines de semana y vacaciones de 10:00 a 21:00

•Precios pone que es carísimo

-Juego libre: 5 €/hora

-Cumpleaños: Según menú, desde 8,50 € a 11 €

-Actuaciones, teatro, talleres, etc. 12 € con materiales incluidos

•Local.

Tras realizar una búsqueda bastante exhaustiva de locales en la ciudad de Huesca, nos hemos decantado por uno situado en la calle Santo Ángel de la Guarda 8 por los siguientes motivos:

-Local no diáfano (hace años había un supermercado), por lo que la obra de acondicionamiento saldrá más económica (Ver Anexo 9).

-Situado en un lugar bastante céntrico, pero a la vez tranquilo. Así evitamos que los niños tengan que desplazarse a polígonos o a las afueras de la ciudad. Está ubicado a pocos metros de nuestro mayor competidor en la ciudad, el Parque infantil de Burger King. Nos podemos aprovechar de que la gente ya está acostumbrada a ir a esa zona, lo relaciona con el ocio infantil. De esta manera, solo a unos pasos, nosotros le ofrecemos otro tipo de diversión, más sana y controlada.

-Dimensiones importantes en el centro de la ciudad. El local tiene 303m² y una fachada de 10 m², además de un altillo de 100m², que usaremos de almacén para el restaurante y para tener un pequeño stock de juguetes para la venta.

-La zona está habitada por personas con un nivel medio-alto, con bastantes familias con niños pequeños por los alrededores y con colegios a una distancia bastante cercana.

El precio de alquiler rondaría los 1000 €/mes. Que es un precio bastante ajustado.

•Empleados

Al tener dos actividades algo diferentes, la figura de un encargado que supervise y gestione el funcionamiento general del parque es algo indispensable. Tendrá las funciones dirección y gestión, recepción, información, atención al teléfono, control del acceso a las instalaciones y del restaurante.

La función del monitor es la de preparar juegos, actividades, actuaciones, etc. Si es necesario se contratará personal por horas para los fines de semana o festivos. Lo más buscado para este puesto serán personas con formación relacionada con la educación infantil o con experiencia en el trato con los niños.

El cocinero y camarero deberán preparar la comida según la carta creada para Imaginarium Land, y que así sea igual en todos los parques. Por lo tanto, no se buscará ningún perfil especial.

•Costes

-Costes de acondicionamiento. Tendríamos que tener en cuenta todo lo relacionado con el suelo, paredes, instalación eléctrica, bomba de frío-calor, escaparate, rótulo, puertas, etc. Como el local ya está algo acondicionado, la inversión será menor.

Empresa con convenio para realizar los trabajos por toda España que se encargaría de que todos los parques fueran iguales. 50.000 €.

-Proyecto

Aproximadamente sería un 10% del valor de la obra. 5.000 €

-Mobiliario y decoración.

Guardarropa, mobiliario de recepción, una cocina industrial y mesas y sillas. 30.000 €.

Con la decoración es con lo que nos tenemos que diferenciar con la competencia, hacer de nuestros parques un lugar único, por lo que la inversión sería importante con respecto a la de otros parques. 30.000 €.

-Equipamiento.

La estructura la compraremos a Planeta Magic. Para un local de 300m² el precio oscila entre los 55.000 € y los 75.000 €. Con el convenio firmado los gastos podrían negociarse hasta los 45.000 € (Ver Anexo 10).

Los juguetes nos saldrían a precio de coste, por lo que no tendríamos que hacer una gran inversión. Además hacemos publicidad gratuita y tenemos un nuevo punto de venta por si los padres quieren comprar algún artículo que les haya gustado a sus hijos en el mismo local. 10.000 €.

Los utensilios de cocina los podemos comprar a algún tipo de mayorista con el que podemos realizar también algún acuerdo. 3.000 €.

Equipo de música para el sonido ambiente serían unos 500 €.

Equipo informático, que constaría de un ordenador, monitor, caja registradora, impresora para tickets y facturas, tpv y un programa para llevar un control de asistencia y diversos aspectos que nos puedan ayudar a comprender la demanda. 2.500 €.

- Estructura de juego; 45.000,00 €.
- Juguetes; 10.000,00 €.
- Utensilios de cocina; 3.000,00 €.
- Equipo de música; 500,00 €.
- Equipo informático; 2.500,00 €.

Total 61.000 €

-Gastos iniciales

- Gastos de constitución; que serían los derivados de la constitución del negocio, como la licencia de apertura, contratación de luz, agua, teléfono e internet, etc. 1.500 €.
- Fianza; 2.000 €.
- Suministros; 500 €.
- Fondo de maniobra; Considerando los gastos fijos de 3 meses.

-Inversión

- Acondicionamiento local; 50.000 €.
- Proyecto; 5.000 €.
- Alquiler; 3.000 €.
- Mobiliario; 30.000 €.
- Decoración; 30.000 €.
- Equipamiento; 61.000 €.
- Suministros; 500 €.
- Constitución; 1.500 €.
- Fondo de Maniobra; 30.000 €.

Total 211.000 €.

-Sueldos

- Gerente; 1.500 €/brutos.
- 2 Monitores; 2.400 €/brutos.
- Cocinero; 1.000 €/brutos.
- Camarero; 800 €/brutos.

Total: 5.700 €/mes.

-Gastos Fijos

- Alquiler; 1.000 €.
- Suministros; 500 €.
- Amortizaciones; 1.500 €.
- Publicidad; 180 €.
- Sueldos; 5.700 €.
- Extras; 1.000 €.

Total 9.880 €.

Por tanto, el umbral de rentabilidad para este local sería de 9.880 €, en ese punto comenzaría a dar beneficios.

8. ESTUDIO DE MERCADO

Se presentan a continuación los principales resultados y conclusiones obtenidos del estudio de mercado realizado sobre nuestra propuesta de línea de negocio.

Para ello se llevó a cabo un estudio basado en una encuesta realizada a los padres.

La encuesta consta de dos partes:

- Perfil y características de la unidad familiar. Está orientada a saber el perfil de los padres.
- Valoración de las opciones de ocio. Está enfocada a detectar el conocimiento y uso de las alternativas de ocio infantil, sus preferencias, y la valoración de otras cuestiones.

En total se realizaron 348 encuestas a particulares (Ver Anexo 11). La forma que hemos elegido para realizar el estudio, ha sido preguntar a los padres en la puerta de los colegios de la ciudad de Huesca, ya que nuestra población objetiva son los niños que hay escolarizados entre Infantil y Primaria (es decir, entre 3 y 12 años) en la capital. Según cifras de la Sección de Planificación y Centros, del Servicio Provincial de Educación, Universidad, Cultura y Deporte hay 3.720 pequeños que tienen la característica que buscamos. Hemos decidido tomar como muestra los niños comprendidos entre estas edades ya que van a ser el grueso de nuestro negocio. Aunque también vamos a dar servicio para pequeños de 0 a 3 años, su afluencia de visitas será menor.

El nivel de confianza va a ser del 95%, por lo tanto $k = 1,96$. El error que asumimos es del 5%, por lo que $e = 0,05$. A falta de otros datos y para mayor seguridad suponemos que $P = 0,50$ y $Q = 0,50$.

Por tanto:

$n = (N \cdot P \cdot Q \cdot k^2) / (e^2 \cdot (N-1) + k^2 \cdot P \cdot Q)$, $n= 348,22$ debe ser el tamaño de la muestra que deseamos conocer.

- Resultados

Tras el análisis realizado vemos que la mayoría de las personas encuestadas vive en Huesca y que son las madres las que se siguen ocupando principalmente de los niños.

Hay un índice bastante alto de desempleo en algún miembro de la familia, lo que puede provocar que no necesiten el servicio de cuidado.

Está claro que nuestro principal competidor es el Burger King, ya que prácticamente la mitad de los encuestados (44,83%) ha pensado en él como restaurante orientado a los niños, aunque el desconocimiento del 24,13% hace que podamos convertirnos en referencia para ellos.

El principal motivo por el que se acude a los parques infantiles es ocasional y son los familiares, los que se ocupan del cuidado de los pequeños cuando no están los progenitores. Además es la modalidad de ocio que prefieren.

Cabe destacar que existe desconfianza en la seguridad de Burger King principalmente y que esa es la característica que más valoran de un centro de ocio infantil (4,83 de media), seguida de la diversión y la calidad de los docentes. Los padres buscan que los niños se relacionen, convivan y aprendan valores y prefieren que realicen música o idiomas en actividades extraescolares.

Las consecuencias que podemos sacar de este estudio son que la principal característica que debemos transmitir a los padres es la seguridad, pero siempre acompañada de diversión por parte de los niños. Debemos diferenciarnos de los parques de ocio infantil existentes, aportando nuevas maneras de recreo para los pequeños. El precio (dentro de los límites del mercado) no es importante para ellos si el servicio prestado es de calidad. Dan bastante importancia a la preparación de los docentes, ya que las principales prioridades educacionales para ellos son las relaciones personales y la aportación de valores y convivencia.

Por tanto, nuestra idea de negocio puede tener cabida en la ciudad, aportando alternativas a las existentes y animando a que utilicen nuestro parque como servicio de cuidado en los momentos en los que los padres lo necesiten. Además, con nuestro servicio de restauración, podemos conseguir que sean las personas mayores las que inciten a toda la familia a visitarnos, ya que también dan bastante importancia a la calidad de la comida.

9. CONCLUSIONES

El sector del ocio infantil cubre las necesidades de las familias que no pueden compaginar horarios y además ofrece momentos de juego y aprendizaje para los niños. Es un sector dinámico y cada vez aparecen nuevas ofertas para los clientes, por tanto, una de las estrategias que tendremos que seguir es la de diferenciarnos de los demás y conseguir ser la referencia. Uno de nuestros puntos fuertes será la imagen de marca con valores que ya posee Imaginarium.

Para empezar, nosotros ofrecemos dos servicios en el mismo espacio, que además, una gran parte de los “invitados” que vengan con niños, usarán en la misma jornada. Uno de nuestros objetivos más importantes será conseguir que los padres nos vean como una alternativa de cuidado de niños y que nos elijan, antes que buscar un canguro o molestar a familiares continuamente. Tenemos que lograr que el grado de satisfacción con el servicio sea lo más elevado posible, que las actividades lúdicas sean reconocidas como uno de nuestros valores y que principalmente, los niños quieran volver a divertirse. Para ello, debemos rodearnos de grandes profesionales que tengan formación o bastante experiencia con los pequeños. Esta será una de las claves de nuestro éxito, por lo que el Departamento de RRHH tendrá que estar en constante evolución, escogiendo y formando a los empleados.

Tras el análisis realizado, nos damos cuenta que podemos beneficiarnos del buen concepto que tiene Imaginarium para llegar antes al consumidor final y ser elegidos tanto por padres como hijos para ofrecerles momentos de diversión, comida sana y equilibrada para toda la familia y servicios de cuidado para los chiquillos.

Tendremos que tener muy en cuenta la situación actual y crear algún mecanismo para atraer a familias con menos recursos, por ejemplo, ocupando horarios con menos afluencia y a un menor precio.

Intentaremos fidelizar a los clientes, ofreciéndoles descuentos y ofertas si se hacen del Club Imaginarium Land, personalizaremos invitaciones, etc. (Ver Anexo 12)

La oferta del restaurante será igual que la de Saborea en Barcelona. Todos esos platos formarán nuestra nueva carta, de esta manera nos dirigiremos a los niños con platos divertidos y con ingredientes que habitualmente no quieren comer y a los padres con una carta diferente a lo que están acostumbrados. Por tanto, podrán asistir adultos sin que tengan porque ir acompañados de niños.

10.BIBLIOGRAFÍA

- Comisión Europea. www.ec.europa.eu
- Confederación de empresarios de La Coruña. www.cec.es
- Instituto de la Empresa Familiar. www.iefamiliar.com
- Imaginarium. www.imaginarium.es
- Instituto Nacional de Estadística. www.ine.es
- www.rechetin.com
- www.bebesymas.com
- www.planetamagic.com
- www.chikipark.com
- www.indianabill.com
- www.camelot-park.com
- www.micropolix.com
- Unicef. www.unicef.org
- Asociación Española de Fabricantes de Juguetes. www.aefj.es
- Early Learning Centre. www.elc.co.uk
- www.tecmolde.es
- Asociación Española de Normalización y Certificación. www.aenor.es
- Junta de Andalucía. www.juntadeandalucia.es
- Xunta de Galicia. www.xunta.es
- Real Academia de la Lengua. www.rae.es
- DBK Informa. www.dbk.es
- Ayuntamiento de Huesca. www.huesca.es
- www.idealista.com