



Capítulo 4

Modelo de Negocio

Un modelo de negocio, es la planificación que realiza la empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía.

En nuestro caso, para hacer el modelo de negocios nos valdremos de una herramienta llamada “Lienzo de Negocios de Canvas”.

Mediante Brainstorming, obtenemos las ideas claves necesarias para completar el lienzo de negocios. Y posteriormente, las especificamos y estudiamos con detenimiento para definir el modelo de negocio.

En nuestro caso, definiremos dos lienzos de negocio, uno para el Teatro, y otro para el Museo del cómic de forma que nos permita especificar, cada punto clave necesario para el éxito de ambos establecimientos.



4.1. Teatro Oscense

Tras la realización del Brainstorming, teniendo en cuenta las restricciones que se nos presentan por parte del establecimiento, y las necesidades que tiene el mismo, tanto como atendiendo a la posible demanda que podrá tener una vez puesto en marcha el negocio, obtenemos el siguiente Canvas.

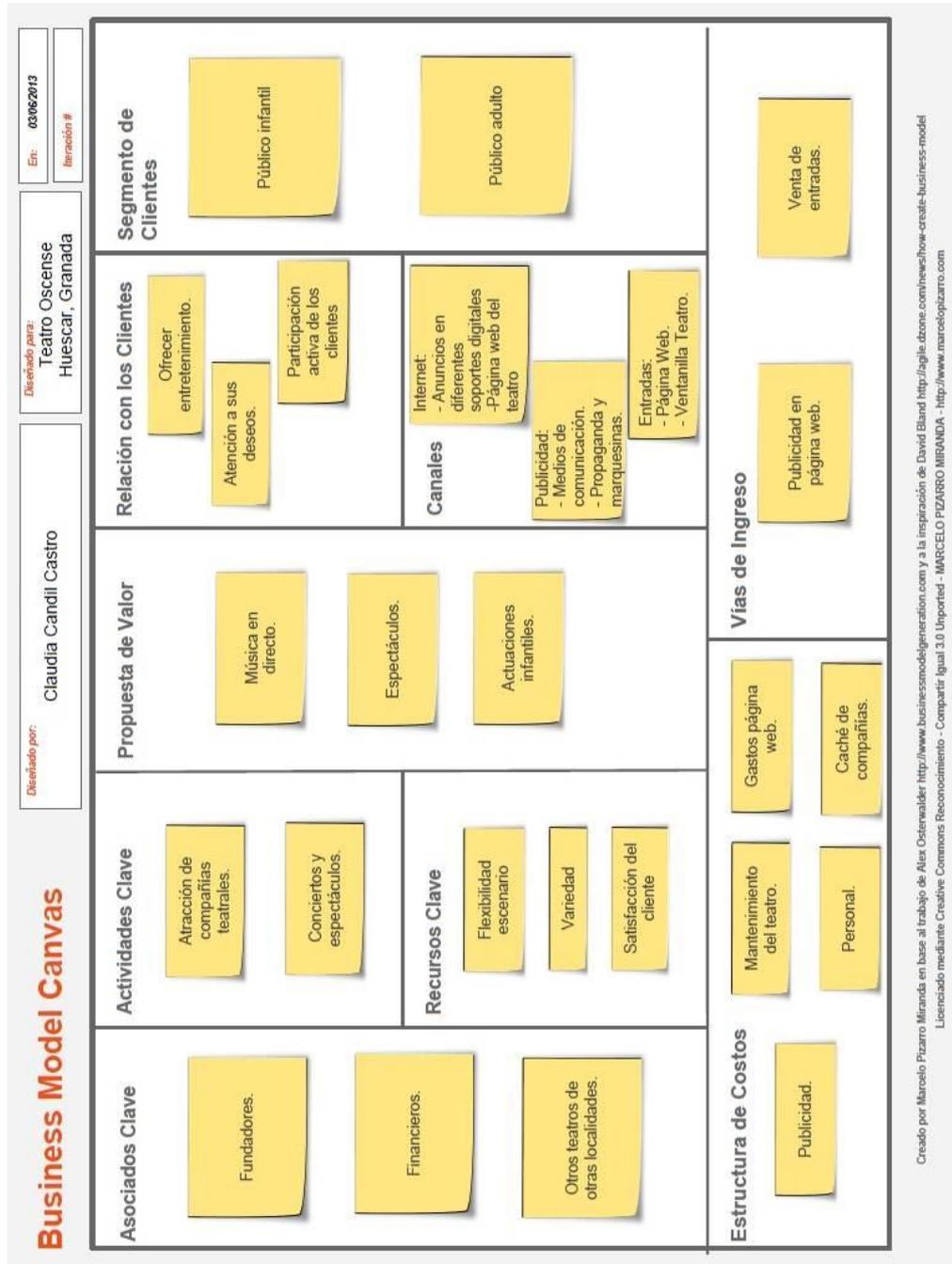


Gráfico 4-1. Lienzo de negocios Canvas para Teatro Oscense



Una vez completado, procedemos a la especificación y estudio detallado de cada uno de los subgrupos que lo integran.

4.1.1. Asociados Clave

El bloque de asociaciones o alianzas establece la red de proveedores y socios que se requieren para implementar exitosamente y optimizar el modelo de negocio, reducir los riesgos, lograr economías de escala o adquirir recursos.

Diferenciamos dos grupos entre los posibles asociados: alianzas estratégicas entre no competidores y alianzas estratégicas entre competidores. Analizamos los posibles aliados que tendremos de cada tipo en una tabla donde definiremos las actividades clave y los recursos que obtendríamos con dicha alianza.

Tipo de alianza	Aliados	Actividades clave	Recursos que adquirimos de ellos
Alianzas estratégicas entre no competidores	Propietarios del Teatro	Capital social Restricciones Aprobar o denegar propuesta	Capital
	Equipos financieros	Proporcionar créditos Asosorar financieramente Promocionar	Financiación y promoción.
Alianzas estratégicas entre competidores	Otros Teatros	Compartir experiencia Proporcionar información sobre compañías teatrales Compartir eventualmente equipos especializados	Experiencia, equipos para ocasiones puntuales y contactos con compañías de teatro.

Tabla 4-1. Asociaciones clave Teatro Oscense

Como podemos apreciar en la tabla encontramos dos posibles aliados estratégicamente no competidores, se trata de los propietarios y/o socios del teatro y los equipos financieros que dan apoyo al mismo.

En primer lugar los propietarios del teatro aportan capital, el cual será necesario para todos los gastos que se excedan de las posibles financiaciones que le otorgan las entidades financieras.



Pero la aportación de los propietarios no se centra únicamente en el dinero, tienen una función principal muy importante para el éxito del negocio, se trata de la toma de decisiones. Ellos deben definir qué propuesta puede ser viable o no, que compañías serían interesantes o no, y hasta que presupuesto estarían dispuestos a pagar para que en el teatro se cuente con una actuación. Tienen que atender a la demanda de los clientes, y definir o aprobar los precios de venta de las entradas para acceso al teatro, además de supervisar todo tipo de acción que se genere en dicho establecimiento.

No menos importante es el poder de restricción, es decir, ellos mismos tienen que poner límites impenetrables en el teatro en cuestión de tipos de actuaciones, público, promociones y todas las posibles áreas competentes de los socios y/o propietarios del establecimiento.

De tal manera, es una alianza imprescindible de la que obtendremos capital, decisiones y soluciones para la prosperidad del teatro.

La segunda alianza estratégica entre no competidores se trata de las entidades financieras. Es importante y necesario, que la alianza con estas entidades sea positiva y productiva. Ellos serán los encargados de otorgar financiación y créditos que harán posible la realización de la mayoría de los movimientos en el negocio. Estos son necesarios para tener liquidez que hará posible la contratación de las compañías teatrales, además de la posible atracción de diferentes espectáculos y conciertos. Será necesaria dicha liquidez para cubrir todos los gastos fijos que tiene el teatro como el personal, mantenimiento y publicidad.

Además las entidades financieras tienen una función imprescindible para los socios y equipo directivo, se trata del asesoramiento. Ellos se encargarán de analizar la viabilidad financieramente hablando de los diferentes proyectos que se propongan ejecutar en el teatro, de tal manera serán necesarios para el éxito del negocio.

Y por último, podrán ejercer una actividad muy productiva para el teatro. Tienen la posibilidad de promocionar el establecimiento a través de agasajar a buenos clientes con entradas para el teatro, lo que dará a conocer más dicho establecimiento.

Así pues las entidades financieras otorgarán al negocio capital, asesoramiento y publicidad, recursos clave para el éxito del negocio.

Por otra parte, dentro del grupo de alianzas estratégicas entre competidores, encontramos una sólo alianza, trata de otros propietarios de teatros, o juntas directivas de los mismos.

Gracias a ellos, podremos tener los contactos de diferentes compañías teatrales, además podremos valernos de su experiencia y sus vivencias a lo largo de la vida útil de dichos teatros, para así, intentar limitar los errores dentro de nuestro negocio a los mínimos posibles. Por otra parte, podrían dar referencias de nuestro teatro a dichas compañías teatrales, lo cual nos será beneficioso al poder disfrutar, tal vez, de una reducción del caché de las mismas. Además, al tratarse de teatros con más antigüedad que el nuestro, estarán en posesión de diferentes materiales y equipos que podrían ser cedidos puntualmente nuestro teatro, con lo que podría servir como valor añadido al mismo.



De esta manera, esta alianza también será muy necesaria para el teatro aportando experiencia, contactos con compañías teatrales, así como, cesiones temporales de equipos.

4.1.2. Actividades clave

Este bloque, será necesario para definir qué actividades serán las más viables para hacer que el teatro logre el éxito que busca. Para ello, en principio contamos con varias posibilidades que estudiamos anteriormente y analizamos los beneficios e inconvenientes que tendrá la puesta en marcha de las mismas.

TEATRO	PROS
Creación de un grupo amateur	<ul style="list-style-type: none">· Fomenta la cultura entre las personas de la localidad.· Posibilidad de que el grupo se dé a conocer y actúe en otras localidades.· Actuaciones periódicas que suponen una repercusión económica para el teatro.· Da a conocer el teatro a los jóvenes.· No habría que hacer ninguna inversión para poner en marcha esta actividad.
Atracción de compañías teatrales	<ul style="list-style-type: none">· Repercusión económica positiva para el teatro, gracias a la venta de entradas de la función.· Repercusión económica positiva para los restaurantes y hoteles de la localidad, ya que el grupo pernoctaría en la ciudad.· Atracción de personas de localidades cercanas, con lo que fomentaría el turismo.· Fomenta la cultura en la ciudad.· El grupo amateur, podría intercambiar impresiones, e incluso aprender, de las compañías teatrales.
Organización de eventos desde la escuela	<ul style="list-style-type: none">· Fomenta el gusto por el teatro desde pequeños.· Reconocimiento del trabajo de los niños representándolo en el teatro.· Posibilidad de que los padres admiren el trabajo de los hijos.· Repercusión económica positiva para el teatro, al cobrar entrada en las funciones.· Atracción de otros colegios para ver las funciones de los estudiantes de la localidad.· Los propios alumnos, se encargaría de los decorados.



Grupo de cine	<ul style="list-style-type: none"> · Fomentar el compañerismo y la camaradería entre las personas de la localidad. · Fomentar la cultura del cine. · Distracción y ocio para las personas interesadas. · Posibilidad de atracción de personas cercanas, interesadas en el cine.
Cine	<ul style="list-style-type: none"> · Proyección de películas recientes. · Atracción de jóvenes y mayores. · Repercusión económica positiva, al cobrar la entrada. · Posibilidad de poner carritos ambigú, y vender refrescos y snacks, con lo que sería económicamente positivo. · Atracción de personas de localidades cercanas donde no hubiera un cine.
Conciertos y espectáculos	<ul style="list-style-type: none"> · Repercusión económica positiva para la localidad con la venta de entradas. · Posibilidad de atraer a personas de otras localidades para ver las funciones. · Repercusión económica para la ciudad, positiva, debida a las pernoctaciones y el gasto en restaurantes que harán las personas que vayan a ver las funciones, así como los participantes en dichas funciones. · Posibilidad de dar a conocer la localidad, gracias a la publicidad para dichos actos.

Tabla 4-2. Ventajas de las actividades propuestas para el Teatro

TEATRO	CONTRAS
Creación de un grupo amateur	<ul style="list-style-type: none"> · Existe en la localidad, un establecimiento llamado La casa de la Juventud, donde ya imparten clases de teatro. · Es necesaria la colaboración de una persona con dotes interpretativas que pueda poner en marcha el grupo. · A priori, con el grupo amateur, no se obtendrán beneficios para el establecimiento. · El beneficio que se obtendrá por las representaciones de grupo, no serán muy cuantiosas.
Atracción de compañías teatrales	<ul style="list-style-type: none"> · Es necesario promocionar el teatro, para que para a las compañías les resulte interesante actuar en dicho establecimiento. · Para que sea rentable, es inevitable que las localidades se vendan en su mayoría. · Sería conveniente una campaña publicitaria fuerte, incluso en localidades cercanas. · Si a los habitantes de la ciudad, no les interesa la función, es posible que la repercusión económica sea muy negativa.



Organización de eventos desde la escuela	<ul style="list-style-type: none">· Es necesario que el colegio esté interesado en estar implicado en esta actividad.· Requeriría de horario extraescolar, con profesor de teatro para la creación de dichos eventos.· El beneficio que se obtendrá en las funciones, no será notorio.
Grupo de cine	<ul style="list-style-type: none">· Esta actividad requiere de una persona, con afición al cine, que guíe las sesiones y el fórum posterior.· Existe, en la casa de la juventud, la posibilidad de ver películas, con lo que sería una actividad competidora.· No se obtendrán beneficios, a menos que se establezca una cuota por pertenecer al grupo.
Cine	<ul style="list-style-type: none">· La inversión inicial sería muy grande, ya que sería imposible poner en marcha esta actividad sin la adquisición de una pantalla lo suficientemente grande, y de un proyector.· Si no se consigue atraer a suficiente público, el dinero invertido no sería rentable.· Sólo habría una sala de cine, con lo que las películas no deben estar demasiado tiempo.· Si se vendieran refrescos y snacks, habría que poner especial hincapié en el equipo de limpieza.
Conciertos y espectáculos	<ul style="list-style-type: none">· Se requiere de un gran desembolso traer ese tipo de actividades al establecimiento.

Tabla 4-3. Inconvenientes de las actividades propuestas para el Teatro

Tras el análisis de las opciones, realizamos una matriz de viabilidad, cuyo resultado serán las dos opciones más viables que se convertirán en las actividades clave para el éxito del negocio.



Análisis de la valoración de los parámetros:

. Creación de un grupo amateur

Impacto: Esta actividad no generará ningún beneficio monetario, a menos que en algún momento se hiciera una representación, en cuyo caso el beneficio sería muy escaso. Por lo tanto le damos un valor de 1.

Probabilidad: Esta actividad está prevista para la población que comprende entre los 20-65 años.

Teniendo en cuenta que la población comprendida entre los 16-44 es de 3.317 habitantes, la población ente 45-65 es de 1.725, y que el total de la población es de 8.226 habitantes.

Podremos estimar que la probabilidad oscilaría entre un 30-40% de la población por lo que la valoraremos con un 3.

Coste: Para la creación de un grupo amateur no necesitamos hacer ninguna inversión, a lo sumo la contratación de un director del grupo, en cuyo caso el coste no será, en ningún caso, superior a 1000€. Por lo tanto valoraremos la actividad con un 2.

. Atracción de compañías teatrales

Impacto: El Teatro tiene un aforo para 305 personas.

Si tenemos en cuenta que las funciones que los cachés oscilan entre los 3.000-24.000 euros, según el tipo de compañía y de montaje, y suponiendo que la mayoría de compañías rondarán los 3.000-6.000 euros el precio de la entrada variaría entre los 15-25 euros, por función.

Lo que supondría cada actuación un beneficio de 1.525 euros.

Si la obra se representa de media unas 4 veces, el beneficio de 6.000 euros aproximadamente.

Así pues valoraríamos el impacto de esta actividad con un 4.

Probabilidad: El segmento de la población a la que se dirige esta actividad engloba a todo ciudadano mayor de 16 años. Por lo tanto el 80% de la población, teniendo en cuenta el poder adquisitivo de las personas ese porcentaje disminuiría o aumentaría según la función.

Por lo tanto podríamos suponer que el porcentaje de población a la que la actividad estaría a la altura sería entre 50-80%, por lo tanto la valoraríamos con un 4.

Coste: Los costes que tendríamos que soportar serían costes de publicidad de la obra de teatro.



En impresión de carteles estimamos un coste de 500 euros, y en cuñas publicitarias en radio local 630 euros aproximadamente (3 cuñas de 20" al día durante 7 días aproximadamente).

Así pues, el coste habría que soportar es de 1.130 euros, más el coste de reparto de publicidad, 300 euros, haría un total de 1.430 euros de publicidad.

La valoración del impacto sería 3.

. Organización de eventos temporales y musicales desde la escuela

Impacto: Supondrá un beneficio muy pequeño, ya que son obras de la escuela, donde asistirán padres de los niños que actúan y posiblemente compañeros y el precio de la entrada sería representativo, con lo que en ningún caso habría un beneficio superior a los 1000 euros. Así mismo se valoraría el impacto en 2.

Probabilidad: Se dirige a la población escolar, comprendida entre jóvenes menores de 16 años, lo que en datos demográficos serían 1284, es decir un 16 % de la población aproximadamente.

También las representaciones serán dirigidas a los padres de alumnos, que comprenderían aproximadamente un 30% de la población. De tal manera la población que asistiría a las funciones no llegaría al 50%.

Valoraríamos la probabilidad de esta actividad en 3.

Coste: El coste a soportar no sería significativo, puesto que, la promoción se haría desde la escuela.

Por lo tanto valoramos el coste en 1.

. Grupo cine, cine-fórum

Impacto: Esta actividad no generará ningún beneficio monetario, ya que se trata de reuniones.

Probabilidad: Esta actividad está prevista para la población que comprende entre los 20-65 años.

Teniendo en cuenta que la población comprendida entre los 16-44 es de 3.317 habitantes, la población ente 45-65 es de 1.725, y que el total de la población es de 8.226 habitantes.

Podremos estimar que la probabilidad oscilaría entre un 30-40% de la población por lo que la valoraremos con un 3.



Coste: Para la puesta en marcha de esta actividad, no habría que soportar ningún gasto sustancioso. Publicidad en forma de carteles en el pueblo y una persona que llevara el grupo. En cuyo caso no superarían los 1000 euros. Se valora el coste de esta actividad en 2.

. Cine

Impacto: El Teatro tiene un aforo para 305 personas.

Si tenemos en cuenta que una entrada de un cine con estas características podría ser aproximadamente 7 euros. Generaría un beneficio de 2135, si hubiera sesión de cine 6 veces a la semana, sería un total de 12.810 euros. Por lo tanto el impacto sería 5.

Probabilidad: Esta actividad estaría dirigida a toda la población, dependiendo de la película. Teniendo en cuenta el nivel adquisitivo y la frecuencia con que las personas van al cine. Diríamos que la valoración de la probabilidad es 3.

Coste: Para poner en marcha la actividad en primer lugar habría que adquirir una pantalla de cine lo suficientemente grande como para que se viera en toda la sala. Además un proyector, y las películas que se emitirían posteriormente.

Es decir el coste sería superior a 10.000, con lo que valoramos el coste en 5.

. Conciertos y espectáculos

Impacto: El Teatro tiene un aforo para 305 personas.

Si tenemos en cuenta que las funciones que los cachés oscilan entre los 3.000-24.000 euros, según el tipo de compañía y de montaje, y suponiendo que la mayoría de compañías rondarán los 3.000-6.000 euros el precio de la entrada variaría entre los 15-25 euros, por función.

Lo que supondría cada actuación un beneficio de 1.525 euros.

Si la obra se representa de media unas 4 veces, el beneficio de 6.000 euros aproximadamente.

Así pues valoraríamos el impacto de esta actividad con un 4.

Probabilidad: El segmento de la población a la que se dirige esta actividad engloba a todo ciudadano mayor de 16 años. Por lo tanto el 80% de la población, teniendo en cuenta el poder adquisitivo de las personas ese porcentaje disminuiría o aumentaría según la función.

Por lo tanto podríamos suponer que el porcentaje de población a la que la actividad estaría a la altura sería entre 50-80%, por lo tanto la valoraríamos con un 4.

Coste: Los costes que tendríamos que soportar serían costes de publicidad de la obra de teatro.



En impresión de carteles estimamos un coste de 500 euros, y en cuñas publicitarias en radio local 630 euros aproximadamente (3 cuñas de 20" al día durante 7 días aproximadamente).

Así pues, el coste habría que soportar es de 1.130 euros, más el coste de reparto de publicidad, 300 euros, haría un total de 1.430 euros de publicidad. La valoración del impacto sería 3.

Representamos las valoraciones en una tabla con cinco columnas, la primera son las diferentes actividades, la segunda corresponde a la valoración que le hemos dado al impacto (I), la tercera es el valor otorgado a la probabilidad (P), la cuarta es el resultado de la multiplicación del impacto y la probabilidad (IxP), y por último la quinta columna se trata del coste.

TEATRO	IMPACTO (I)	PROBABILIDAD (P)	RESULTADO (IxP)	COSTE
Creación de grupo Amateur	1	3	3	2
Atracciones de compañías teatrales	4	4	16	3
Organización de eventos temporales y musicales desde la escuela	2	3	6	1
Cine	5	3	15	5
Grupo de cine, cine-forum	1	3	3	2
Conciertos y espectáculos	4	4	16	3

Tabla 4-4. Matriz de viabilidad de las actividades propuestas para el Teatro

Los datos obtenidos en la tabla los representamos en un diagrama de dispersión, donde definiremos el eje de abscisas con los valores de la columna coste, y el eje de ordenadas con la columna resultado.

El gráfico obtenido es el siguiente:

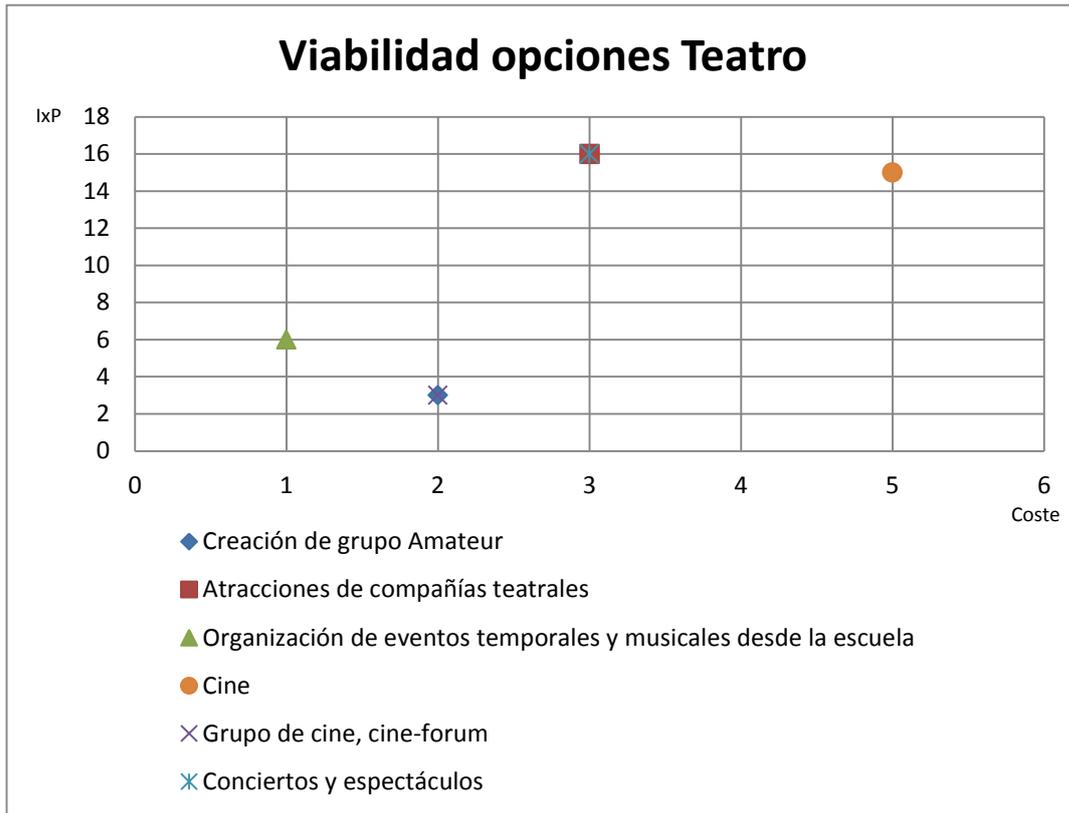


Gráfico 4-2. Representación gráfica de la Matriz de Viabilidad del Teatro

Una vez realizada la matriz de viabilidad, nos interesarían las opciones que tuvieran menos cortes y mayor resultado, por lo tanto tomando estos resultados y teniendo en cuenta los beneficios e inconvenientes que acarrearán las actividades candidatas, llegamos a la conclusión de que las o más viables para la revalorización del teatro, por lo tanto las actividades claves del negocio serán:

. Atracción de compañías teatrales

. Conciertos y espectáculos



4.1.3. Recursos Clave

Los recursos claves, son los recursos necesarios para que el negocio tenga éxito.

Para conocer cuáles son los recursos claves en el teatro, recurriremos a una herramienta del benchmarking, el análisis de los factores de éxito.

Para ello, primero analizamos los factores de éxito que tiene un teatro, con las características del nuestro.

Estudiando el éxito de varios teatros, obtenemos los factores clave que lo provocan sería:

. **Interacción:** Los actores piden al público sentado en las primeras filas que tomen asiento en el escenario, es una práctica moderna, que se está utilizando en muchos teatros y están dando muy buenos resultados.

. **Flexibilidad:** Con este término nos referimos a la flexibilidad del escenario, para adaptarse a cualquier temática o escena. Esto da espectacularidad a las obras, y hace que el público este inmerso en la escena.

. **Variedad:** Ofrecer una enorme variedad de estilos y contenidos. Albergar no solo actuaciones teatrales, sino también de música clásica, conciertos de cantantes famosos, danza, festivales... En los teatros donde se ha implantado esto, la popularidad del teatro ha aumentado considerablemente, y ha acercado el establecimiento a diferentes públicos, como los jóvenes con los festivales.

. **Satisfacción:** Satisfacer la demanda e intereses de los ciudadanos sea cual sea la edad, es uno de los pilares principales de la mayoría de los teatros, se trata de atender a las peticiones de éstos, e intentar atraer a las compañías más afines a los potenciales clientes. Además agasajarlos con espectáculos que les sean interesantes.

. **Promociones:** Hacer promociones destinadas a edades concretas, como por ejemplo la promoción de jubilados, donde los jubilados están llamados a ir al teatro, con una reducción considerable del precio de las entradas.

. **Calidad:** Es uno de los principales factores de éxito, se refiere a que las obras de teatro, sean de considerable calidad, con buenos actores y con obras de renombre, o si no lo son, que estén bien escenificadas y sean agradables y atractivas para el público receptor.

. **Público:** En la mayoría de los teatros, afirman que la principal clave del éxito de un teatro es el público, ellos son los que hacen que crezca en popularidad, o por el contrario decrezca. Por lo tanto, todas las actuaciones tienen que ser atractivas para éstos, que serán los que posteriormente hablarán de su experiencia con la obra, y provocarán un aumento de la afluencia d público o no.

Una vez analizadas las claves de éxito de diferentes establecimientos, estudiamos el valor actual de dichos factores en nuestro propio teatro. Haremos una valoración del 1 al 5,



siento 1 el nivel más bajo de aplicación de dicho factor en nuestro estado actual del teatro, y 5 el nivel más alto.

Factores de éxito actuales	
Factores Clave de Éxito	Valoración
Interacción	0
Flexibilidad	4
Variedad	2
Satisfacción	3
Promoción	1
Calidad	3
Público	2

Tabla 4-5. Valoración actual de los factores de éxito del Teatro

. **Interacción:** En la actualidad, no existe esta práctica. Como hemos explicado, es una acción novedosa en los teatros, que están empezando a utilizar para atraer más público. Por lo tanto, en estos momentos, en el teatro oscense, no se ha empezado a utilizar aún. Esto hace que la valoración que tenga sea de un 0.

. **Flexibilidad:** El teatro está recientemente reformado, por lo que los escenarios se han construido de forma que puedan proporcionar la mayor flexibilidad con respecto a los escenarios. Es un escenario amplio con muchas posibilidades, y se contempla en el proyecto la posibilidad de adecuarlo según lo requiera la obra de teatro, o incluso hacer varios cambios en una misma obra. Por estos motivos la valoración de este factor es alta, un 4.

. **Variedad:** La variedad con la que cuenta el teatro en la actualidad, es buena, pero quizás pueda darse el caso de que no suficiente. Las actuaciones para dar salida a más participación del público de la ciudad deben estar menos tiempo en activo, con lo cual cabría la posibilidad de que la variedad aumentara. Además por el momento, aunque se puede dar el caso de que haya alguna función musical, no es muy habitual, y no se incluyen actuaciones pensadas para jóvenes. Por lo tanto la evaluación califica a este factor con un 2.

. **Satisfacción:** Las actuaciones, que por el momento se ofrecen en el teatro, satisfacen los gustos de los clientes. La única pega es que sus necesidades no son atendidas al completo, hay carencias de algunas actuaciones que podrían ser de interés para todos los clientes asiduos al teatro. Por lo mismo la valoración es de 3.

. **Promoción:** Por el momento existen algunas promociones, destinadas a que las personas de la localidad acudan más al teatro y aprecien esta cultura. Pero las promociones no son centradas en un tipo de clientes específico, sino más bien a todo el público en general, por lo tanto valoraremos este factor con un 1.



. **Calidad:** La calidad de las actuaciones, que en la actualidad, se ofrecen en el teatro oscense, es bastante buena. Se atraen buenas compañías, y aunque algunas no sean muy populares la calidad es buena. Esto hace que se valore este factor en 3.

. **Público:** El público responde a este factor acudiendo al teatro, y promocionándolo entre los demás vecinos de la localidad, o conocidos de localidades contiguas. En este caso, este proyecto se efectúa porque la afluencia de público en el teatro, no es suficiente, por lo tanto entendemos que el público, no está demasiado satisfecho, o a pesar de estarlo, no le encuentra el atractivo a acudir asiduamente. Esto es lo que debemos intentar con el proyecto, por lo tanto valoramos este factor con un 2.

Una vez evaluados cada uno de los factores hacemos un diagrama radial donde representamos todos los puntos clave.

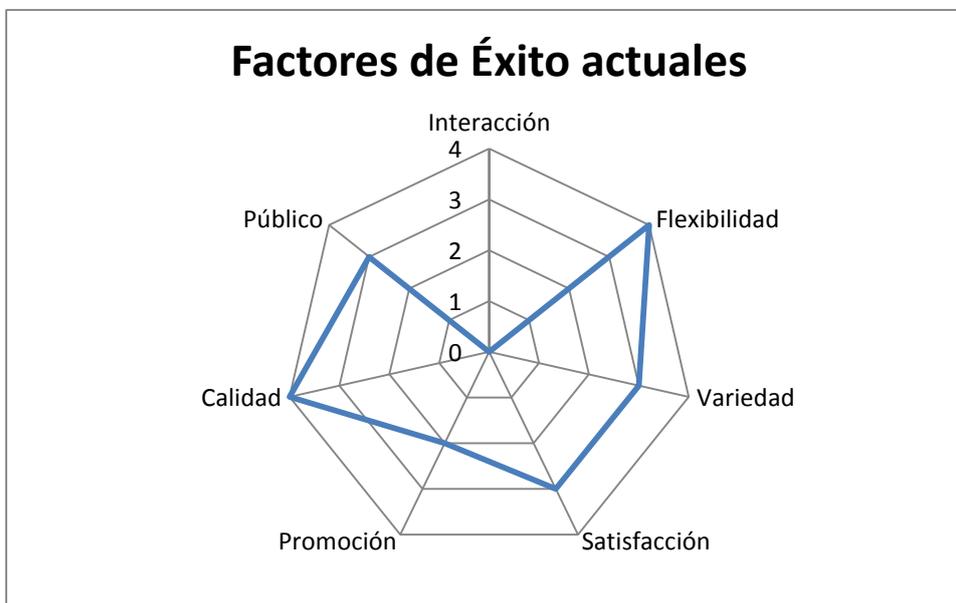


Gráfico 4-3. Representación de los factores de éxito del Teatro

Este diagrama nos sirve para analizar los puntos fuertes de nuestro teatro, como podemos apreciar, el punto fuerte es la flexibilidad, pero no es suficiente para que el público este completamente satisfecho y acuda tanto como se necesita para hacer prosperar el negocio.

Con nuestra propuesta de negocio, y las actividades clave que hemos detallado con anterioridad, la valoración de estos factores cambia considerablemente. Lo estudiamos, por tanto a continuación, y los mostramos en una tabla donde podemos comparar ambos resultados.



Comparación Factores de Éxito		
Factores Clave de Éxito	Valoración Actual	Valoración Propuesta
Interacción	0	3
Flexibilidad	4	4
Variedad	2	5
Satisfacción	3	4
Promoción	1	2
Calidad	3	3
Público	2	4

Tabla 4-6. Comparación de los valores actuales y propuestos de los factores de éxito del Teatro

. **Interacción:** Esta propuesta nueva, empezará a utilizarse una vez implantado el nuevo negocio. Pero no se realizará en todas las obras, será algo preparado que dé la impresión de parecer espontáneo, que hará más espectacular la función, y que provocará la incertidumbre en los habituales. Por lo tanto valoraremos un nivel de aplicación de 3.

. **Flexibilidad:** Como hemos explicado anteriormente, el teatro está recién reformado, y la flexibilidad es adecuada, no puede modificarse más puesto que el escenario no se volverá a cambiar por el momento. De esta forma mantenemos la valoración anterior de 4.

. **Variedad.** La propuesta que ofrecemos pretende que la variedad sea mucho mayor. Las actuaciones permanecerán en activo poco tiempo, lo que dará paso a mayor número de actuaciones diferentes, se harán actuaciones infantiles, y se promulgarán las actuaciones y conciertos, destinados tanto a públicos jóvenes, como el público más avanzado en edad. Por lo tanto la valoración de aplicación sería la mayor posible, en este caso un 5.

. **Satisfacción:** Se pretende que haya una interacción con el cliente, y que ésta misma sea uno de los pilares en los que se centre el proyecto. Por lo tanto se buscará atender tanto como sea posible a sus necesidades, esto quiere decir que la valoración aumentará a 4.

. **Promoción:** En el negocio propuesto, se intentará que las promociones vayan aumentando progresivamente. Promociones esporádicas que den opción de ir al teatro a personas que tienen, por alguna razón, imposibilidad de hacerlo. Pero el crecimiento de estas promociones no es muy grande, ya que el teatro tiene muchos gastos y no puede sustentarse con muchas promociones. Esto hace que la valoración sea de un 2.

. **Calidad:** La calidad con que contaremos, aumentará, pero no lo suficiente como para aumentar la valoración de aplicación. Esto hace que permanezca igual.

. **Público:** El único fin y objetivo, de todas las modificaciones y propuestas del negocio es aumentar las ventas, es decir, el público que va al teatro. Por lo tanto cabe esperar que este factor aumente tras la propuesta de negocio, ya que se han aumentado factores que le



afectan directamente, como la variedad, la satisfacción o las promociones. Por lo tanto aumentará la valoración a un 4.

Una vez todos los factores están analizamos hacemos un diagrama radial comparando ambos, para poder definir cuáles serán ahora los puntos fuertes del teatro.

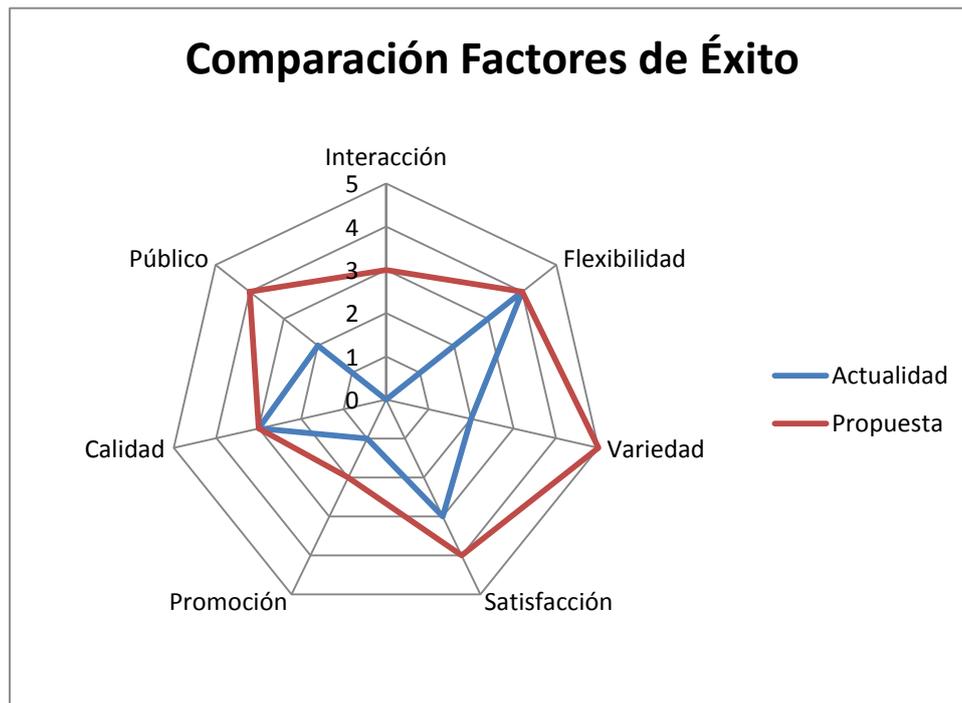


Gráfico 4-4. Representación de los factores actuales y propuestos de éxito del Teatro

En conclusión, como podemos apreciar en la gráfica, en consecuencia de la propuesta, los puntos fuertes del teatro han cambiado considerablemente y ha hecho que la finalidad, aumento de público, se vea cumplida con creces.

De esta manera podemos comprobar, que los recursos claves que provocarán este crecimiento serán, la flexibilidad, la variedad y la atención a las satisfacciones de los clientes.



4.1.4. Puesta en Valor

En este bloque analizamos los atributos con los que cuenta en la actualidad el teatro, y estudiamos la manera de revalorizarlos además proponemos atributos nuevos que harán que aumente el valor del teatro. Para ello nos valemos de la curva de valor.

Para comenzar, analizamos la situación en la que se encuentra actualmente el teatro:

La curva de valor la podemos realizar, a través de los atributos que el teatro puede ofrecer a su clientela.

Diferenciamos los siguientes:

- . Precio
- . Espacio
- . Espectáculo
- . Tiempo
- . Actuación
- . Música
- . Iluminación
- . Escenarios
- . Publicidad
- . Público

Cuando se habla de precio, se está haciendo referencia al coste que tendrán las entradas que permitirá al público, el paso a las instalaciones del teatro.

Espacio se refiere a las instalaciones que proporciona el teatro, comodidad, amplitud, accesibilidad y acondicionamiento.

Con espectáculo hablamos de las funciones teatrales que se realizan en el teatro y calidad de las mismas.

Así mismo, el atributo tiempo es el número de días que transcurren de una obra teatral a otra.

Actuación tiene por objeto el tiempo que esta la obra de teatro en la localidad, es decir, los días que las personas interesadas pueden ir a ver la obra.

Música e iluminación como sus propios nombres indican, reflejan los cambios que se realizan durante las obras, el énfasis que se hace en los cambios de escena, etc.



Escenarios hace mención a los cambios del mismo que se realizan durante las funciones, y la existencia de los mismos.

Si se habla de publicidad se indica la campaña publicitaria que se realiza para atraer a las personas a las funciones que se realizan en el teatro.

Y por último, incluimos en la gráfica el público para ver el aumento o descenso de éste al realizar cambios en los atributos del teatro.

Definiremos el nivel de oferta simbólicamente según sea más alto o menos, con una escala del 1 al 7.

Actualmente suponemos que el precio de las entradas por función tiene un precio medio alto, con lo que le daremos un valor de 4.

Consideramos que el espacio está bien aprovechado, dado que el teatro ha sido reformado recientemente y tiene la amplitud necesaria, comodidad, debido a que todas las instalaciones son nuevas, accesibilidad y acondicionamientos que cumplen con las normativas y en perfecto estado. Por eso mismo le daremos un valor de 6.

Estimamos que las compañías de teatro, que han venido realizando tu trabajo en este establecimiento, no han sido muy famosas debido a la falta de popularidad del teatro, de esta manera daremos a este atributo un valor de 3.

Ya que, como hemos mencionado antes, el teatro no está muy promocionado, el tiempo que transcurre entre una compañía teatral y otra puede ser prolongado, por esa razón valoraremos este atributo en 5, el tiempo de espera es largo.

En cuanto a la duración de permanencia de las compañías teatrales, al no haber demasiadas compañías que traer al teatro, suponemos que es relativamente largo, con lo que le otorgaremos un 4.

La música en el teatro, debe escucharse bien, ya que las instalaciones son nuevas y el teatro está acondicionado para una acústica en condiciones, por ello entendemos que se debe valorar en un 5.

La iluminación es correcta, pero no hay muchos cambios de iluminación, ni énfasis en puntos clave, ni posiciones de las luces que den más espectacularidad en las obras, esto puede ser debido a que las compañías teatrales no son muy experimentadas. Por lo tanto tendrá un 3.

En cuanto a los cambios de escenarios, son escasos, es posible que incluso algunas obras, incluso carezcan de él, esto hace que el valor que le demos sea un 2.

Las campañas publicitarias no las consideramos muy fuertes, se centran en los anuncios en el propio teatro y en carteles publicitarios por la localidad, pero no promociona al teatro en poblaciones colindantes, por lo tanto tiene un valor de 2.



Con todos estos atributos que ofrece el teatro, considerando la nueva imagen del mismo, totalmente renovado, establecemos un nivel de popularidad medio, con lo cual para hacer un gráfico orientativo le damos un valor de 4.

ACTUAL	
Atributos	Nivel ofertado
Precio	4
Espacio	5
Espectáculo	3
Tiempo	5
Actuación	4
Música	5
Iluminación	3
Escenarios	2
Publicidad	2
Público	4

Tabla 4-7. Valoración del nivel de oferta actual de los atributos del Teatro

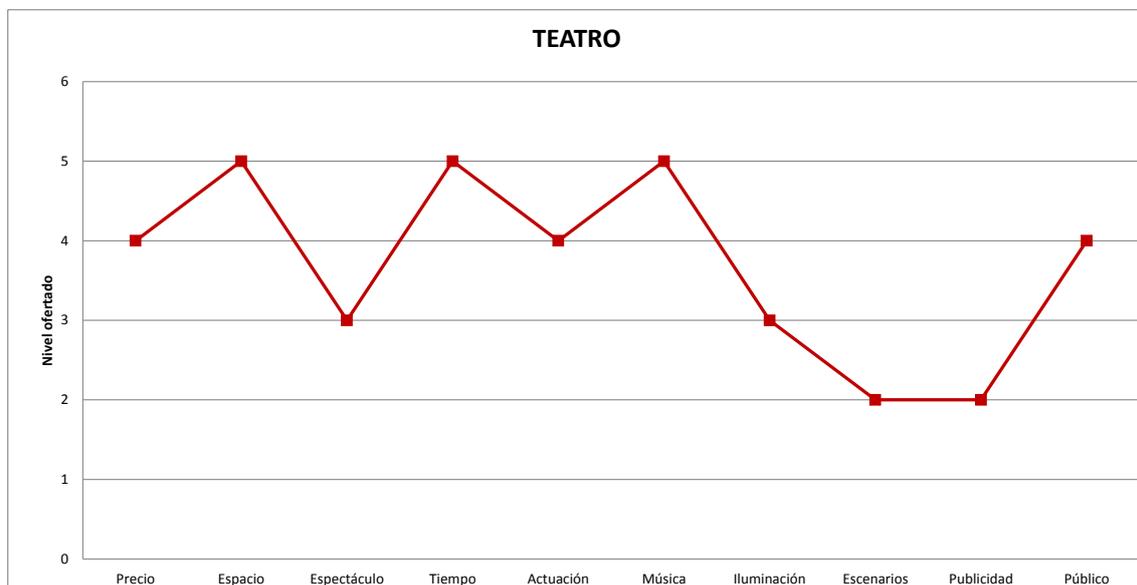


Gráfico 4-5. Representación de la curva de valor actual del Teatro

Para mejorar la popularidad del teatro, con la matriz de viabilidad llegamos a la conclusión de que las posibles actividades que podríamos realizar para aumentar su rentabilidad es una campaña de publicidad del teatro y la consecuente atracción de compañías teatrales y la opción de ofrecer también en sus instalaciones conciertos y espectáculos.



De esta forma, hacemos una propuesta que produzca un cambio considerable en la curva de valor, pero que aumente la atracción del público al teatro.

Posteriormente, proponemos qué otros atributos podría ofrecer el teatro traería consigo el aumento del valor del teatro.

Los nuevos atributos que podría ofrecer serían:

- . Compañías teatrales infantiles
- . Conciertos y espectáculos
- . Música en directo

Al incluir compañías infantiles, abriríamos el abanico de potenciales clientes, además de que esto te da la posibilidad de abrir el teatro a horas que normalmente no son usuales para un teatro, como puede ser por la mañana o primeras horas de la tarde. Así como, combinar actuaciones infantiles y de adultos, ya que los horarios no son los mismos, lo que haría que la rentabilidad del museo fuera superior. Las actuaciones infantiles no serán muy continuas por lo tanto valoramos este atributo con un 3.

Los conciertos y espectáculos podrán ser tanto de cantantes de música moderna, como conciertos de ópera o música clásica, así como espectáculos de cualquier tipo de artistas que tengan muchos seguidores. Esta actividad se realizará esporádicamente, esto hará que cada vez que se realice una la expectación sea mayor, por lo que le daremos un nivel de oferta de 3.

Por último, podremos incluir en las obras de teatro música en directo, lo que las hará mucho más espectaculares e interesantes, lo que hará que crezca el interés de las personas por ver las obras de teatro. Es de suponer que el coste, haga imposible ofrecer este servicio siempre, con lo que consideramos que lo ofertaremos a un nivel medio bajo, lo que sería un 3.

Además de los nuevos atributos incluidos, la propuesta que hacemos pretende hacer un cambio en los atributos que el teatro oferta actualmente, que provoque un impacto en la popularidad del teatro.

Analizaremos la propuesta desde cada atributo definido anteriormente:

El espacio que disponemos será el mismo, no necesitamos mejorarlo, puesto que está recién rehabilitado, por lo tanto tiene una valoración de 5.

Una de las propuestas de mejora que aplicaremos será la promoción del teatro, esto hará que el teatro sea conocido en muchas más localidades, lo que atraerá a más compañías teatrales y de mayor caché. Esto hace que el atributo espectáculo aumente de valor ofertado, con lo que quedaría con un valor de 4.

Al atraer más compañías, habrá menos diferencia entre una obra a otra ya que habrá más demanda, por lo tanto el tiempo que transcurrirá de una y otra será menor, valorándose en un 3 después de la propuesta.



En cuanto al tiempo que estará cada función en activo lo reduciremos, con esto conseguiremos un mayor impacto y una mayor concentración de público, además dejará el teatro libre para la realización de otra actividad. Se valorará en un 3.

En cuanto a la música mantendrá la valoración debido a que al ser un edificio recientemente reformado, y cuya ocupación pensada siempre ha sido la de un teatro, ya tiene buena acústica, y la música y sonido del que disfrutarán los espectadores será buena. Valoración 5.

La mismas compañías experimentadas mejorarán los cambios de iluminación y el énfasis de está en momentos clave, proporcionando al espectador un ambiente más atrayente. Se esta manera se considerará un valor de 4.

Los cambios de escenarios serán más cuantiosos y espectaculares, debido a que las compañías teatrales serán de mayor calidad. Por lo tanto a ojos vista del espectador el teatro será mucho más atractivo. El nivel de oferta propuesto sería de 4.

La campaña publicitaria que se realizarán será mucho más agresiva, extendiéndose por localidades cercanas que harán que el teatro tenga más popularidad y éxito. Esto hace que el valor ofertado aumente considerablemente a 5.

Todos estos cambios propuestos hacen que el precio de la entrada aumente, con lo que se valorará en 5. Pero este aumento no será negativo para el triunfo del teatro, sino que la repercusión será inversa, que ya al ofertar mayor calidad y mayor diversidad aumentará el público que frecuentará el teatro. Valorado tras la propuesta en 6, lo que sería un éxito rotundo.

PROPUESTA	
Atributos	Nivel ofertado
Precio	5
Espacio	5
Espectáculo	4
Tiempo	3
Actuación	3
Música	5
Iluminación	4
Escenarios	4
Publicidad	5
Público	6
Actuaciones infantiles	3
Espectáculos	3
Música en directo	3

Tabla 4-8. Valoración del nivel de oferta propuesto de los atributos del Teatro

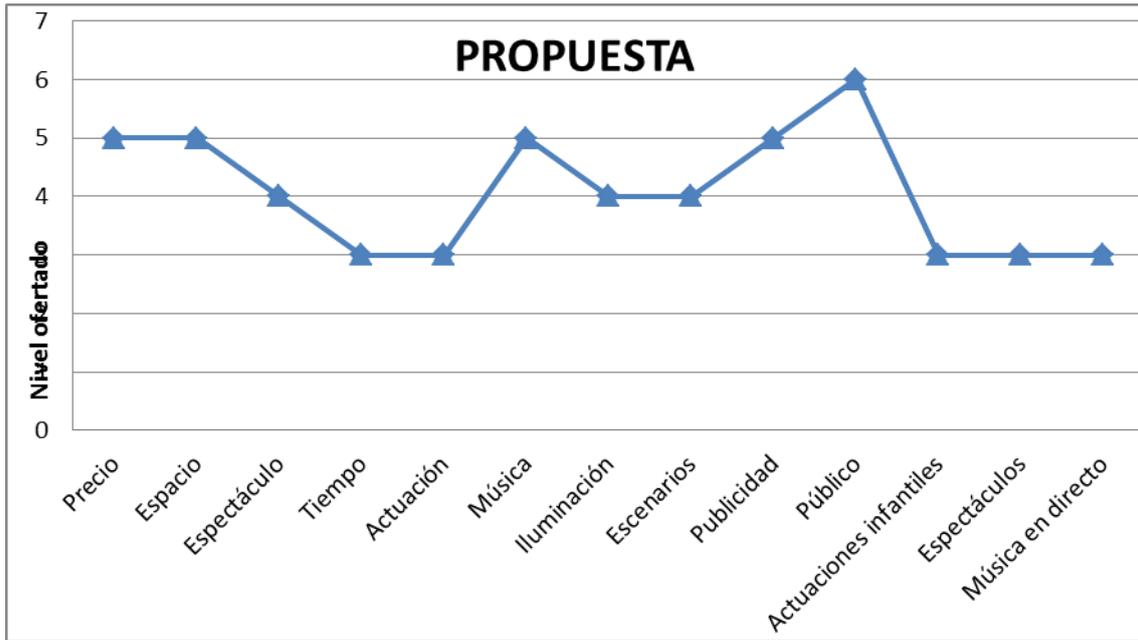


Gráfico 4-6. Representación de la curva de valor de la propuesta del teatro

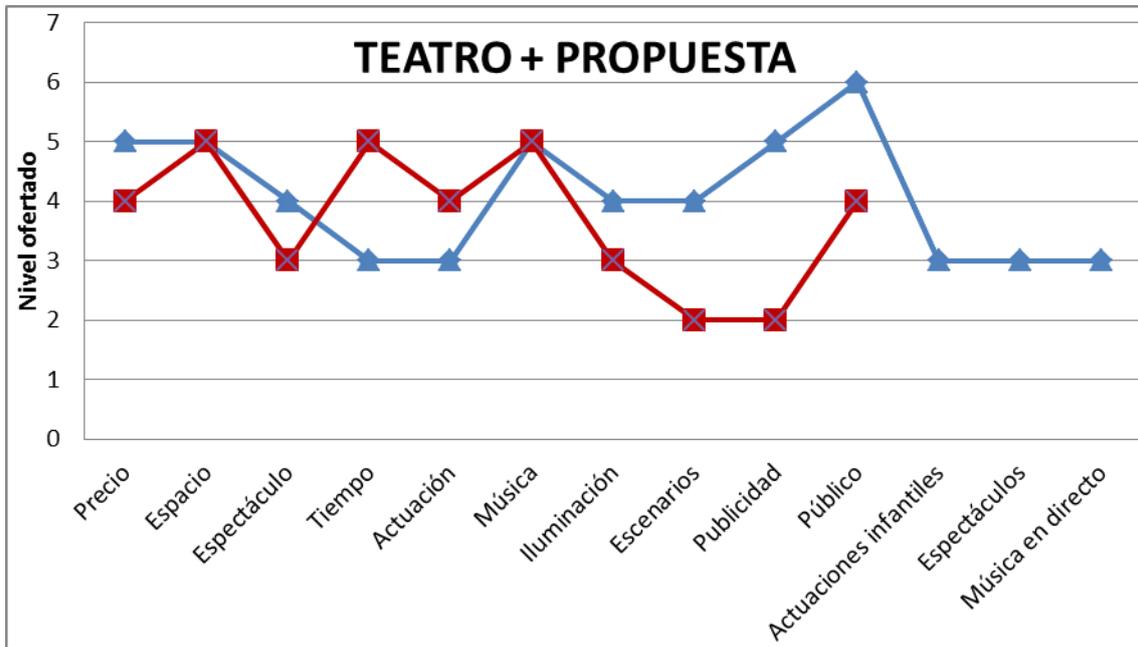


Gráfico 4-7. Comparación curvas de valor del teatro actual y propuesta

Como podemos apreciar en la última gráfica, todos los cambios realizados hacen que el precio de la entrada a las funciones aumente, pero también se ha creado más valor, más calidad y más importancia y popularidad del teatro, con lo cual la afluencia de clientela



amente. Con lo cual obtenemos el resultado buscado, los atributos que harán que aumente el valor del teatro será:

Actuaciones infantiles.

Espectáculos.

Música en directo.

4.1.5. Segmento de Clientes

La importancia de la percepción del cliente al diseñar el servicio que vamos a ofrecer es un punto clave en la realización del modelo de negocio. El cliente es, el que posteriormente disfrutará, o no, de lo que ofreceremos, y es el que hará que nuestras propuestas tengan éxito, o por el contrario, sean un fracaso.

Por lo tanto necesitamos saber qué piensan nuestros clientes y cómo se enfrentan a su día a día, para poder conocer si las ofertas que se proponen serán aceptadas posteriormente.

En primer lugar debemos diferenciar los diferentes tipos de clientes potenciales que tendríamos, y analizar al cliente y comprender su entorno, comportamiento, preocupaciones y aspiraciones.

- Tipos de clientes potenciales

Para diferenciar los tipos de clientes potenciales, haremos un breve recorrido por lo que ofreceremos en cada establecimiento para poder conocer a qué tipo de público podemos y queremos llegar con ello.

Las opciones que estudiamos implantar en el teatro son, la atracción de compañías teatrales y la realización de conciertos y espectáculos.

La finalidad con la implantación de dichos servicios es, poder hacer del Teatro un establecimiento más rentable. Para ello, analizando las opciones, necesitamos que haya tantas actuaciones como sea posible, y si pudiera haber una ocupación del mismo en diferentes franjas horarias, la rentabilidad aumentaría considerablemente.

Como norma general, las actuaciones de un teatro, suelen estar dirigidas a un público adulto. Con adulto hablamos de un público no menor a 25 años aproximadamente y de ahí en adelante sin distinción de edades.

Estas funciones suelen realizarse en la franja horaria de tarde-noche, fines de semana, también pudiendo darse el caso de que las funciones se realizaran entre semana, respetando el horario en que los potenciales clientes hayan terminado su jornada laboral.



Por lo tanto, el teatro por las mañanas y quedaría inactivo. Para cubrir esta franja horaria se ha propuesto realizar funciones teatrales infantiles y posibles espectáculos o conciertos dedicados a los más pequeños.

De esta manera, podemos diferenciar dos posibles tipos de clientes potenciales:

- Público infantil.
- Público adulto.

Con estos dos tipos de clientes cubriremos la oferta del teatro, y se aprovecharía al máximo de las instalaciones del mismo.

- Mapa de empatía

Atendiendo los diferentes tipos de clientes potenciales en cada caso, obtendremos dos mapas de empatía para cada establecimiento. Así pues, mediante sesión de Brainstorming se elabora la representación de dicho mapa:

1º grupo de clientes: Público infantil.

Este sector de clientes, engloba a todos aquellos que estén en el colegio, desde los más pequeños hasta los adolescentes.

¿Qué es lo que él o ella PIENSA y SIENTE?

La temprana edad de estos futuros clientes, hace que sus preocupaciones y sentimientos se centren en su tiempo de ocio y en la relaciones con sus familiares.

Así pues, sus pensamientos y sentimientos más profundos podrían englobarse en que quieren jugar con sus amigos a todas horas, que desean pasar más tiempo con sus padres, o si fuera posible, las dos cosas juntas.

El colegio para ellos, es una actividad que pasaría a segundo plano, sintiendo una profunda animadversión a madrugar y pensando que su actividad favorita del colegio es ir de excursión.

Además piensan que los deberes es una actividad, que intercede en sus deseos de jugar y estar con su familia y amigos, aunque sepan que es necesario para aprender y ser algún día ese hombre o mujer que sueñan.

La cultura, la lectura, el teatro, no son cosas que le interesen especialmente.

¿Qué es lo que él o ella VE?



A los ojos de este público, todas las cosas que no estén relacionadas con el ocio son estresantes y difíciles.

Bajo su punto de vista, en el colegio le exigen demasiado, sus padres no quieren que salga porque tienen que estudiar, llegando a castigarlos si desobedecen o no hacen los deberes.

Ven siempre un tiempo estupendo para estar con sus amigos, para disfrutar de la vida y siempre encuentran a alguien, con quien compararse, porque esté jugando, a diferencia de él o ella que se encuentra haciendo deberes por obligación de sus padres.

¿Qué es lo que él o ella OYE?

Todo lo que un chico o chica de esa edad cree escuchar son presiones de sus padres sobre el colegio, tales como si ha hecho los deberes, si tiene intención de dejar de perder el tiempo, si ha puesto el despertador para ir a clase, si se la ha lavado los dientes, etc.

También entiende que recibe más castigos de los que mereciera, aunque sabe que sus padres le quieren, piensa que son demasiado severos.

En el colegio lo que escucha no tiene mucha diferencia, todo gira en torno a exámenes, deberes, la lección del día, el comportamiento con el resto de compañeros, etc.

Por el contrario lo que escucha de sus amigos son tentaciones, que le incitan a salir a jugar, a hablar con los amigos a todas horas y, a veces, a aparcarse los deberes para después para salir a la calle.

¿Qué es lo que él o ella DICE y HACE?

Lo que una persona a esta edad dice y procura hacer, son propósitos de enmienda para no enfadar a los padres y así poder conseguir un poco más de tiempo libre al final.

Procuran portarse bien en clase y con los padres, para no hacer enfadar a estos y poder salir a jugar con los amigos.

Dicen que harán los deberes antes de salir, y aseguran que tienen tiempo absolutamente para todo. La necesidad de ocio prima siempre, pero entienden que la obligación no pueden dejarla atrás.

Además dicen que no necesitan estudiar muchos días antes del examen, con un par de días antes es suficiente, lo que puede ser que contradiga alguna de las otras cosas que dicen e intentan hacer.

¿Qué es lo que a él o ella le DUELE?



A esta edad, tienen sentimientos contradictorios, por un lado lo único que quieren es estar todo el tiempo que pueden disfrutando, pero les preocupa que sus padres se decepcionen por su comportamiento.

Además, a pesar de que el estudio no está entre sus prioridades, les duele el pensar en poder suspender, no quieren que esté entre sus opciones, y les atormenta el hecho de que los profesores puedan castigarle sin recreo.

A pesar de eso, tienen un sentimiento contrapuesto, les atormenta el hecho de pensar que en el colegio puedan tenerlo por un empollón.

Así mismo les frustra el pensar que puedan quedarse sin amigos, así como el hecho, de que sus padres puedan ser partícipes de este acontecimiento al castigarles sin salir, con lo cual también temen que eso pase.

¿A qué ASPIRA él o ella?

Para ellos es muy importante el hecho de que sus padres se sientan orgullosos de él, con lo que aspiran a estudiar mucho y aprobar los exámenes.

Pretenden estudiar mucho entre semana, para poder disfrutar los fines de semana del tiempo de ocio, con sus familiares y amigos.

Así también lograrán que los profesores estén orgullosos, lo que también provocará una tremenda satisfacción en ellos mismos.

Conclusión.

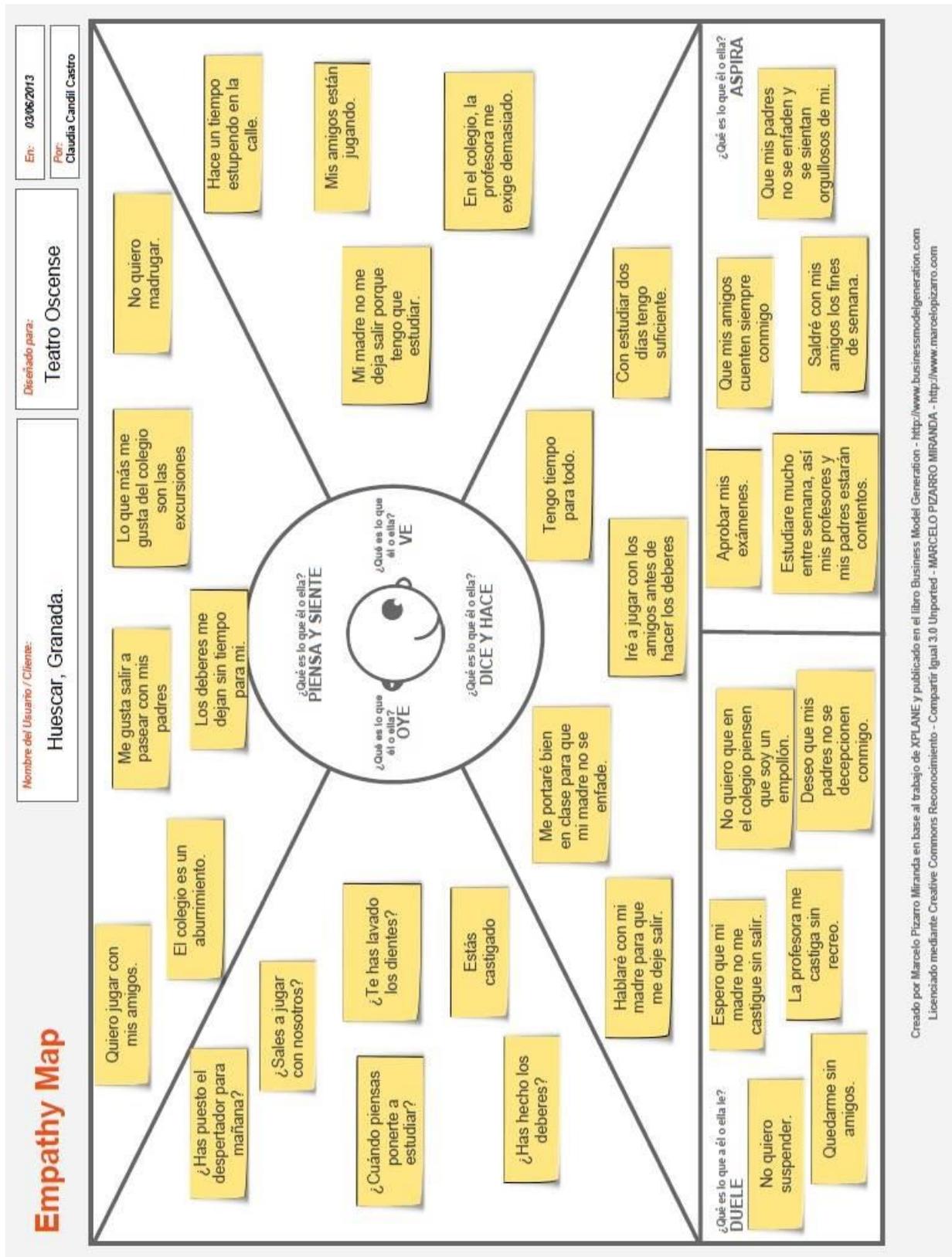
Tras analizar todos los pensamientos, emociones, preocupaciones y aspiraciones de los jóvenes, podremos abordar este tipo de cliente desde el punto de vista del ocio, la cultura y la satisfacción de los padres.

Es decir, debe promocionarse el teatro para este público, de forma que signifique un tiempo de ocio para estar con la familia y los amigos, pudiendo compartir vivencias, opiniones y sentimientos sobre las obras de teatro.

A la vez, será un tiempo de entretenimiento, que sin ellos percibirlo, le introducirá en la cultura, lo que hará que en el colegio presten más atención y aprendan a amar el teatro, la lectura y el arte, lo que supondrá un aumento en sus aptitudes escolares.

Esto provocará un orgullo de los padres, así como reconocimiento escolar, y entretenimiento con los amigos y familiares a la vez.

Para fomentar la asistencia de este tipo de público, hay que tener en cuenta también, que hay que incitar a los padres a que sean partidarios de llevar a sus hijos a las obras que se ofrecerán en el teatro.



Creado por Marcelo Pizarro Miranda en base al trabajo de XPLANE y publicado en el libro Business Model Generation - <http://www.businessmodelgeneration.com>
Licenciado mediante Creative Commons Reconocimiento - Compartir Igual 3.0 Unported - MARCELO PIZARRO MIRANDA - <http://www.marcelopizarro.com>

Gráfico 4-8. Mapa de empatía del público infantil



2º grupo de clientes: Público adulto.

El tipo de cliente al que se pretende abordar desde este grupo, es a una persona adulta, con una edad superior a veinticinco años, con un trabajo u ocupación que les hace tener la mente muy ocupada y poco tiempo de ocio, con lo que necesitan actividades entretenidas que les haga evadirse de las preocupaciones y agobios del día a día.

¿Qué es lo que él o ella PIENSA y SIENTE?

Una persona en este grupo siente que las veinticuatro horas del día no le son suficientes. Tiene mucho trabajo y siente mucho estrés por la cantidad de horas y las preocupaciones que dicho trabajo engloban.

Siente que no está el suficiente tiempo con sus familiares, pero el tiempo que puede disfrutar con ellos le es provechoso al igual que el que pasa con sus amigos.

Tiene la sensación de que necesita un descanso, relajarse y disponer de más tiempo libre para hacer aquellas cosas que le gustan.

Por el contrario, siente que además de las preocupaciones del trabajo, se le suman todas las que tiene en casa y que está cansado de la monotonía de su vida diaria.

¿Qué es lo que él o ella VE?

Esta persona aprecia el orgullo de su familia por sus progresos, pero sabe que no pasa tanto tiempo con ellos como le gustaría.

Tiene la sensación de que su jefe le exige mucho, y pasa demasiado tiempo delante de un ordenador, haciendo siempre el mismo trabajo, todos los días durante su jornada laboral.

Además tiene poco tiempo libre y le resulta muy difícil compaginar los horarios con los de sus amigos, con lo que los momentos de camaradería cada vez son más aislados.

¿Qué es lo que él o ella OYE?

La sensación que tiene, es de estar oyendo siempre reproches y exigencias de su jefe: ¿Has terminado lo que te pedí?, quiero el informe en mi mesa, necesito que te quedes hasta más tarde, ¿por qué no estás en tu puesto de trabajo?, aunque también elogios de las mismas personas, le alagan diciéndole que con tanto trabajo duro llegará muy lejos y que el trabajo realizado ha sido bueno.

Por otra parte, en casa, escucha preguntas del tipo ¿vas a venir a comer?, o peticiones de ayuda para arreglar algo, o ayudar en cualquier cosa, que a veces no es capaz de atender por falta de tiempo, a pesar de ello escucha a sus familiares decirles lo orgulloso que están de él por todo lo que trabaja.

En su ámbito de amistad, debido a la falta de tiempo y de encuentros con sus amigos, lo más escuchado son frases tipo te echo de menos, o hace mucho que no hablamos, aunque nunca falta quien le pregunta si no está cansado de trabajar tanto y de hacer siempre lo mismo.



¿Qué es lo que él o ella DICE y HACE?

Esta persona dice que es una persona afortunada, con éxito en su trabajo y con una familia encantadora.

Trabaja duro y hace horas extras porque entiende que puede ser buen para su futuro.

En el trabajo hace todo lo posible por complacer a sus compañeros y tener un ambiente de trabajo agradable, donde no haya disputas y sea placentero trabajar.

Además de todo intenta compaginar su vida laboral, familiar y sus amistades, aunque sabe que, a veces, no sea tan equitativo como le gustaría.

¿Qué es lo que a él o ella le DUELE?

Lo que más le duele y preocupa, es fallar a su familia a causa de la falta de atención. Además tiene bastante miedo a perder también a sus amigos ya que cada vez les resulta más difícil mantener el contacto.

En el trabajo tiene una gran preocupación por mantener su puesto, no quiere cometer graves errores que puedan costarle su puesto, y le perturba la idea de que el reconocimiento que ya se ha ganado dentro de la empresa donde trabajo disminuya.

A pesar de todo, tiene una sensación extraña, ya que a veces tiene la sensación de que esta malgastando su vida y le preocupa que así sea.

¿A qué ASPIRA él o ella?

Su aspiración principal es tener una vida llena de éxito, tanto éxito personal, como familiar y por su puesto entre sus amistades.

Espera aprovechar al máximo cada momento con su entorno, estar presente en los acontecimientos importantes de la vida de sus seres queridos y ser feliz, es lo que ms desea.

Además tiene un posible sueño, que es tener una empresa propia, o por lo menos más independencia en el trabajo. Algo que le haga sentirse reconocido.

Conclusión.

Este tipo de público está estresado, necesita más tiempo de ocio, compartir vivencias con los amigos y familiares. Este será el pilar por donde abordaremos a dichos clientes, intentaremos fomentar la camaradería, el pasar un buen rato con amigos, el compartir cosas juntos.

Además es una buena ocasión para contrarrestar la monotonía, realizar cosas diferentes y despejar la mente del estrés cotidiano.



Se intentará fomentar la participación de este sector en el teatro, mediante representación alterna de obras cómicas y dramas literarios de gran importancia. Dándole al usuario la posibilidad de ir cada poco tiempo a despejarse al teatro, pudiendo disfrutar de obras diferentes.

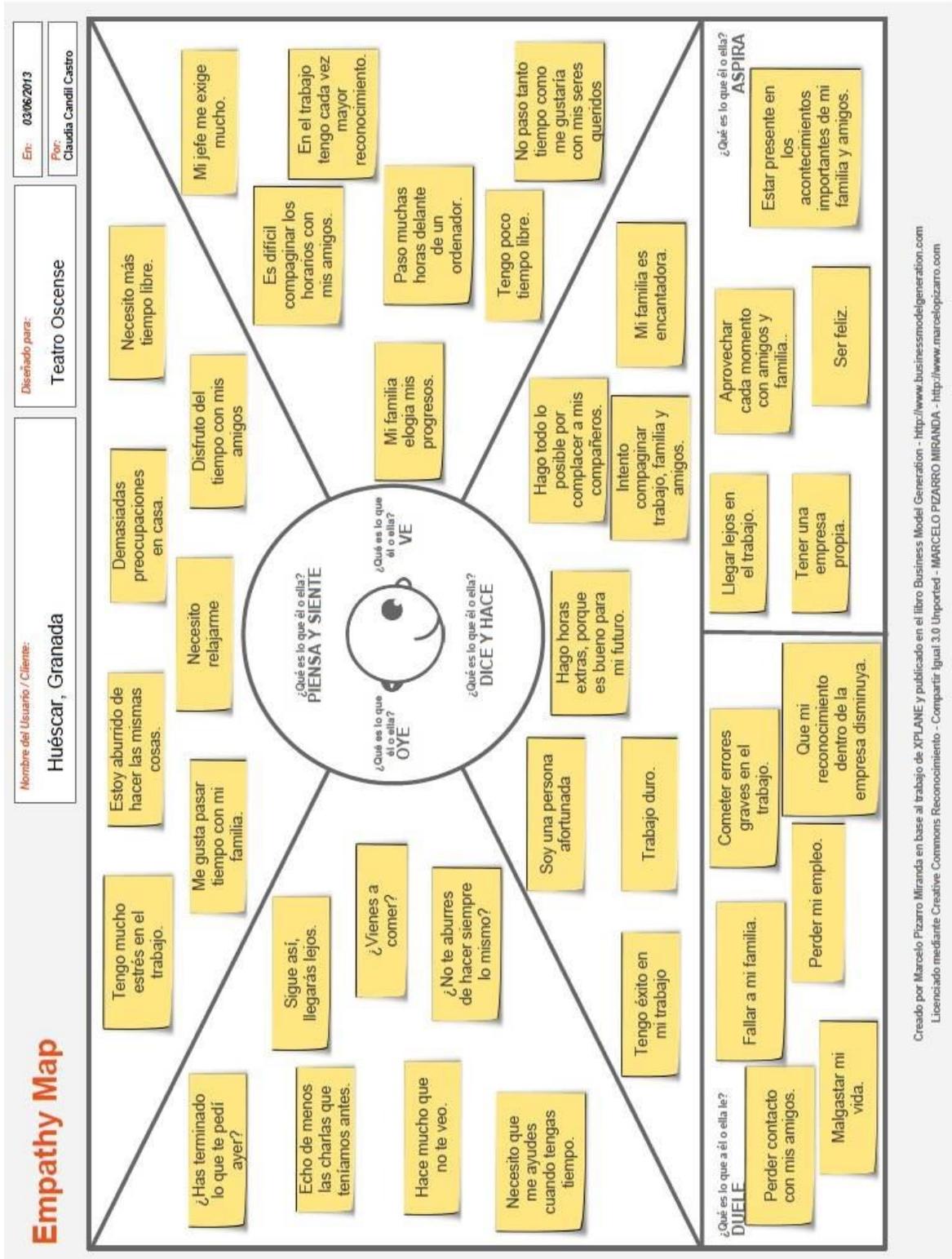


Gráfico 4-9. Mapa de empatía del público adulto



4.1.6. Relación con los clientes

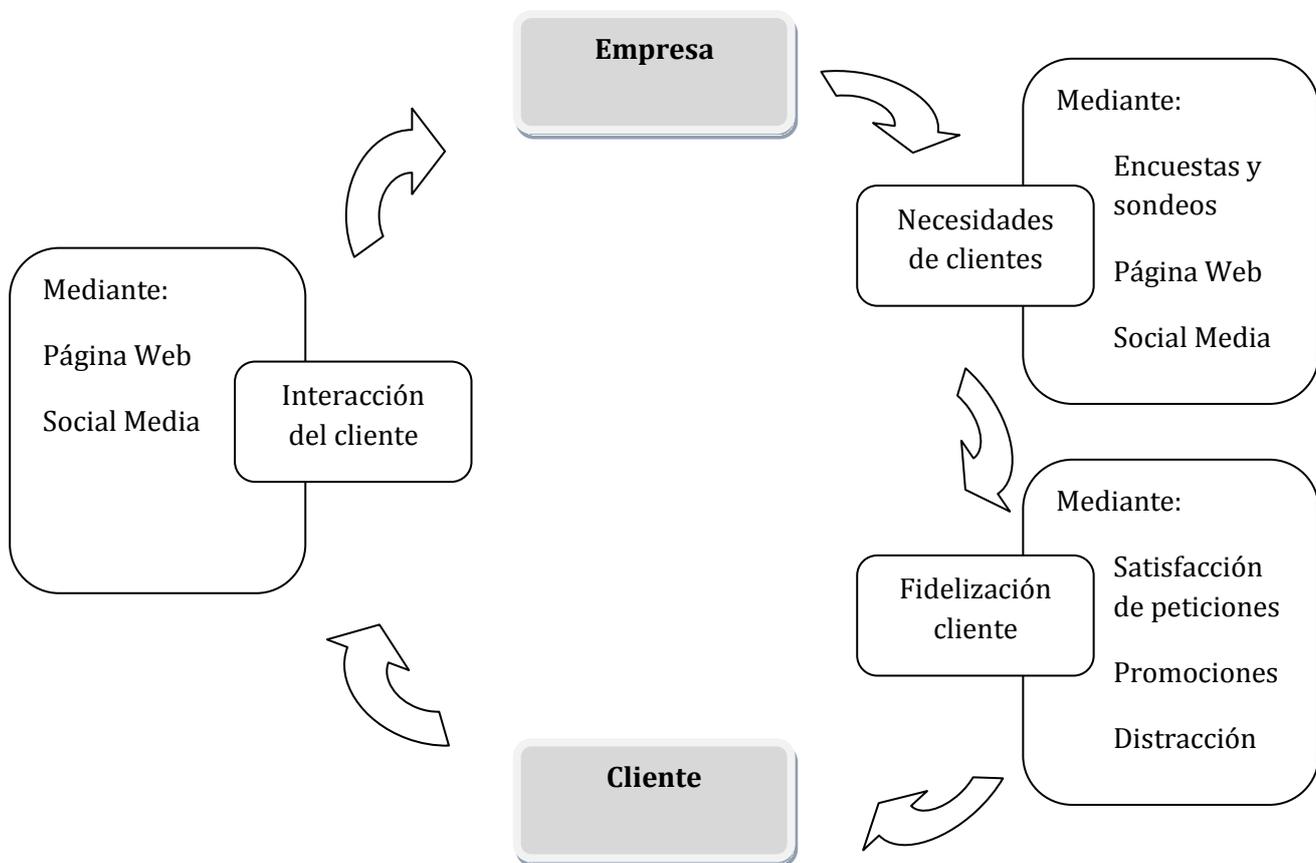


Gráfico 4-10. Diagrama de la relación de la empresa con los clientes

Para el éxito del negocio hay que tener en cuenta que una buena relación con los clientes es un punto imprescindible.

En este bloque se definen las necesidades que tendrá el cliente y como se abordarán dichas necesidades para hacer que el cliente esté satisfecho y fidelizarlo.

En primer lugar, tras definir los clientes potenciales, debemos diferenciar la relación con cada uno de ellos, ya que no a ambos es posible acceder de la misma manera, definimos la propuesta por tanto para cada tipo.

- Público Infantil

Para conocer las necesidades y los gustos de éstos se harían encuestas y sondeos en las escuelas, así como a profesores y a padres de los mismos, quienes podrían aclarar a qué tipo de actuaciones les gustaría ir este público, y a qué tipo de actuaciones estarían



dispuestos a llevarlos, ya que en este tipo de público no intervienen sólo los deseos del receptor de la obra, sino también la autorización y deseos de sus tutores.

Además, en la página web se habilitaría un espacio especial para el público más pequeño. En él, podrían encontrarse pequeños videos de actuaciones tipo, para crear la necesidad en ellos de ver algo parecido.

En la escuela, podrían hacerse pequeñas representaciones esporádicas que hicieran despertar en el niño el gusto por el teatro.

La relación con los clientes tiene como objetivo la fidelización de los mismos, por lo tanto para ello, tras hacer los respectivos sondeos de las necesidades de ellos, habría que satisfacer las peticiones y recomendaciones tanto como fuera posible. Además haciendo promociones, rebajando precios en diferentes actuaciones, haría que los padres tuvieran algo más de interés por llevar a sus hijos al teatro. Otras promociones posibles serían, actuaciones de personajes famosos para los niños y hacer regalos a éstos con publicidad del teatro para crearles la necesidad de visitarlo.

En cuestión de interacción del cliente, en este tipo de público es difícil de sobrellevar. Son pequeños y las plataformas digitales no son accesibles para la mayoría de ellos. Por lo tanto se centraría únicamente en las opiniones que puedan dar los niños en las encuestas, o en posibles comentarías que pudieran hacerse a los relaciones públicas del teatro.

- Público adulto

La relación con los clientes se estrechará a través de internet sobre todo. En la página web se proporcionarían numerosos datos sobre las actuaciones a realizar, además habrá un buzón de sugerencias donde las personas podrán aportar sus opiniones y así dar a conocer sus gustos y necesidades.

La inclusión del Community Management hará que las necesidades de los clientes puedan conocerse a través éste. Portales como Facebook o twitter, se estudiarán, se monitorizarán palabras clave, lo que hará posible conocer qué tipo de gustos y preferencias podría tener la gente. A la vez que servirá de promoción del teatro.

También se realizarán encuestas y sondeos para conocer que opinan las personas que no manejen las tecnologías 2.0.

Se buscará con esto la fidelización del cliente, a través de satisfacción de sus propuestas, necesidades y gustos. Se harán promociones que buscan el mismo motivo, tanto promociones de reducción de precio de entradas, como promociones con restaurantes, por ejemplo.

La interacción con los clientes será un punto clave en el modelo de negocio. Ellos podrán decidir en algunos casos qué actuaciones se representan en el teatro, podrán estar en contacto activamente con personas del teatro a través del Social Media, lo que hará sentirse a los clientes parte activa del teatro. Y podrán compartir opiniones y deseos con



otros usuarios del propio teatro, pudiendo generar nuevos contactos entre personas que tendrían como punto en común el teatro.

4.1.7. Canales de distribución

Este bloque del modelo de negocios pretende definir el canal mediante el cual los clientes reciben en negocio. Qué es lo que la empresa hace para que alcanzar los clientes, cómo llega a ellos y de qué manera los conquista.

Para explicarlo en primer lugar, hacemos un resumen de cuáles son los principales canales en una tabla. En ella dividimos los canales en propio y ajeno.

Los canales propios son de los que se encarga directamente la empresa, en este caso el teatro. Por el contrario los canales ajenos, son los que realiza una empresa que subcontratamos y la cual se dedica exclusivamente a estos temas.

Tipo de canal		Canal	Medio
Propio	Directo	Venta de entradas	Ventanilla del teatro
	Indirecto	Publicidad	Medio de comunicación Propaganda, marquesinas
Ajeno		Venta de entradas	Portales internet
		Publicidad	Páginas internet
	Interacción clientes	Social Media	

Tabla 4-9. Tipos de canales de distribución y medios para difundir el negocio

Dentro de los Canales propios, podemos definir canales directos e indirectos. Los canales directos son los que realiza el la interacción directamente el teatro con los clientes, en este caso estaríamos hablando de la venta de entradas.

Esta venta se realizaría directamente en las inmediaciones del teatro, en una ventanilla habilitada para ello, y estaría controlado directamente por la dirección del teatro. No habría ningún intermediario entre el cliente y el teatro.

Por otro lado, también incluimos dentro de los canales propios canales indirectos, en este tipo de canales, la relación no se efectúa directamente, sino que se necesita de algún tipo de medio que intermedie entre la empresa y el cliente. Hablamos entonces de la publicidad, mediante anuncios en medios de comunicación y propagandas. Necesitan de un intermediario, en este caso, imprentas, emisoras de radios o prensa escrita, para que el negocio llegue hasta los clientes. A pesar de eso, se trata de un canal propio, porque en



todo momento está controlado por los responsables del teatro, ellos mismos provocan la interacción comprando la publicidad o pagando las cuñas de radio.

El siguiente tipo de canal que definimos, es el canal ajeno. Dentro de él sólo encontramos canales indirectos, ya que la empresa en todo caso necesita de algún soporte que genere la interacción.

Para comenzar el primer canal que definimos es la venta de entradas, esta vez por internet, a través de la propia página web o de portales de ventas de entradas. Con este tipo de ventas llegaremos a un público más actual y joven.

Otro canal posible, sería la publicidad, esta vez a través de internet. Cuando hablamos de internet, estamos refiriéndonos a anuncios en diferentes páginas de internet, que provocarán que la gente tenga noticias del teatro, aun cuando no esté buscando nada relacionado con él.

El último canal indirecto que utilizaría el modelo de negocio sería la interacción con los clientes, es un punto muy importante que se llegará mediante la contratación de un Community Manager, que se encargará de tener actualizadas las cuentas del teatro, en redes sociales de importancia. Además se encargará de promocionar el teatro a todas las personas que vayan a visitar la localidad y lo comenten por la red, a través de la monitorización de la palabra Huéscar.

De esta manera, estaremos en contacto con nuestros clientes, fomentaremos la cultura a través del teatro, y atraeremos a mayor número de clientes, rejuveneceremos la clientela del teatro, al acceder a ellos a través de internet, conseguiremos que personas, que no viven en la ciudad, sientan la necesidad de conocerla y de estar en su teatro.

4.1.8. Estructura de coste

Analizamos los costes posibles que encontraremos a la hora de puesta en marcha del negocio. Los costes los diferenciamos entre costes fijos, a los cuales tendremos que hacer frente con una periodicidad establecida fija, y los costes variables, a los que se harán frente según diversas especificaciones.

Realizamos una tabla donde especificamos cada tipo de coste que podemos encontrar en este negocio.



Tipo de gastos	Gastos	Desglose gastos	Preriodicidad de los gastos
Gastos fijos	Mantenimiento Teatro	Gastos electricidad y agua	Bimensual
		Revisión periodica de instalaciones	Mensual
	Personal	Seguridad	Mensual
		Limpieza	Mensual
		Staff	Mensual
		Administrativos	Mensual
Dirección		Mensual	
Community manager	Bimensual		
Gastos Página web	Encargado página web	Mensual	
	Dominio	Semestral	
	Hosting	Semestral	
	Caché	Según contraro	
Gastos variables	Autores de comics y personajes	Exigencias de contrato	Eventual
		Alojamiento	Según contrato
		Escenarios	Según contrato
	Públicaidad	Cuñas en radio	Según actuación y presupuesto
		Públicaidad en periódicos	Según actuación y presupuesto
		Publicidad en paginas webs	Según actuación y presupuesto
		Marquesinas y panfletos	Según actuación y presupuesto
	Otros gastos	Reparación de desperfectos	Eventual
		Asesoría legar	Eventual
		Ampliación de personal	Eventual
Materiales para talleres		Según talleres	

Tabla 4-10. Tipos de gastos del Teatro

Dentro de los costes fijos, diferenciamos varios tipos.

En primer lugar se tendrán en cuenta los gastos de mantenimiento del establecimiento, a su vez podemos desglosarlo en gastos de electricidad y agua, los cuales haremos frente bimensualmente, y los gastos de revisiones periódicas de las instalaciones. Estas revisiones se realizarán cada mes para verificar que el teatro cumple con las condiciones exigidas de apertura y utilización, por lo tanto el coste se soportará mensualmente.

Por otra parte encontramos los costes de personal, los cuales contemplarán, personal de seguridad, limpieza, staff de apoyo, administrativos, dirección y Community Manager. Todos estos costes se cumplirán mensualmente, a excepción del Community Manager, quien será subcontratado, y a quien se le pagará cada dos meses.

Por último, dentro de los costes fijos añadimos los gastos de la página web. Mantener esta página en activo tendrá unos costes de Hosting y Dominio los cuales se afrontarán



semestralmente, tendremos una persona encargada de la misma, el cual recibirá una asignación mensual.

Por otro lado tenemos los costes variables, dentro de los cuales diferenciamos los gastos en compañías teatrales, los gastos de publicidad y otros posibles gastos ocasionales.

El gasto que se efectuará en compañías teatrales dependerá del caché de las mismas, y la periodicidad igualmente será según lo establecido en el contrato. El atraer a estas compañías acarreará consigo los gastos de exigencias que tengan por contrato las diferentes compañías y el alojamiento de las mismas mientras permanezcan actuando en el teatro. Todos los costes que vengan derivados de las compañías teatrales, serán efectuados según las exigencias del contrato.

Los gastos de publicidad dependerán en todo momento del presupuesto con que contemos, y además de la importancia de las compañías que actúen en el teatro.

Por último tendremos unos gastos eventuales, los cuales solo tendremos que hacer frente en el caso de que se presente alguna contingencia en el teatro, se trata de los gastos de reparaciones de desperfectos, que no entren dentro del mantenimiento del teatro, y el asesoramiento legal. Además contemplamos una posible ampliación de personal ocasional, si la obra que se encuentra activa en el momento requiere de refuerzos por mucha afluencia de público.

4.1.9. Vías de Ingreso

Los ingresos del negocio se recibirán a partir de la venta de entradas, tanto en el propio teatro como vía internet.

También encontraremos otra fuente de ingreso, la publicidad que pondremos en nuestra página web de diferentes productos y establecimientos, lo cual repercutirá en un ingreso trimestral que podrá aumentar en función de la popularidad de la página web del teatro.

En cuanto a la venta de entradas, los ingresos dependerán de la afluencia de público y de los tipos de compañías teatrales y actuaciones que se ofrezcan, pudiendo variar el coste de la entrada dependiendo de los mismos. Estos ingresos se cuantificarán cada semana, en función de la popularidad que haya tenido dicha semana el teatro.

Por lo tanto con todos estos ingresos, se hará frente a todos los costes que tiene que soportar la puesta en marcha del negocio, y se obtendrán beneficios que incrementarán periódicamente y directamente proporcional a la cantidad de público que seamos capaces de atraer.



4.2. Museo del Cómic José de Huéscar

Para realizar el lienzo de negocios del museo, hacemos de nuevo un Brainstorming, teniendo en cuenta las restricciones, las necesidades del cliente y la demanda que podrá tener el negocio. Con estos datos se genera el lienzo de negocios Canvas.

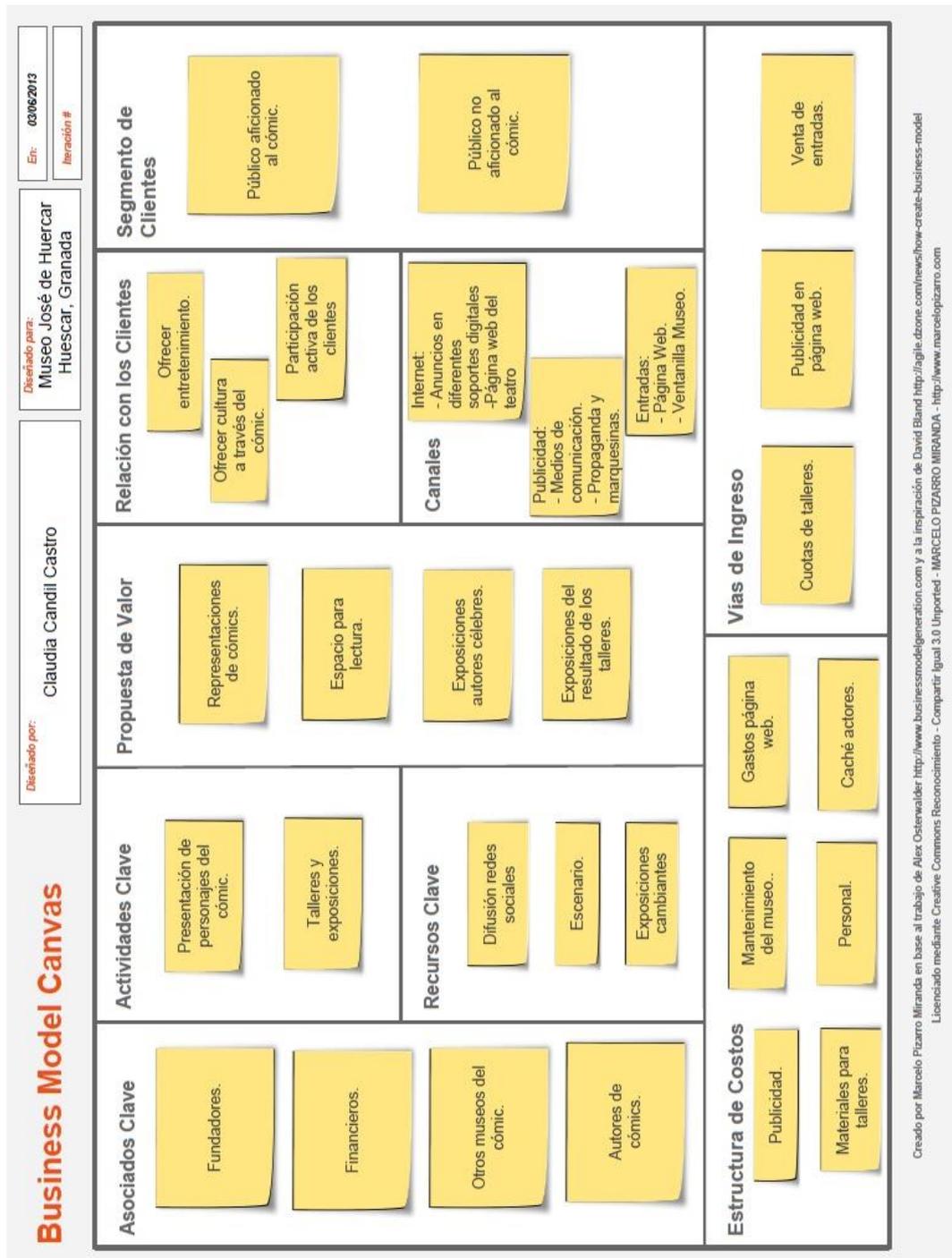


Gráfico 4-11. Lienzo de negocios Canvas del Museo del Cómic



4.3.1. Asociados clave

El bloque de asociaciones o alianzas establece la red de proveedores y socios que se requieren para implementar exitosamente y optimizar el modelo de negocio, reducir los riesgos, lograr economías de escala o adquirir recursos.

Diferenciamos dos grupos entre los posibles asociados: alianzas estratégicas entre no competidores y alianzas estratégicas entre competidores. Analizamos los posibles aliados que tendremos de cada tipo en una tabla donde definiremos las actividades clave y los recursos que obtendríamos con dicha alianza.

Tipo de alianza	Aliados	Actividades clave	Recursos que adquirimos de ellos
Alianzas estratégicas entre no competidores	Propietarios del Teatro	Capital social Restricciones Aprobar o denegar propuesta	Capital
	Equipos financieros	Proporcionar créditos Asosorar financieramente Promocionar	Financiación y promoción.
	Autores de cómics	Presentar nuevos cómics Apadrinar el teatro Masterclass Ceder cómics, para exposiciones	Enseñanza, apoyo, cesiones de cómic y presentaciones de cómics.
Alianzas estratégicas entre competidores	Otros Museos	Compartir experiencia Proporcionar información sobre posibles autores. Hacer trueques de colecciones de comics para exposiciones Colaboración en exposiciones	Experiencia, colaboración, intercambios exposiciones y contactos con autores.

Tabla 4-11. Análisis de asociados clave del museo del cómic

Como podemos apreciar en la tabla encontramos dos posibles aliados estratégicamente no competidores, se trata de los propietarios y/o socios del teatro y los equipos financieros que dan apoyo al mismo.



En primer lugar los propietarios del teatro aportan capital, el cual será necesario para todos los gastos que se excedan de las posibles financiaciones que le otorgan las entidades financieras.

Pero la aportación de los propietarios no se centra únicamente en el dinero, tienen una función principal muy importante para el éxito del negocio, se trata de la toma de decisiones. Ellos deben definir qué propuesta puede ser viable o no, que tipos de cómics serían interesantes o no, y hasta que presupuesto estarían dispuestos a pagar para que el museo cuente con la participación de un personaje de un cómic famoso. Tienen que atender a la demanda de los clientes, y definir o aprobar los precios de venta de las entradas para acceso al museo, además de supervisar todo tipo de acontecimiento que se genere en dicho establecimiento.

No menos importante es el poder de restricción, es decir, ellos mismos tienen que poner límites impenetrables en el funcionamiento del museo, tipos de exposiciones, público, promociones y todas las posibles áreas competentes de los socios y/o propietarios del establecimiento.

De tal manera, es una alianza imprescindible de la que obtendremos capital, decisiones y soluciones para la prosperidad del museo.

La segunda alianza estratégica entre no competidores se trata de las entidades financieras. Es importante y necesario, que la alianza con estas entidades sea positiva y productiva. Ellos serán los encargados de otorgar financiación y créditos que harán posible la realización de la mayoría de los movimientos en el negocio. Estos son necesarios para tener liquidez que hará posible la contratación personajes de cómics, y adquisición de nuevo material para el museo y, además, la posible contratación de autores para presentar sus nuevas obras. Será necesaria dicha liquidez para cubrir todos los gastos fijos que tiene el teatro como el personal, mantenimiento y publicidad.

Además las entidades financieras tienen una función imprescindible para los socios y equipo directivo, se trata del asesoramiento. Ellos se encargarán de analizar la viabilidad financieramente hablando de los diferentes proyectos que se propongan ejecutar en el museo, de tal manera serán necesarios para el éxito del negocio.

Y por último, podrán ejercer una actividad muy productiva para el teatro. Tienen la posibilidad de promocionar el establecimiento a través de agasajar a buenos clientes con entradas del museo, lo que dará a conocer más dicho establecimiento.

Así pues las entidades financieras otorgarán al negocio capital, asesoramiento y publicidad, recursos clave para el éxito del negocio.

Diferenciamos otra alianza en el grupo de no competidores, se trata de los autores de cómics. Éstos tienen un poder muy importante dentro de la organización del teatro, padrinos de algunas exposiciones que puedan hacerse dentro del teatro, lo que hará que aficionados del cómic sientan más atracción por la misma.

Además, se pueden organizar presentaciones periódicas de cómics, nuevos o no, y los propios autores podrían hacer los honores, y hacer sesión de lectura de sus obras.



Por otra parte, sería de ayuda en las posibles exposiciones que se pretenden hacer en el museo. Podrían ceder colecciones de cómics que serían el centro de exposiciones, que posteriormente, como hemos descrito antes podrían apadrinar. Esto haría más atractivo el teatro, para aficionados y para no aficionados estén interesados en conocer celebridades.

Por último, podrían ser los encargados de realizar diferentes masterclass, para aficionados del cómic, que podrían venir de diferentes puntos de la provincia, o incluso de fuera de ella.

Dentro del grupo de alianzas estratégicas entre competidores, encontramos una sólo alianza, se trata de otros propietarios de otros museos, o juntas directivas de los mismos.

Gracias a ellos, podremos tener los contactos de diferentes autores nuevos, además podremos valernos de su experiencia y sus vivencias a lo largo de la vida útil de dichos museos, para así, intentar limitar los errores dentro de nuestro negocio a los mínimos posibles. Por otra parte, podrían dar referencias de nuestro museo a dichos autores, lo cual nos será beneficioso al poder disfrutar, tal vez, de una reducción del caché de los mismos. Además, al tratarse de teatros con más antigüedad que el nuestro, estarán en posesión de diferentes materiales y colecciones que podrían ser cedidos puntualmente a nuestro museo, con lo que podría servir como valor añadido al mismo.

Finalmente, podrían ser aliados a la hora de realizar exposiciones, siendo colaboradores de los mismos.

De esta manera, esta alianza también será muy necesaria para el teatro aportando experiencia, colaboración, así como, intercambios de cómics para exposiciones, y clases de experto para aficionados.

4.2.2. Actividades clave

Necesitaremos este bloque para definir las actividades más viables, que conseguirán el éxito del teatro. Para ello, en principio contamos con varias posibilidades que estudiamos anteriormente y analizamos los beneficios e inconvenientes que tendrá la puesta en marcha de las mismas.



MUSEO	PROS
Club de lectura	<ul style="list-style-type: none">· Fomenta la pasión por la lectura entre los habitantes de la localidad.· Fomenta la creatividad, y la comunicación entre los habitantes.· No habría que hacer ninguna inversión para poner en marcha esta actividad.
Intercambio y promoción del cómic	<ul style="list-style-type: none">· Fomenta la lectura entre los habitantes de la localidad.· Da a conocer la ciudad a nivel nacional.· Aumentarían las visitas al museo.· Repercusión económica positiva para el museo al cobrar entrada al recibir celebridades del cómic.· Repercusión económica positiva para los hoteles y restaurantes de la localidad, ya que los grupos de personas que vendrán a visitar a la celebridad en cuestión, o a la reunión de expertos de comic, tendrán que pernoctar en la ciudad.· Aumenta el turismo en la localidad.
Concurso de cómics e ilustraciones en la escuela	<ul style="list-style-type: none">· Fomentar la creatividad y la lectura desde la escuela.· Reconocimiento del trabajo de los jóvenes exponiéndolos en el museo.· Posibilidad de que los padres admiren el trabajo de los hijos.· Repercusión económica positiva para el teatro, al cobrar entrada en las exposiciones.· Atracción de otros colegios para ver las exposiciones de los estudiantes de la localidad.· Posibilidad de concursos entre colegios de localidades cercanas.
Presentación de personajes del cómic	<ul style="list-style-type: none">· Promociona la localidad.· Fomenta el turismo.· Atrae a personas de fuera de la localidad, que pernoctaran en la ciudad.· Repercusión económica positiva para restaurantes y hoteles.· Repercusión positiva para el museo, al cobrar entrada para el museo.
Bodas temáticas	<ul style="list-style-type: none">· Promoción de la localidad.· Fomenta el turismo.· Atrae a personas de fuera de la localidad, que tengan pasión por el cómic.· Repercusión económica positiva para restaurantes y hoteles.· Repercusión económica para el museo, al cobrar un alquiler.



<p>Restaurante temático</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Posibilidad de abrir el museo y sacarle rentabilidad los fines de semana por la noche. · Promoción de la localidad. · Fomenta el turismo. · Atrae a personas de la localidad y de localidades cercanas que busquen un restaurante original. · Repercusión económica positiva para el museo. · Comida proporcionada por catering contratado. <p>Disminución del desempleo en la localidad, ya que se necesitarían camareros, limpiadores...</p>
<p>Tienda de cómics.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Fomenta la lectura entre los habitantes de la población. · Posibilidad de vender cómics exclusivos a nivel nacional. · Opción de vender recuerdos del museo a los visitantes. · Venta de todo tipo de cómics. · Repercusión económica positiva para el museo.

Tabla 4-12. Ventajas de las actividades propuestas para el museo del cómic

MUSEO	CONTRAS
<p>Club de lectura</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Esta actividad requiere de una persona, con afición a la lectura y capacidad para dirigir un foro de debate, para monitorizar las reuniones del club. · No se obtendrán beneficios para el museo. · Se necesitará cerrar el museo durante las horas de las reuniones. · Será indispensable la colocación y posterior recogida de sillas dispuestas por el museo, donde tomarán asiento los participantes de las reuniones.
<p>Intercambio y promoción del cómic</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Es necesario promocionar el museo, para que a los aficionados al cómic les resulte interesante reunirse en este establecimiento. · Habría que hacer una importante inversión para traer a celebridades del cómic y reunir a aficionados de éste. · Sería conveniente una campaña publicitaria fuerte. · Se esperan muchas personas en el museo, por lo que el equipo de limpieza y seguridad debería aumentar.



Concurso de cómics e ilustraciones en la escuela	<ul style="list-style-type: none">· Es necesario que el colegio esté interesado en estar implicado en esta actividad.· Requeriría de horario extraescolar, con profesor interesado en comic e ilustraciones del mismo para la creación de dichos eventos.· El beneficio que se obtendrá en las funciones, no será notorio.· Sera imprescindible tener pensadas vitrinas donde colocar los comics e ilustraciones de los jóvenes que intervengan en los concursos.· Posibilidad de premiar a los concursantes.
Presentación de personajes del cómic	<ul style="list-style-type: none">· Es necesario promocionar el museo, para que a los aficionados al cómic les resulte interesante reunirse en este establecimiento.· Habría que hacer una importante inversión para traer a personajes del cómic y reunir a aficionados de éste.· Sería conveniente una campaña publicitaria fuerte.
Bodas temáticas	<ul style="list-style-type: none">· Hay que hacer una fuerte inversión inicial ya que habría que habilitar una sala para situar el catering.· Posibilidad de alterar el patrimonio del museo.· Reforzar la seguridad del museo.· Existen pocas posibilidades de éxito a nivel local.
Restaurante temático	<ul style="list-style-type: none">· Habría que hacer una fuerte inversión inicial, ya que habría que habilitar una sala para situar la cocina-catering.· Posibilidad de alterar el patrimonio del museo.· Necesidad de cerrar el restaurante los viernes y sábados por la tarde.· Sería indispensable habilitar más equipos de seguridad y de limpieza.· Si a las personas no les interesa este tipo de restaurante, el dinero invertido no sería rentable.
Tienda de cómics.	<ul style="list-style-type: none">· Hay que hacer una fuerte inversión inicial, habilitando un espacio en el museo para la tienda.· Necesidad de comprar cómics, y cómics exclusivos para venderlos posteriormente.· Crear souvenirs periódicamente.· Si a las personas no les interesa la compra, la inversión no sería rentable.· Indispensable de reforzar la seguridad.

Tabla 4-13. Inconvenientes de las actividades propuestas para el museo del cómic



Tras el análisis de las opciones, realizamos una matriz de viabilidad, cuyo resultado serán las dos opciones más viables que se convertirán en las actividades clave para el éxito del negocio.

- Análisis de la valoración de los parámetros:

-

. Intercambio y promoción del cómic

Impacto: El beneficio que se obtendrá de las reuniones y encuentros de coleccionistas y editores de cómics serán muy reducidos, no alcanzando, en ningún caso los 1.000 euros.

Por este motivo se valorará en 2.

Probabilidad: El sector al que va dirigida la actividad es muy específico. Entre ellos, posiblemente, la población joven forme gran parte de ésta. También centraremos la probabilidad de éxito en personas de pueblos vecinos, no superando en ningún caso el 50%. Por lo tanto se valorará en 3.

Coste: Los costes que tendríamos que soportar serían costes de publicidad.

En impresión de carteles estimamos un coste de 500 euros, y en cuñas publicitarias en radio local 630 euros aproximadamente (3 cuñas de 20" al día durante 7 días aproximadamente), y publicidad en revistas especializadas de comic 300 euros, si se anuncia en tres revistas serías 900 euros.

Así pues, el coste habría que soportar es de 2.030 euros, más el coste de reparto de publicidad, 300 euros, haría un total de 2.330 euros de publicidad.

La valoración del impacto sería 3.

. Concurso de cómic e ilustración en la escuela

Impacto: Supondrá un beneficio muy pequeño, ya que son obras de la escuela, donde asistirán padres y los niños que intervienen en los concursos y posiblemente compañeros y el precio de la entrada sería representativo, con lo que en ningún caso habría un beneficio superior a los 1000 euros. Así mismo se valoraría el impacto en 2.

Probabilidad: Se dirige a la población escolar, comprendida entre jóvenes menores de 16 años, lo que en datos demográficos serían 1284, es decir un 16 % de la población aproximadamente.

También las representaciones serán dirigidas a los padres de alumnos, que comprenderían aproximadamente un 30% de la población. De tal manera la población que asistiría a las funciones no llegaría al 50%.



Valoraríamos la probabilidad de esta actividad en 3.

Coste: El coste a soportar no sería significativo, puesto que, la promoción se haría desde la escuela.

Por lo tanto valoramos el coste en 1.

. Presentación de personajes de cómic

Impacto: El beneficio que se obtendrá de la entrada que se pagará por ver al personaje del comic. La entrada sería de al menos 15 euros, dependiendo del personaje en cuestión. Teniendo en cuenta que al menos habrá aforo para 100 personas en varios pases. Podríamos estimar el beneficio en 4.500 euros. Con lo que se valorará el impacto en 3.

Probabilidad: El sector al que va dirigida la actividad es muy específico. Entre ellos, posiblemente, la población joven forme gran parte de ésta. También centraremos la probabilidad de éxito en personas de pueblos vecinos, no superando en ningún caso el 50%. Por lo tanto se valorará en 3.

Coste: Los costes que tendríamos que soportar serían costes de publicidad.

En impresión de carteles estimamos un coste de 500 euros, y en cuñas publicitarias en radio local 630 euros aproximadamente (3 cuñas de 20" al día durante 7 días aproximadamente), y publicidad en revistas especializadas de comic 300 euros, si se anuncia en tres revistas serías 900 euros.

Así pues, el coste habría que soportar es de 2.030 euros, más el coste de reparto de publicidad, 300 euros, haría un total de 2.330 euros de publicidad.

La valoración del impacto sería 3.

. Tienda de cómic

Impacto: El beneficio de obtendría de la venta de comics y suvenires. Podríamos valorarlo en 4.

Probabilidad: Teniendo en cuenta que el 16% de la población es menos de 16 años. Y que el sector tan específico en el que se centra la actividad del museo, la probabilidad sería en función de las personas que visiten el museo, además de los jóvenes o personas de la localidad interesadas en cómics. Por lo tanto podremos valorar en 3 la probabilidad de éxito.

Coste: Para implantar esta actividad habría que hacer un desembolso inicial grande, ya que habría que establecer una parte del museo para poner la tienda, acomodarlo y hacer la inversión en los comics y suvenir que posteriormente se venderán. Posteriormente el coste será inferior, viéndose resumido a la adquisición de suvenires y cómics para venderlos. Valoramos el coste de esta actividad en 5.



. Talleres y exposiciones temporales

Impacto: El beneficio de obtendrá de la cuota que abonarán mensualmente las personas que hagan los talleres (20 euros) y de las exposiciones (una al mes) donde la entrada costaría 5 euros.

Por lo tanto, suponiendo que, en principio, se implantan tres talleres dos veces a la semana, 20 personas por taller, sería 1.200 euros.

Las exposiciones mensuales, de tres días de duración con una estimación de 300 personas, generaría 1.500 euros.

Resumiendo el beneficio total sería de 2.700 euros, con lo que se valorará en 3.

Probabilidad: Los talleres están dirigidos a un sector de edad superior a los 30 años mayoritariamente. Teniendo en cuenta que entre 44-65 años hay una población de 1.752 habitantes, los mayores de 65 1.873 habitantes y la población entre 30 y 44 años 2.000 habitantes, hace un total del 70% de la población, suponiendo que hay población que trabaja, que no le gusten las actividades, o que son demasiado mayores, queda el porcentaje entre 30-50%. Por lo tanto lo valoramos en 3.

Coste: Para la puesta en marcha de esta actividad, se necesitará publicidad en forma de carteles en el pueblo y una o varias personas persona que llevaran los talleres, además de materiales. En cuyo caso no superarían los 5000 euros. Se valora el coste de esta actividad en 3.

. Club de lectura

Impacto: Esta actividad no generará ningún beneficio monetario, ya que se trata de reuniones.

Probabilidad: Esta actividad está prevista para la población que comprende entre los 20-65 años.

Teniendo en cuenta que la población comprendida entre los 16-44 es de 3.317 habitantes, la población ente 45-65 es de 1.725, y que el total de la población es de 8.226 habitantes.

Podremos estimar que la probabilidad oscilaría entre un 30-40% de la población por lo que la valoraremos con un 3.

Coste: Para la puesta en marcha de esta actividad, no habría que soportar ningún gasto sustancioso. Publicidad en forma de carteles en el pueblo y una persona que llevara el grupo. En cuyo caso no superarían los 1000 euros. Se valora el coste de esta actividad en 2.



. Bodas temáticas y otras celebraciones

Impacto: El beneficio de las bodas temáticas se obtendrá del precio que pagarán para realizar la celebración en el museo. Se estimará en 1500 por boda. Por lo tanto se valorará en 3.

Probabilidad: La probabilidad de éxito será escasa, ya que, a pesar de que intentemos a una zona más extensa que la localidad, es un público reducido al que le podrá interesar la idea. De tal modo se estima que no a más de un 20% de la población pueda interesar esta idea. Por lo tanto la valoraremos en un 2.

Coste: Los costes que tendríamos que soportar serían costes de publicidad.

En impresión de carteles estimamos un coste de 500 euros, y en cuñas publicitarias en radio local 630 euros aproximadamente (3 cuñas de 20" al día durante 7 días aproximadamente), y publicidad en revistas especializadas de comic 300 euros, si se anuncia en tres revistas serías 900 euros y publicidad además en tres revistas de bodas 900 euros.

Así pues, el coste habría que soportar es de 2.930 euros, más el coste de reparto de publicidad, 300 euros, haría un total de 3.230 euros de publicidad.

La valoración del impacto sería 3.

. Restaurante temático los fines de semana

Impacto: El beneficio se obtendrá del dinero que paguen las personas al ir a comer. Al ser un restaurante temático, y sólo los fines de semana, podría ponerse con menú establecido que trajera un catering. Siendo el beneficio estimado entre 5.000 y 10.000 euros. Valor 4.

Probabilidad: La probabilidad de éxito se centra en todo tipo de públicos, de la localidad y localidades de alrededor. Al ser un restaurante que sólo abre los fines de semana y tiene menú establecido, la probabilidad no superará el 50%. Valor 3.

Coste: Para implantar esta actividad, en primer lugar hay que hacer una fuerte inversión, acondicionar a parte una habitación donde poder establecer una cocina, adquirir mesas y sillas y utensilios suficientes para montar el restaurante. Posteriormente, además de la comida y la elaboración y personal, también habría que promocionarlo con la campaña publicitaria. Por lo tanto el coste superará los 10.000 en primer lugar. Valor 5.

Representamos las valoraciones en una tabla con cinco columnas, la primera son las diferentes actividades, la segunda corresponde a la valoración que le hemos dado al impacto (I), la tercera es el valor otorgado a la probabilidad (P), la cuarta es el resultado de la multiplicación del impacto y la probabilidad (IxP), y por último la quinta columna se trata del coste.



MUSEO	IMPACTO (I)	PROBABILIDAD (P)	RESULTADO (IxP)	COSTE
Intercambio y promoción del cómic	2	3	6	3
Concurso de cómic e ilustración en la escuela	2	3	6	1
Presentación de personajes de cómic	3	3	9	3
Tienda de cómic	4	3	12	5
Talleres y exposiciones temporales	3	3	9	3
Club de lectura	1	3	3	2
Bodas temáticas y otras celebraciones	3	2	6	3
Restaurante temático	4	3	12	5

Tabla 4-14. Matriz de viabilidad de las actividades propuestas para el museo

Los datos obtenidos en la tabla los representamos en un diagrama de dispersión, donde definiremos el eje de abscisas con los valores de la columna coste, y el eje de ordenadas con la columna resultado.

El gráfico obtenido es el siguiente:



Gráfico 4-12. Representación de la matriz de viabilidad del museo del cómic

Las opciones que más interesantes pueden resultar para el éxito del negocio, son las que tiene un impacto mayor a un coste más bajo. Como podemos observar en la gráfica, las actividades que cumplen con esas condiciones son dos. Teniendo en cuenta los beneficios e inconvenientes que acarrearán las actividades candidatas, y los resultados de la matriz de calidad, llegamos a la conclusión de que las o más viables para la revalorización del teatro, por lo tanto las actividades claves del negocio serán:

- . Presentación de personajes del cómic.
- . Talleres y exposiciones temporales.



4.2.3. Recursos Clave

Los recursos claves, son los recursos necesarios para que el negocio tenga éxito.

Para conocer cuáles son los recursos claves en el teatro, recurriremos a una herramienta del benchmarking, el análisis de los factores de éxito.

Para ello, primero analizamos los factores de éxito que tiene un museo del cómic con las características del nuestro.

Estudiando el éxito de varios museos del cómic, como el de Bélgica, Londres o Italia, obtenemos los factores clave que lo provocan serían:

. Difusión por redes sociales:

Es una herramienta muy actual, que todas las personas, o la mayoría, aficionadas al cómic usan en su vida diaria. Además es una manera poco costosa de llegar a personas en diferentes lugares y dar a conocer el establecimiento, manteniendo siempre actualizada la información que se ofrece de él. Plataformas como Twitter o Facebook han provocado un crecimiento exponencial de la popularidad de algunos museos del cómic.

. **Sistema de recompensas:** Se trata de una forma de agasajar a los aficionados al cómic que visitan el museo, regalándoles elementos que sólo pueden obtener de ésta manera, como bocetos, borradores, posters dedicados, etc. Una tentación que aporte un valor creativo y significativo para las personas.

. **Exposiciones Cambiantes:** Algunos museos tiene zonas, donde no están expuestas obras a perpetuidad, sino que están destinadas a diferentes exposiciones temporales, que irán cambiando con frecuencia, haciendo atractivo visitar el museo, aunque el cliente ya lo haya hecho con antelación.

. **Escenario:** El museo está completamente ambientado y dedicado a los cómics, con variedad de cómics cuidando la estética, incluso con estaturas de personajes de cómic que pueden estar, o no, entre los cómics que se encuentran en exposición. Esto hace atractiva y agradable la visita.

. **Biblioteca:** Está empezando a implantarse en algunos museos, como el museo del cómic de Bélgica, se trata de un apartado en el museo, especializado donde poder disfrutar de la lectura de algunos cómics disponibles para este uso, y salas habilitadas para el estudio de investigadores que lo necesiten. Hace innovador el museo, atractivo, y accesible para más gente ya que pueden disfrutar del cómic sin necesidad de tener que comprarlos.

. **Interacción con el público:** Se trata de hacer un montaje de escenografía participativa, que recrear el ambiente propio de la obra, para que la persona se sienta como un personaje más, haciendo este modo la visita más divertida.



. **Público:** El público es la fuente de éxito de todos los museos, si su aceptación no habría posibilidad de éste. Además el boca a boca hace que el museo pueda ser más conocido y atractivo para personas que no son demasiado aficionadas al cómic. Este factor, además, es consecuencia de los demás, por lo que hay que cuidar los demás factores para poder potenciar éste.

Una vez analizadas las claves de éxito de diferentes establecimientos, estudiamos el valor actual de dichos factores en nuestro propio museo. Haremos una valoración del 1 al 5, siendo 1 el nivel más bajo de aplicación de dicho factor en nuestro estado actual del teatro, y 5 el nivel más alto.

Factores de éxito actuales	
Factores Clave de Éxito	Valoración
Difusión redes sociales	2
Sistema recompensas	1
Exposiciones cambiantes	3
Escenario	4
Biblioteca	0
Interacción con público	1
Público	2

Tabla 4-15. Valoración actual de los factores de éxito del museo del cómic

. **Difusión en redes sociales:** En la actualidad, la utilización de soportes digitales, y en concreto del Community Management es muy limitada. Sin tener una difusión a gran escala en redes sociales, ni actualización de los datos a medida que van cambiando los acontecimientos en el teatro. Esto hace que la valoración no supere un nivel 2 de aplicación.

. **Sistema de recompensas:** Es una práctica costosa, que se utiliza en contadas ocasiones. En alguna promoción se pueden hacer algunos regalos, propaganda o detalles con la clientela, pero no es una práctica muy habitual, con lo que sólo la valoramos en 1.

. **Exposiciones cambiantes:** El museo ya cuenta con exposiciones, algunas cambiantes y otras no, como es la obra de José de Huéscar, quien presta su nombre al museo. Pero la variación de las exposiciones no es muy grande por lo que valoramos en un nivel intermedio, con un 3.

. **Escenario:** Tras la reforma del museo, el escenario disponible es muy bueno. Está completamente renovado, ambientado y dedicado al cómic. Además hay variedades de



cómics, con lo que la única posible falta serían algunas estatuas, o figuras que recuerden a diferentes cómics, que hacen la vista más atractiva. Esto hace que no tenga un nivel de aplicación total, sino un 4.

. **Biblioteca:** En la actualidad, esta práctica es inexistente. No se contempla ningún lugar habilitado para esto. Centrándose la atención del museo únicamente a los cómics que se encuentran en exposición. Así pues el nivel de aplicación es 0.

. **Interacción con el público:** En alguna ocasión puede haber alguna interacción con el público asistente al teatro, en ningún caso con representaciones, pero sí con alguna colaboración o acción parecida. Esto hace que no valoremos este factor con un rotundo 0, sino que otorguemos una valoración de 1.

. **Público:** De momento, y debido a que el pueblo no es demasiado conocido, y tampoco su museo del cómic, el público que accede al museo no es muy cuantioso. Es este uno de los motivos de la realización de este proyecto, por lo tanto se valorará este factor con un 2.

Una vez evaluados cada uno de los factores hacemos un diagrama radial donde representamos todos los puntos clave.

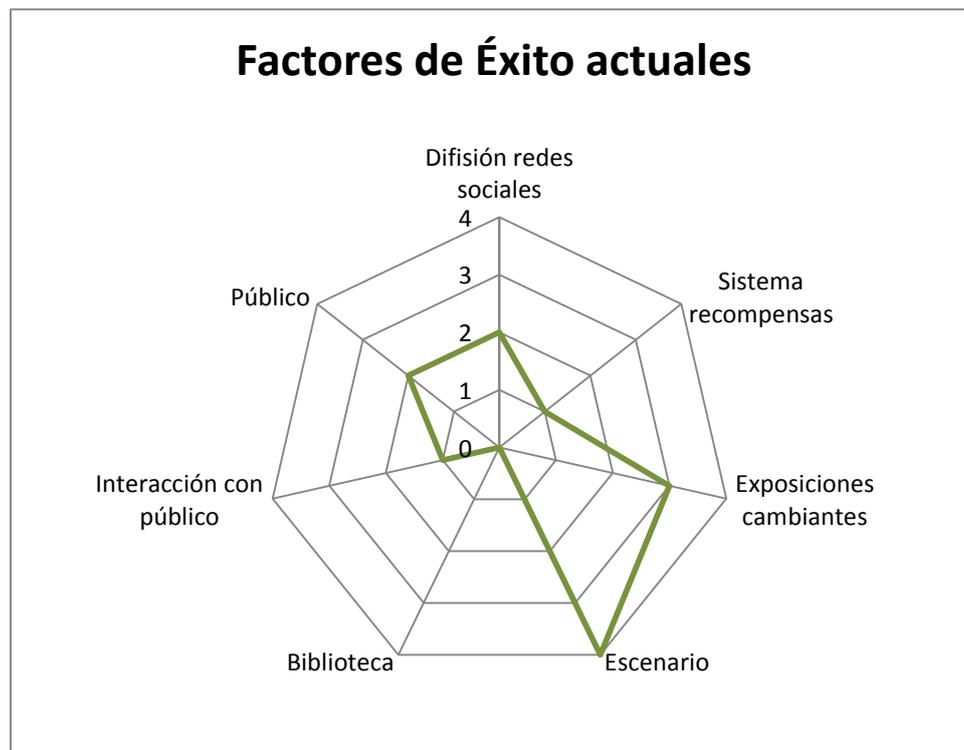


Gráfico 4-13. Representación de los factores de éxito actuales del museo del cómic



Este diagrama nos sirve para analizar los puntos fuertes de nuestro museo, como podemos apreciar, el punto fuerte es el escenario, completamente reformado, pero no es suficiente para que el público este completamente satisfecho y acuda tanto como se necesita para hacer prosperar el negocio.

Con nuestra propuesta de negocio, y las actividades clave que hemos detallado con anterioridad, la valoración de estos factores cambia considerablemente. Lo estudiamos, por tanto a continuación, y los mostramos en una tabla donde podemos comparar ambos resultados.

Comparación factores de éxito		
Factores Clave de Éxito	Valoración actual	Valoración propuesta
Difusión redes sociales	2	5
Sistema recompensas	1	0
Exposiciones cambiantes	3	4
Escenario	4	4
Biblioteca	0	2
Interacción con público	1	3
Público	2	4

Tabla 4-16. Valoración de los factores actuales y propuestos de los factores de éxito del museo del cómic

. **Difusión en redes sociales:** En nuestra propuesta de negocio, se potenciará el Community Management para la publicidad del mismo. Se tomará la difusión en redes sociales como uno de los puntos fuertes, lo que hará que los clientes y aficionados al museo del cómic, tengan más información de la actualidad del museo, y podrá ampliar fronteras a través de las redes sociales. Ya que será uno de los pilares de la propuesta la valoración será de 5.

. **Sistema de recompensas:** Es un factor costoso, que a priori, teniendo en cuenta que la fluidez de clientela no es demasiado alta, puede generar pérdidas en el negocio, por lo que eliminaremos este factor de nuestro negocio. Esto no provocará un descenso del público, ya que centraremos el interés de éstos en otros factores. Dicho lo cual, el valor será 0.

. **Exposiciones cambiantes:** La propuesta que hacemos es de realizar más exposiciones diferentes, de distintos autores, tanto conocidos como no conocidos para atraer así a aficionados que estén interesados en conocer obras nuevas, o con interés especial en algunos autores concretos. Además será una atracción más para las personas que, aun sin ser aficionadas a los cómics, quieran hacer cosas nuevas en su vida diaria, y que las visitas al museo no resulten monótonas. Tanto es así que aumentamos el valor de este factor a un nivel de 4.



. **Escenario:** Como hemos comentado anteriormente, el museo está reformado y completamente acondicionado, con lo que las mejoras en escenario que podamos realizar no harán que el nivel de aplicación ascienda. Por lo tanto, se mantendrá el nivel actual de 4.

. **Interacción con el público:** Al ser éste un factor novedoso, iremos aumentando la aplicación del mismo progresivamente en función de la aceptación del público, que creemos será buena. Por lo tanto alcanzaremos una valoración de 3.

. **Público:** Con todas estas modificaciones entre los factores del museo, esperamos conseguir que la aceptación del público aumente considerablemente, ascendiendo hasta una valoración final de 4.

Una vez todos los factores están analizados hacemos un diagrama radial comparando ambos, para poder definir cuáles serán ahora los puntos fuertes del museo.

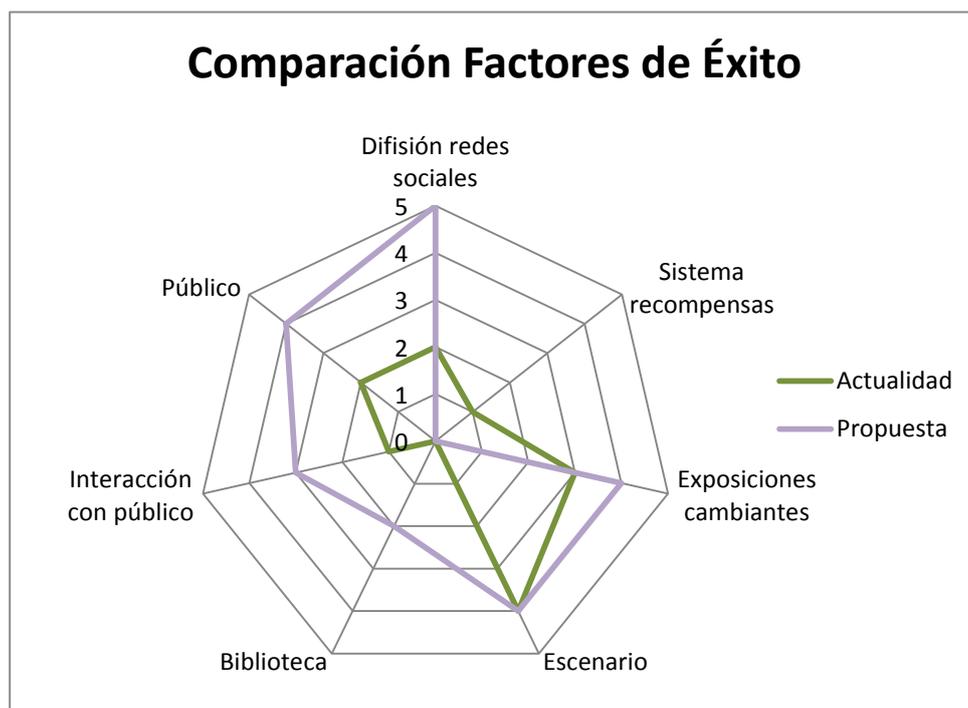


Gráfico 4-14. Representación comparativa de los factores de éxito actuales y propuestos del museo del cómic

En la gráfica apreciamos los nuevos puntos fuertes donde se centrará el negocio, estos serán en primer lugar la difusión en redes sociales, el escenario y las exposiciones cambiantes. Como podemos ver en la misma gráfica, esto provocará un aumento considerable en el público que es lo que pretendemos principalmente con este negocio.



4.2.4. Puesta en Valor

En este bloque analizamos los atributos con los que cuenta en la actualidad el museo del cómic, y estudiamos la manera de revalorizarlos, además proponemos atributos nuevos que harán que aumente el valor del museo. Para ello nos valemos de la curva de valor.

Para comenzar, analizamos la situación en la que se encuentra actualmente el teatro:

La curva de valor la podemos realizar, a través de los atributos que el teatro puede ofrecer a su clientela.

Diferenciamos los siguientes:

- . Precio
- . Espacio
- . Tiempo de visita
- . Variedad de cómics
- . Exposiciones temporales
- . Visitas guiadas
- . Publicidad
- . Excursiones escolares
- . Público

Cuando se habla de precio, se está haciendo referencia al coste que tendrán las entradas que permitirá al público, el paso a las instalaciones del teatro.

Por espacio entendemos las instalaciones del museo, amplitud, accesibilidad y acondicionamiento.

El tiempo de visita se tomará como el tiempo del que dispondrán las personas que visiten el teatro.

Con variedad de cómic entendemos la variedad de autores de cómics y si cambian periódicamente o hay adquisiciones dignas de mención.

Exposiciones temporales, pueden ser o bien de cómics cedidos por otros museos de autores de renombre, o exposiciones de elementos relacionados con el cómic, como por ejemplo disfraces de personajes del cómic famosos.

Visitas guiadas, con guía especializada que explique a las personas que visiten el museo, la historia del autor, los cómics más populares y como se hicieron famosos así como su repercusión en la sociedad.



El atributo publicidad se refiere a las campañas publicitarias que se realizan para dar a conocer el museo, así como para promocionar las posibles exposiciones.

Excursiones escolares quiere indicar las posibles visitas guiadas desde los colegios e institutos para conocer el museo, así como para introducirlos en la lectura o para admirar las diferentes exposiciones que puedan estar de actualidad en el museo.

Finalmente público, es un atributo que aumenta o disminuye como consecuencia de los demás atributos anteriores. Se refiera a la cantidad de personas que visitan el museo, y es el indicador del éxito o no de las actividades realizadas.

Definiremos el nivel de oferta simbólicamente según sea más alto o menos, con una escala del 1 al 7.

Actualmente suponemos que el precio de las entradas por función tiene un precio medio, con lo que le daremos un valor de 3.

Consideramos que el espacio está bien aprovechado, dado que el museo ha sido reformado recientemente y tiene la amplitud necesaria, comodidad, debido a que todas las instalaciones son nuevas, accesibilidad y acondicionamientos que cumplen con las normativas y en perfecto estado. Por eso mismo le daremos un valor de 6.

El tiempo de visita es limitado, para evitar la aglomeración excesiva de personas en el museo, por lo tanto le daremos un valor de 4.

Por el momento, en el museo están los cómics del autor que da el nombre al mismo museo, pero tiene poca variedad más, por lo mismo le daremos un nivel de oferta medio, numéricamente un 3.

Por el momento no hay exposiciones temporales, y si las hay son muy aisladas por lo tanto, valoraremos este atributo con un 1.

A priori, no hay visitas privadas, y de haberlas no son comunes por lo tanto daremos un valor de 1 al atributo al que nos referimos.

En cuanto a publicidad, las campañas que se ejercen por el momento no son grandiosas, y no se centra en atraer a público de fuera de la localidad, por lo tanto consideramos que actualmente se ofrece poco este atributo, de esta forma tendrá un valor de 2.

Las excursiones escolares sólo se hacen muy esporádicamente y desde colegios de la localidad, por lo tanto no se puede considerar que se oferte este atributo, con lo que lo estimaremos en 1.

Todos estos atributos hacen que el público del teatro no sea demasiado alto, ya que no tiene muchos cambios, para que la gente repita visita. Esto hace que le demos un valor de 3 a este atributo.

De esta manera realizamos la curva de valor donde se aprecian los puntos fuertes y débiles que tiene el museo.



MUSEO DEL CÓMIC	
Atributos	Nivel Ofertado
Precio	3
Espacio	6
Tiempo de visita	4
Variedad de cómics	3
Exposiciones temporales	1
Visitas guiadas	1
Publicidad	2
Excursiones escolares	1
Público	3

Tabla 4-17. Valoración del nivel de oferta actual de los atributos del museo del cómic

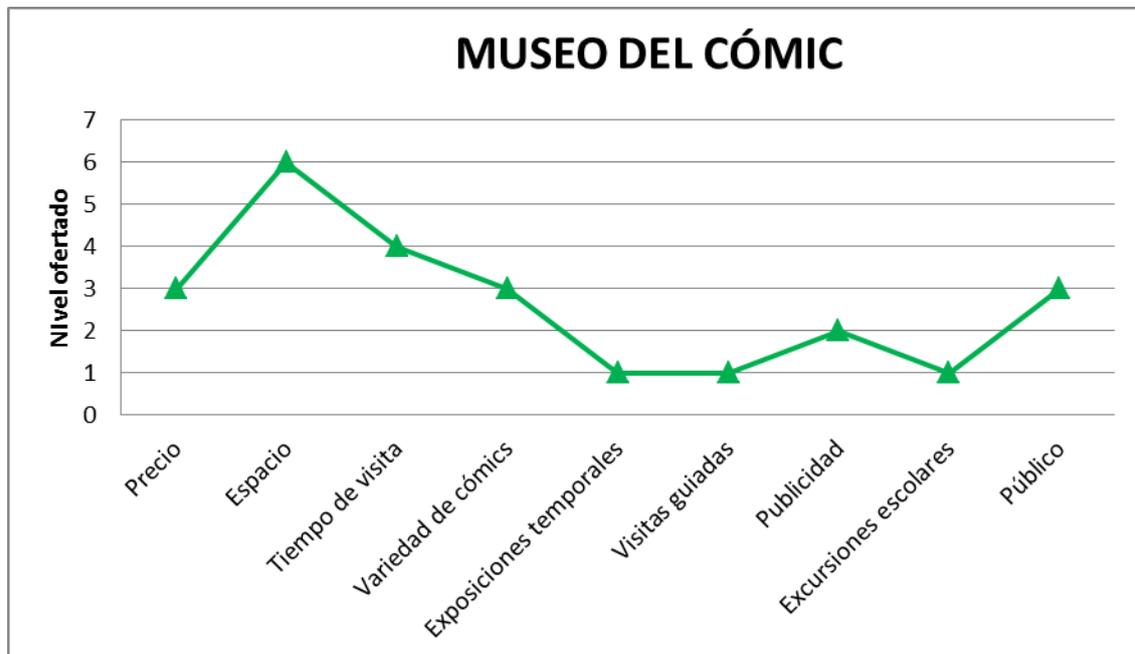


Gráfico 4-15. Representación de la curva de valor actual del museo del cómic

Con el objetivo de promocionar el Museo, tras hacer la matriz de viabilidad, la propuesta más factible sería la presentación de personajes del cómic, quienes podrían incluso enseñar la ciudad a las personas que vinieran a verlo. De esta manera se atraería hasta el museo a personas aficionadas de sitios dispares.

Así pues, hacemos una propuesta que tiene como finalidad atraer a más personas a visitar el Museo del Cómic de la localidad.

Posteriormente, proponemos qué otros atributos podría ofrecer el teatro traería consigo el aumento del valor del teatro.



Los nuevos atributos que podría ofrecer serían:

- . Visita de personajes del cómic
- . Representación de viñetas por los personajes del cómic
- . Exposiciones de talleres de personas de la localidad
- . Espacio para lectura de cómics

Las visitas de personajes del cómic serán esporádicas y atraerán a personas aficionados al cómic de todos los lugares, en el museo se podrán hacer lecturas de cómics con ellos, o que estos mismos muestren el museo. También podrían atraerse a autores de cómics que presenten nuevos cómics a los presentes. Valoraremos este atributo con un 4.

Los mismos personajes, como acontecimiento especial, podrían hacer representaciones en el propio museo, esto atraería incluso a los más pequeños, quienes podrían empezar a introducirse a la lectura gracias a ellos. Estos actos serán aislados, con lo que le daremos un valor de 3.

El museo tiene espacio suficiente para exposiciones ocasionales, y como reconocimiento a las personas de la localidad y a sus esfuerzos en los talleres que se encuentran en la casa de la juventud, se podrían hacer exposiciones de sus trabajos que estarían unos días, y fomentaría la visita al museo por parte de los ciudadanos de la localidad. Al ser acontecimientos poco comunes en el transcurrir diario del museo, lo valoraremos en un 3.

Para concluir la propuesta, se podría habilitar un espacio dentro del museo, que tiene una superficie lo suficientemente grande para que pudiera hacerse, para la lectura de cómics, serían unas mesas y sillas donde los interesados podrían tomar cómics, los que se permitan ser manipulados por el público (se adquirirán ejemplares dedicados únicamente a ello) y leerlos en un ambiente adecuado y excepcional. Este atributo sería valorado en 4.

Para hacer más popular el museo, no sólo nos contentamos con los atributos nuevos que hemos estudiado, sino que hacemos cambios en los atributos de los que ya dispone el museo, que harán un efecto considerable en la curva de valor. La intención con estos cambios es hacer más significativo el museo.

El espacio es el único atributo que permanece de la misma manera, como se explicó con anterioridad, está recién rehabilitado, por lo tanto se encuentra en condiciones óptimas, mantenemos, entonces la valoración que es de 6.

El tiempo de visita no se verá alterado realmente, pero al implantar el espacio de lectura de cómics, las personas que así lo deseen podrán pasar un tiempo más prolongado dentro del museo, esto hace que el valor ofertado de este atributo aumente hasta 6.

Para que el museo sea más atractivo, se adquirirán más ejemplares de cómics, de diversos autores, incluso de algunos con poco reconocimiento para darlos a conocer desde el museo. Además, se harán adquisiciones de cómics que podrán ser manipulados por los visitantes del museo que deseen leer comics en el espacio destinado a ello. De tal forma la oferta de cómics aumenta a 5.



Para fomentar más visitas, y hacer que personas de localidades alejadas asistan al museo, se propondrá hacer más exposiciones eventuales, con lo que valoraremos ahora este atributo en 4.

Además tendremos personal cualificado, para que las personas que así lo deseen puedan tener visitas guiadas por el museo, con explicaciones y anécdotas sobre los autores y sobre todo del autor que da el nombre al museo. Valor propuesto 3.

Las excursiones escolares se propondrán para escuelas de toda la comarca, e incluso de localidades que, a pesar de no pertenecer a ella, estén a una distancia prudencial de la ciudad. Esto hará que los niños comenten a sus padres lo que han visto, y dará la posibilidad de tener más público en la localidad. Por lo tanto aumentará dos puntos el nivel ofertado y ahora será de 3.

Todos estos cambios en los atributos, provocarán que el precio de la entrada sea un poco superior, debido a que habrá más gastos en cómics, exposiciones, las inversiones para habilitar el espacio de lectura y la atracción de los personajes del cómic, lo que aumentará el precio a un valor de 4. Pero este hecho no provocará una caída del público, sino al contrario, aumentarán considerablemente las visitas, con lo que tomará un valor de 5.

De esta forma quedará ahora la curva de valor:

MUSEO DEL CÓMIC + PROPUESTA	
Atributos	Nivel Ofertado
Precio	4
Espacio	6
Tiempo de visita	6
Variedad de cómics	5
Exposiciones temporales	4
Visitas guiadas	3
Publicidad	5
Excursiones escolares	3
Público	5
Visita de personajes del cómic	4
Representaciones personajes cómic	3
Exposiciones personas de la localidad	3
Espacio para lectura de cómics	4

Tabla 4-18. Valoración del nivel de oferta propuesto de los atributos del museo del cómic

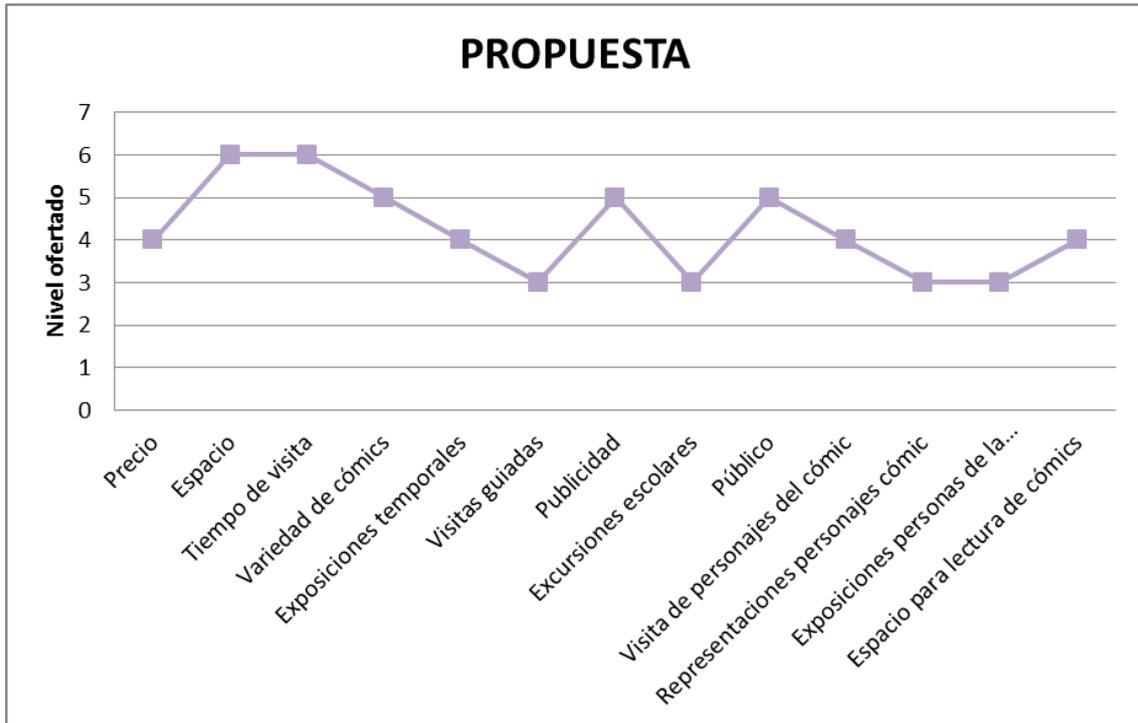


Gráfico 4-16. Representación de la curva de valor propuesta del museo del cómic

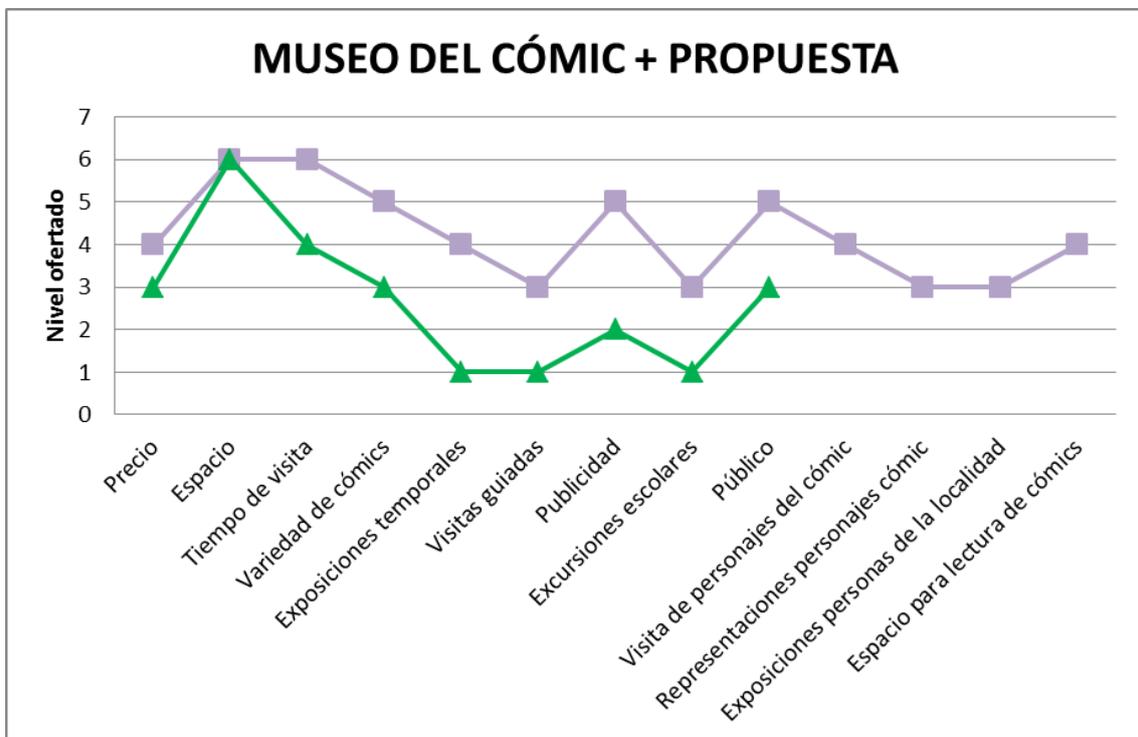


Gráfico 4-17. Comparación curvas de valor del museo del cómic actual y propuesta



Como podemos apreciar en la última gráfica, todos los cambios realizados hacen que el precio de la entrada a las funciones aumente, pero también se ha creado más valor, más calidad y más importancia y popularidad del teatro, con lo cual la afluencia de clientela aumente. Con lo cual obtenemos el resultado buscado, los atributos que harán que aumente el valor del teatro será:

- . Visita de personajes del cómic.
- . Representación de viñetas por los personajes del cómic.
- . Exposiciones de talleres de personas de la localidad.
- . Espacio para lectura de cómics.

4.2.5. Segmento de clientes

La importancia de la percepción del cliente al diseñar el servicio que vamos a ofrecer es un punto clave en la realización del modelo de negocio. El cliente es, el que posteriormente disfrutará, o no, de lo que ofreceremos, y es el que hará que nuestras propuestas tengan éxito, o por el contrario, sean un fracaso.

Por lo tanto necesitamos saber qué piensan nuestros clientes y cómo se enfrentan a su día a día, para poder conocer si las ofertas que se proponen serán aceptadas posteriormente.

En primer lugar debemos diferenciar los diferentes tipos de clientes potenciales que tendríamos, y analizar al cliente y comprender su entorno, comportamiento, preocupaciones y aspiraciones.

- Tipos de clientes potenciales

Para diferenciar los tipos de clientes potenciales, haremos un breve recorrido por lo que ofreceremos en cada establecimiento para poder conocer a qué tipo de público podemos y queremos llegar con ello.

Las opciones que proponemos implantar son la presentación de personajes del cómic y la realización de talleres y exposiciones temporales en el teatro.

Con estas opciones buscamos que el teatro tenga mayor afluencia de visitas, y por lo tanto que la rentabilidad que se obtenga sea superior.

En primer lugar, sin lugar a dudas, el cliente potencial por excelencia sería el aficionado al mundo del cómic. Al ser un museo destinado únicamente a este tipo de lectura, con la presentación de personajes del cómic buscamos atraer a este tipo de público, procedentes



de lugares muy dispares, no centrándonos, en el de la localidad únicamente, ya que no sería en ningún caso tan rentable como esperamos.

Promocionamos el museo, habilitamos una zona para lectura y promulgamos el cómic como un tipo de hobby diferente, para todo el mundo, no exclusivamente para el que es aficionado.

Además al realizar talleres, hacemos que la ocupación sea mayor, independientemente de tener que cerrar la función habitual del museo durante unas horas, los días establecidos.

Se propone hacer diferentes exposiciones, tanto de diferentes autores, como de autores no conocidos que quieran exponer su obra, o incluso exposiciones de los talleres que se realicen en el propio museo.

Así mismo llegamos a la conclusión de que debemos intentar llegar a dos tipos claramente diferenciados de público:

- . Público aficionado al cómic
- . Público no aficionado al cómic.

Centrando nuestra atención en ambos grupos de clientes fomentaremos la versatilidad del museo, y crearemos un museo interesante para personas tanto afines a los comics, como para los que no.

- Mapa de empatía

Atendiendo los diferentes tipos de clientes potenciales en cada caso, obtendremos dos mapas de empatía para cada establecimiento. Así pues, mediante sesión de Brainstorming se elabora la representación de dicho mapa:

1º grupo de clientes: Público aficionado al cómic

El público definido en este sector, es un público entusiasmado con el cómic. Disfruta de ellos, los siente como un hobby y estaría dispuesto a movilizarse con tal de ver exposiciones o conocer a los autores de los viñetas favoritas. Suelen ser personas adultas, que a veces, toman el cómic como una forma de vida.

¿Qué es lo que él o ella PIENSA y SIENTE?

Una persona en este sector siente que el cómic es su gran afición, incluso podría ser una forma de vida, el único impedimento que encuentra para dedicarse más íntegramente a los cómics, es su trabajo, aunque piensa que su hobby es la única forma de aliviar el estrés que le genera el trabajo diario.

Siente que su afición le separa un poco de sus amistades, no puede compartir su interés por él con todas las personas de su entorno porque, muchas veces, no son capaces de entender el fervor que muestra por dicho hobby.



Está convencido de que sería capaz de ir a cualquier lugar, para ver cómics nuevos, diferentes exposiciones de los mismos y conocer a sus autores. Siente que le hace falta entablar relación más estrecha con personas que compartan su interés por el cómic y así poder sentir que no desentona en su ambiente.

¿Qué es lo que él o ella VE?

Dicha persona en su día a día, ve que el trabajo le resulta agotador y con falta de aliciente. Le resulta poco su tiempo libre, pero dedica todo el tiempo del que dispone a cómics, tanto leerlos, como escribirlos o buscar en internet más información sobre estos y sus autores.

Se da cuenta de que no tiene muchos lugares alrededor donde poder disfrutar de cómics, y no es sino en internet, donde puede fomentar su afición y hablar con gente que la comparta.

Ve que sus amigos no entienden la afición fervorosa que tiene por los cómics, y además se da cuenta de que tiene una vida monótona y que sale poco de su lugar de residencia.

¿Qué es lo que él o ella OYE?

Lo que más escucha está persona son críticas y preguntas sobre la procedencia de su afición: ¿Por qué te gustan los cómics? ¿No le das demasiada importancia a este hobby? ¿No crees que estas exagerando? No entiendo como empezaste con esta afición y menos porque sigues con ella con el poco tiempo libre que tienes. Podrías hacer algo más productivo.

Además en el trabajo escucha más exigencias para que su implicación en el trabajo sea mucho mayor.

No falta, sin embargo, quien elogia su afición y su entusiasmo por los comics y le anima a escribir los suyos propios.

¿Qué es lo que él o ella DICE y HACE?

Esta persona dice a todos, y se recuerda a sí mismo, que es una persona normal, además se vanagloria del apoyo de su familia ante su admiración por los cómics.

Lee muchos cómics y quiere empezar a escribir los suyos propios, como muchos amigos le recomiendan.

Además en el trabajo, intenta no pensar en su afición y trabajar tanto como pueda, para que no haya problemas con su jefe.

Dice que trabaja muy duro para alcanzar su éxito personal y profesional, así como que encontrará personas que compartan su interés por el cómic, para que este éxito sea completo.

¿Qué es lo que a él o ella le DUELE?



Le preocupa mucho lo que la gente pueda pensar de ella, la forma en que su familia entienda, o no, su implicación con los cómics. Además le duele que haya personas que no le conocen que piensen que es un bicho raro y que no intenten conocerlo por ese motivo.

Además le frustra el pensar que su afición pueda hacerle perder a sus amigos de siempre, así como que las nuevas amistades que pueda hacer relacionadas con el cómic le hagan cambiar su forma de ser, y llegue un momento que ni el mismo se reconozca.

Además le perturba la idea de cometer errores en el trabajo por estar demasiado pendiente de cosas ajenas a él, así como la posibilidad de no ser capaz de conservarlo.

¿A qué ASPIRA él o ella?

Lo más importante para él es ser una persona feliz, con éxito personal y laboral.

Así mismo también tiene ambición por llegar a escribir sus propios cómics y, por qué no, llegar a alcanzar un renombre en este mundo.

Le gustaría conocer personas nuevas con quien compartir afición, y espera conseguir que su entorno acabe comprendiendo el significado tan importante que tienen los cómics en su vida.

Además una de sus ambiciones es poder conocer personalmente a personajes de cómics y a los escritores de los mismos, y así poder compartir impresiones con ellos, y enseñarles su propia obra.

- Conclusión.

Este tipo de personas, están dispuestos a acudir al museo del cómic, sin necesidad de intentar proponerle algo más novedoso que la propia idea de ver cómics de sus autores favoritos.

Aun así, buscamos que dicho público se acerque hasta el museo de la localidad desde diferentes lugares, por lo que para hacer atractiva, interesante y productiva la visita al museo y por consiguiente a la localidad, podríamos abordar a estos clientes con la presentación de sus personajes favoritos.

Además otra forma de atraerlos, es hacer exposiciones esporádicas destinadas a autores en concreto, que harán que los aficionados a los cómics, vuelvan al museo, a pesar de que, ya lo hayan visitado en alguna otra ocasión.



2º grupo de clientes: Público no aficionado al cómic

El tipo de cliente al que se pretende abordar desde este grupo, es a una persona adulta, con una edad superior a veinticinco años, con un trabajo u ocupación que les hace tener la mente muy ocupada y poco tiempo de ocio, con lo que necesitan actividades entretenidas que les haga evadirse de las preocupaciones y agobios del día a día. No tienen especial interés en los cómics, pero sí en todo lo que pueda entretenerle y hacerle probar cosas nuevas.

¿Qué es lo que él o ella PIENSA y SIENTE?

Una persona en este grupo siente que las veinticuatro horas del día no le son suficientes. Tiene mucho trabajo y siente mucho estrés por la cantidad de horas y las preocupaciones que dicho trabajo engloban.

Siente que no está el suficiente tiempo con sus familiares, pero el tiempo que puede disfrutar con ellos le es provechoso al igual que el que pasa con sus amigos.

Tiene la sensación de que necesita un descanso, relajarse y disponer de más tiempo libre para hacer aquellas cosas que le gustan.

Por el contrario, siente que además de las preocupaciones del trabajo, se le suman todas las que tiene en casa y que está cansado de la monotonía de su vida diaria.

¿Qué es lo que él o ella VE?

Esta persona aprecia el orgullo de su familia por sus progresos, pero sabe que no pasa tanto tiempo con ellos como le gustaría.

Tiene la sensación de que su jefe le exige mucho, y pasa demasiado tiempo delante de un ordenador, haciendo siempre el mismo trabajo, todos los días durante su jornada laboral.

Además tiene poco tiempo libre y le resulta muy difícil compaginar los horarios con los de sus amigos, con lo que los momentos de camaradería cada vez son más aislados.

¿Qué es lo que él o ella OYE?

La sensación que tiene, es de estar oyendo siempre reproches y exigencias de su jefe: ¿Has terminado lo que te pedí?, quiero el informe en mi mesa, necesito que te quedes hasta más tarde, ¿por qué no estás en tu puesto de trabajo?, aunque también elogios de las mismas personas, le alagan diciéndole que con tanto trabajo duro llegará muy lejos y que el trabajo realizado ha sido bueno.

Por otra parte, en casa, escucha preguntas del tipo ¿vas a venir a comer?, o peticiones de ayuda para arreglar algo, o ayudar en cualquier cosa, que a veces no es capaz de atender por falta de tiempo, a pesar de ello escucha a sus familiares decirles lo orgulloso que están de él por todo lo que trabaja.

En su ámbito de amistad, debido a la falta de tiempo y de encuentros con sus amigos, lo más escuchado son frases tipo te echo de menos, o hace mucho que no hablamos, aunque



nunca falta quien le pregunta si no está cansado de trabajar tanto y de hacer siempre lo mismo.

¿Qué es lo que él o ella DICE y HACE?

Esta persona dice que es una persona afortunada, con éxito en su trabajo y con una familia encantadora.

Trabaja duro y hace horas extras porque entiende que puede ser buen para su futuro.

En el trabajo hace todo lo posible por complacer a sus compañeros y tener un ambiente de trabajo agradable, donde no haya disputas y sea placentero trabajar.

Además de todo intenta compaginar su vida laboral, familiar y sus amistades, aunque sabe que, a veces, no sea tan equitativo como le gustaría.

¿Qué es lo que a él o ella le DUELE?

Lo que más le duele y preocupa, es fallar a su familia a causa de la falta de atención. Además tiene bastante miedo a perder también a sus amigos ya que cada vez les resulta más difícil mantener el contacto.

En el trabajo tiene una gran preocupación por mantener su puesto, no quiere cometer graves errores que puedan costarle su puesto, y le perturba la idea de que el reconocimiento que ya se ha ganado dentro de la empresa donde trabajo disminuya.

A pesar de todo, tiene una sensación extraña, ya que a veces tiene la sensación de que esta malgastando su vida y le preocupa que así sea.

¿A qué ASPIRA él o ella?

Su aspiración principal es tener una vida llena de éxito, tanto éxito personal, como familiar y por su puesto entre sus amistades.

Espera aprovechar al máximo cada momento con su entorno, estar presente en los acontecimientos importantes de la vida de sus seres queridos y ser feliz, es lo que ms desea.

Además tiene un posible sueño, que es tener una empresa propia, o por lo menos más independencia en el trabajo. Algo que le haga sentirse reconocido.

Conclusión.

Este tipo de público está estresado, necesita más tiempo de ocio, compartir vivencias con los amigos y familiares. Este será el pilar por donde abordaremos a dichos clientes, intentaremos fomentar la camaradería, el pasar un buen rato con amigos, el compartir cosas juntas.

Además es una buena ocasión para contrarrestar la monotonía, realizar cosas diferentes y despejar la mente del estrés cotidiano.



Fomentaremos la participación de este sector en el museo, a través de las exposiciones novedosas y de los talleres que se impartirán que intentarán ser novedosos, y se convertirán en una magnífica oportunidad para pasar tiempo con amigos y familiares, y disfrutar de hacer cosas diferentes y nuevas. Con el consecuente aliciente de poder ver tus obras expuestas en el propio museo.

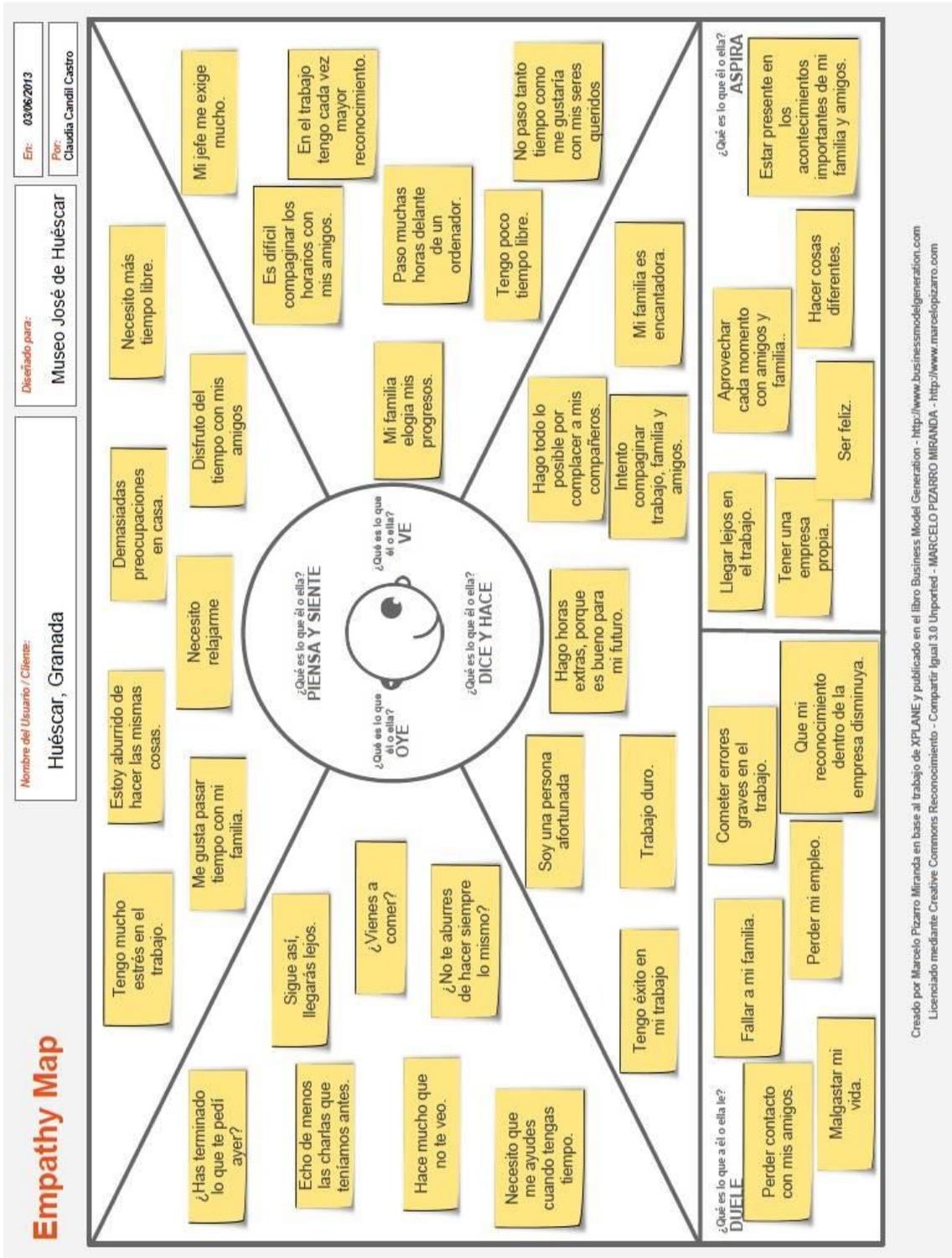


Gráfico 4-19. Mapa de empatía del público no aficionado al cómic



4.2.6. Relación con los clientes

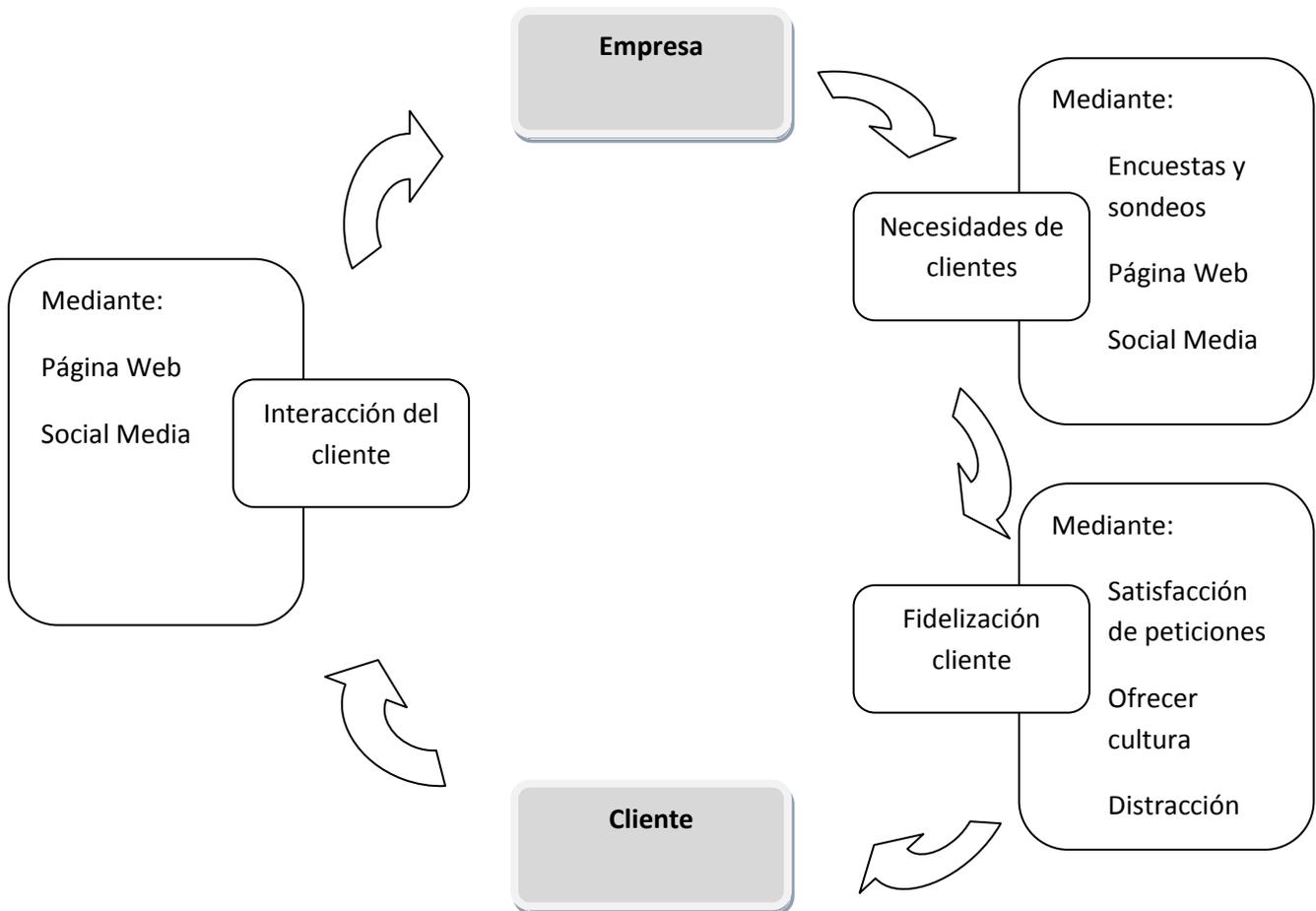


Gráfico 4-20. Diagrama de la relación de la empresa con los clientes

Para el éxito del negocio hay que tener en cuenta que una buena relación con los clientes es un punto imprescindible.

En este bloque se definen las necesidades que tendrá el cliente y como se abordarán dichas necesidades para hacer que el cliente esté satisfecho y fidelizarlo.

En primer lugar, tras definir los clientes potenciales, debemos diferenciar la relación con cada uno de ellos, ya que no a ambos es posible acceder de la misma manera, definimos la propuesta por tanto para cada tipo.

. Público aficionado al cómic

Para conocer las necesidades y demandas del público, haremos encuestas y sondeos, a través de revistas de aficionados al cómic, o en diferentes certámenes o encuentros de los



mismos. Para ello, tendremos a personas encargadas de asistir a este tipo de acontecimientos, y encuestar y analizar qué tipo de gustos y preferencias tienen dicho tipo de clientes potenciales.

También contaremos con la página web, donde los aficionados encontrarán numerosos artículos y donde esporádicamente se realizarán encuestas para analizar las preferencias de los mismos. Además se realizará un sondeo de dónde prestan especial interés este tipo de clientela.

El punto fuerte del negocio es el Social Media, a través de ello, daremos a conocer el museo, actualizaremos información sobre este y nos aseguraremos de que los clientes estén al tanto de las novedades del museo. Además rastreando la palabra cómic, podremos analizar cuáles son las preferencias de los aficionados que buscan en la red fomentar su afición.

Por otra parte, el negocio busca fidelizar la clientela, para ello principalmente se busca la satisfacción de la misma, satisfaciendo las necesidades, tanto como sea posible, que se definen anteriormente. Además un punto a tener en cuenta en la relación con los clientes, es que en todo momento, el negocio pretende transmitir a los clientes, distracción a través de diferentes actividades que se podrían realizar en el museo, así como un mayor conocimiento de diferentes autores, además de potenciar la creatividad a través de talleres que podrían fomentar la creación de comics por parte de los propios aficionados.

La comunicación 2.0 es el medio mediante el cual los aficionados tendrán posibilidad de interacción con el museo principalmente. De esta manera ellos podrán dar impresiones, podrán mantener contacto directo con personal del museo e incluso, mantener contacto con algunos autores que estén dispuestos a acercarse a su público, ya sea por que estén comenzando, como por darles un trato de favor.

En cualquier caso, con este modelo de negocio se pretende que el cliente y la empresa, en este caso el museo, estén en contacto permanente lo que provocará una satisfacción en el propio cliente y una ayuda para el teatro quien conocerá que espera encontrar su clientela.

. Público no aficionado al cómic

Este tipo de clientela es más difícil abordar, para ellos el cómic no es una afición ni una necesidad. Por lo tanto sus necesidades serán muy diferentes, ellos buscarán distracción y pasar tiempo con sus familias, con lo cual, para conocer sus necesidades y gustos, se harían sondeos y encuestas a pie de calle. Preguntando qué les gustaría encontrar con las visitas a éste tipo de establecimiento.

Además el link de la página web, estará expuesto en la página web de la localidad, donde se promocionará el teatro, para que las personas que no están muy interesadas en este tipo de hobby tengan conocimiento de él. Se propondrán encuestas en la propia página de la ciudad, donde conoceremos las preferencias de este tipo de público, al que no sólo se podrá acceder ofreciendo únicamente exposición de cómics, sino que tendrá que tener un valor añadido que les atraiga, como puede ser la originalidad, la variedad o los autores.



El público no aficionado al cómic es más complicado de fidelizar, se pretende acceder a esta fidelización fomentando la cultura a través del cómic. Se busca la asociación del museo como una actividad para pasar en familia, donde los más pequeños, además de disfrutar aprenderán a amar la lectura. Con lo cual se ofrecerá una diversión diferente, original, atractiva para las personas que buscan salir de la rutina, siempre satisfaciendo las peticiones y demandas de los mismos.

Por último, la interacción de este tipo de público se producirá, igualmente a través de redes sociales y páginas web. Ellos podrán dejar sugerencias en el buzón o comunicarse a través de portales como twitter o Facebook, donde serán atendidos por personal del museo personalmente. Además contarán con talleres que podrán sugerir, lo que hará que puedan sentirse parte del museo en decisiones como éstas.

4.2.7. Canales de distribución

Este bloque del modelo de negocios pretende definir el canal mediante el cual los clientes reciben el negocio. Qué es lo que la empresa hace para que alcanzar los clientes, cómo llega a ellos y de qué manera los conquista.

Para explicarlo en primer lugar, hacemos un resumen de cuáles son los principales canales en una tabla. En ella dividimos los canales en propio y ajeno.

Los canales propios son de los que se encarga directamente la empresa, en este caso el museo. Por el contrario los canales ajenos, son los que realiza una empresa que subcontratamos y la cual se dedica exclusivamente a estos temas.

Tipo de canal		Canal	Medio
Propio	Directo	Venta de entradas	Ventanilla del teatro
	Indirecto	Publicidad	Medio de comunicación Propaganda, marquesinas
Ajeno		Venta de entradas	Portales internet
Publicidad		Páginas internet	
		Interacción clientes	Social Media

Tabla 4-19. Tipos de canales de distribución y medios para difundir el negocio

Dentro de los Canales propios, podemos definir canales directos e indirectos. Los canales directos son los que realiza el la interacción directamente el museo con los clientes, en este caso estaríamos hablando de la venta de entradas.



Esta venta se realizaría directamente en las inmediaciones del teatro, en una ventanilla habilitada para ello, y estaría controlado directamente por la dirección del museo. No habría ningún intermediario entre el cliente y el teatro.

Por otro lado, también incluimos dentro de los canales propios canales indirectos, en este tipo de canales, la relación no se efectúa directamente, sino que se necesita de algún tipo de medio que intermedie entre la empresa y el cliente. Hablamos entonces de la publicidad, mediante anuncios en medios de comunicación y propagandas. Necesitan de un intermediario, en este caso, imprentas, emisoras de radios o prensa escrita, para que el negocio llegue hasta los clientes. A pesar de eso, se trata de un canal propio, porque en todo momento está controlado por los responsables del museo, ellos mismos provocan la interacción comprando la publicidad o pagando las cuñas de radio.

El siguiente tipo de canal que definimos, es el canal ajeno. Dentro de él sólo encontramos canales indirectos, ya que la empresa en todo caso necesita de algún soporte que genere la interacción.

Para comenzar el primer canal que definimos es la venta de entradas, esta vez por internet, a través de la propia página web o de portales de ventas de entradas. Con este tipo de ventas llegaremos a un público más actual y joven.

Otro canal posible, sería la publicidad, esta vez a través de internet. Cuando hablamos de internet, estamos refiriéndonos a anuncios en diferentes páginas de internet, que provocarán que la gente tenga noticias del museo, aun cuando no esté buscando nada relacionado con él.

El último canal indirecto que utilizaría el modelo de negocio sería la interacción con los clientes, es un punto muy importante que se llegará mediante la contratación de un Community Manager, que se encargará de tener actualizadas las cuentas del museo, en redes sociales de importancia. Además se encargará de promocionar el museo a todas las personas que vayan a visitar la localidad y lo comenten por la red, a través de la monitorización de la palabra Huéscar.

De esta manera, estaremos en contacto con nuestros clientes, fomentaremos la cultura a través del teatro, y atraeremos a mayor número de clientes, rejuveneceremos la clientela del museo, al acceder a ellos a través de internet, conseguiremos que personas, que no viven en la ciudad, sientan la necesidad de conocerla y de estar en su museo del cómic.

4.2.8. Estructuras de coste

Analizamos los costes posibles que encontraremos a la hora de puesta en marcha del negocio. Los costes los diferenciamos entre costes fijos, a los cuales tendremos que hacer frente con una periodicidad establecida fija, y los costes variables, a los que se harán frente según diversas especificaciones.



Tipo de gastos	Gastos	Desglose gastos	Preriodicidad de los gastos
Gastos fijos	Mantenimiento Museo	Gastos electricidad y agua Revisión periodica de instalaciones	Bimensual Mensual
	Personal	Seguridad	Mensual
		Limpieza	Mensual
		Staff	Mensual
		Administrativos	Mensual
		Dirección	Mensual
Community manager	Bimensual		
Gastos Página web	Encargado página web	Mensual	
	Dominio	Semestral	
	Hosting	Semestral	
Gastos variables	Autores, actores que representen personajes del cómic y exposiciones	Caché	Según actuación
		Exigencias de contrato	Eventual
		Alojamiento	Según actuación
		Decoración	Según actuación
	Talleres	Avituallamiento	Según taller
		Materiales	Según taller
		Profesor	Según taller
	Públicaidad	Cuñas en radio	Según actuación y presupuesto
		Públicaidad en periódicos	Según actuación y presupuesto
		Publicidad en paginas webs	Según actuación y presupuesto
Marquesinas y panfletos		Según actuación y presupuesto	
Otros gastos	Reparación de desperfectos	Eventual	
	Asesoría legar	Eventual	
	Ampliación de personal	Eventual	

Tabla 4-20. Tipos de gastos del museo del cómic

Dentro de los costes fijos, diferenciamos varios tipos.

En primer lugar se tendrán en cuenta los gastos de mantenimiento del establecimiento, a su vez podemos desglosarlo en gastos de electricidad y agua, los cuales haremos frente bimensualmente, y los gastos de revisiones periódicas de las instalaciones. Estas revisiones se realizarán cada mes para verificar que el museo cumple con las condiciones exigidas de apertura y utilización, por lo tanto el coste se soportará mensualmente.

Por otra parte encontramos los costes de personal, los cuales contemplarán, personal de seguridad, limpieza, staff de apoyo, administrativos, dirección y Community Manager. Todos estos costes se cumplirán mensualmente, a excepción del Community Manager, quien será subcontratado, y a quien se le pagará cada dos meses.

Por último, dentro de los costes fijos añadimos los gastos de la página web. Mantener esta página en activo tendrá unos costes de Hosting y Dominio los cuales se afrontarán



semestralmente, tendremos una persona encargada de la misma, el cual recibirá una asignación mensual.

Por otro lado tenemos los costes variables, dentro de los cuales diferenciamos los gastos en autores de cómics y personajes, los gastos de publicidad y otros posibles gastos ocasionales.

El gasto que se efectuará en autores de cómics y personajes dependerá del caché de los mismas, y la periodicidad igualmente será según lo establecido en el contrato. El atraer a estos autores y/o personajes, acarreará consigo los gastos de exigencias que tengan por contrato y el alojamiento de los mismos mientras tengan actuaciones o presentaciones en el museo del cómic. Todos los costes que vengan derivados por los mismos, serán efectuados según las exigencias del contrato.

Los gastos de publicidad dependerán en todo momento del presupuesto con que contemos, y además de la importancia de autores que visiten el museo.

Por último tendremos unos gastos eventuales, los cuales solo tendremos que hacer frente en el caso de que se presente alguna contingencia en el museo, se trata de los gastos de reparaciones de desperfectos, que no entren dentro del mantenimiento del museo, y el asesoramiento legal. Además contemplamos una posible ampliación de personal ocasional, si el acto que se encuentra activo en el momento requiere de refuerzos por mucha afluencia de público. Así mismo contemplaremos el gasto de materiales para los diferentes talleres que se realizarán en el teatro, estos serán en función de los talleres y por supuesto del presupuesto con el que se cuente a la hora de realización del mismo.

4.2.9. Vías de Ingreso

Los ingresos del negocio se recibirán a partir de la venta de entradas, tanto en el propio museo como vía internet, así como las cuotas de las personas que asistan a los talleres que se ofrecen periódicamente.

También encontraremos otra fuente de ingreso, la publicidad que pondremos en nuestra página web de diferentes productos y establecimientos, lo cual repercutirá en un ingreso trimestral que podrá aumentar en función de la popularidad de la página web del museo.

En cuanto a la venta de entradas, los ingresos dependerán de la afluencia de público y de los tipos de presentaciones o actuaciones de personajes del cómic, pudiendo ascender un poco el precio de la entrada para tales actos. Estos ingresos se cuantificarán cada semana, en función de la popularidad que haya tenido dicha semana el museo.



Por lo tanto con todos estos ingresos, se hará frente a todos los costes que tiene que soportar la puesta en marcha del negocio, y se obtendrán beneficios que incrementarán periódicamente y directamente proporcional a la cantidad de público que seamos capaces de atraer.