



Capítulo 5

Project Management

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. Estos 5 grupos de procesos son:

- . Iniciación
- . Planificación
- . Ejecución
- . Seguimiento y Control
- . Cierre

Dirigir un proyecto por lo general implica identificar requisitos, abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto y, equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y el riesgo.



En este caso, el proyecto se centrará en la iniciación y la planificación del proyecto de los dos establecimientos que venimos estudiando desde el inicio del mismo, diferenciando en cada uno de ellos su propio estudio de dirección de proyectos.

5.1. Teatro Oscense

5.1.1. Grupos de proceso de planificación

5.1.1.1. Descripción del proyecto

Nos encontramos con un Teatro, recién reformado, donde buscamos la implantación de dos actividades, las cuales hemos obtenido tras un estudio de viabilidad realizado en el modelo de negocios anterior. Estas actividades son la atracción de compañías de teatro y la realización de conciertos y espectáculos, con ellas se pretende aumentar el éxito del teatro y por lo tanto un mayor beneficio de éste.

5.1.1.2. Alcance del proyecto

El proyecto de este estudio tiene como alcance la implantación de dos actividades estudiadas con anterioridad, en el Teatro Oscense de la localidad de Huescar.

Para ellos realizamos un estudio de las tareas necesarias para su implantación, así como las actividades que habrá que realizar y los entregables que implicarán dichas actividades.

Posteriormente realizaremos un exhaustivo estudio de los riesgos que podrían presentarse a lo largo de la implantación, definiremos el impacto y la probabilidad de que estos riesgos acontezcan y se propondrá una respuesta a ellos, para que el efecto en la puesta en marcha de las actividades tenga el menor nivel de incidencia posible.

5.1.1.3. Restricciones

Para la puesta en marcha de estas actividades tenemos que tener en cuenta, principalmente, que todas las acciones que se realicen deben respetar en todo momento el patrimonio.

Otra restricción que nos encontramos es el presupuesto, contamos con la posible financiación de los bancos y el capital que, por el momento disponga el establecimiento.



5.1.2. Requerimientos del proyecto/ Entregables

Los entregables del proyecto son cualquier producto medible o verificable que se elabora para completar el mismo.

En nuestro proyecto, diferenciamos dos actividades principales a implantar, y para la detección de entregables los diferenciamos en dos tablas diferentes para cada una de ellas.

Codificamos los entregables para que sean fácilmente reconocibles y cuantificables a la hora de puesta en marcha. La codificación se realizó con una letra "E" seguida de una numeración correlativa que comenzará por 01.

- Atracción de compañías teatrales

Para diferenciar los entregables los dividiremos por secciones, éstas serán las actividades principales que tenemos a la hora de poner en marcha el negocio, dichas tareas son:

- . Project Management
- . Identificación de Compañías
- . Logística
- . Publicidad
- . Ventas



Actividad	Código	Entregable
Project Management	E01	Acta de constitución del proyecto
	E02	Plan de Proyecto
	E03	Informe de Seguimiento del proyecto
	E04	Documentación de cierre de proyecto
Identificar compañías	E05	Lista de compañías teatrales
	E06	Informe sobre compañías teatrales
	E07	Datos e información de compañía seleccionada
Negociación con compañías	E08	Propuesta de negocio
	E09	Clausulas
	E10	Contrato
Logística	E11	Contrato (Si es necesario más personal)
	E12	Materiales para escenarios
	E13	Listado de la música
	E14	Atuendos para los actores
	E15	Reserva de Hotel
Publicidad	E16	Octavillas y marquesinas impresas
	E17	Contrato de anuncios de radio y prensa
	E18	Contrato de anuncios en webs
	E19	Cuñas de radio
	E20	Anuncios en prensa
	E21	Anuncios en webs
Venta	E22	Tickes de entrada
	E23	Facturas de pago

Tabla 5-1. Entregables de la actividad atracción de compañías teatrales

Como apreciamos en la tabla encontramos veintitrés entregables, los cuales procedemos a describir:

.E01_ Acta de Constitución del Proyecto:

El Acta de Constitución del Proyecto es un documento en el que se define el alcance, los objetivos y los participantes del proyecto. Da una visión preliminar de los roles y responsabilidades, de los objetivos, de los principales interesados y define la autoridad del Project Manager. Sirve como referencia de autoridad para el futuro del proyecto.

Este documento incluye: Propósito del proyecto, descripción del proyecto, alcance, objetivos, requerimientos del proyectos, hitos y entregables, costes, recursos y riesgos del proyecto.

Este documento se entrega al inicio del proyecto a los interesados, los cuales son los promotores del mismo.

**. E02_Plan de Proyecto:**

El Plan de Gestión de Proyecto, es un documento donde se documentan las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios. Es la fuente primaria de información para determinar de qué manera se planificará, ejecutará, monitoreará, controlará y cerrará el proyecto.

El plan de proyecto incluye el alcance, cronograma, costes, calidad, recursos, compras, riesgos y comunicaciones.

El documento se entrega al comienzo antes de puesta en marcha del proyecto, y será aprobado por los promotores del mismo.

. E03_Informe de Seguimiento del Proyecto:

El informe de Seguimiento del Proyecto, es un informe que incluye el estado en el que se encuentran los entregables, el estado de la implementación de cambios, las acciones correctivas y preventivas, el trabajo completado, los riesgos, el rendimiento del cronograma y los costes, y las fechas de inicio y fin de las actividades planificadas.

Se entrega para que los promotores e interesados del proyecto, tengan conocimiento del estado y avances del mismo. Por lo tanto, dicho entregable está dirigido a ellos.

. E04_Documentación de cierre de proyecto:

El documento de Cierre de Proyecto, es el que aprueba el Project Manager y el promotor del proyecto, donde se especifica que el proyecto está formalmente acabado.

Incluye un checklist, con todos los requerimientos del proyecto y las lecciones aprendidas a raíz de la realización del mismo proyecto.

. E05_Lista de compañías teatrales:

Se trata de un documento donde se especifican el resultado de la búsqueda de posibles compañías teatrales que atraer al teatro.

La realización de la lista se hace mediante contacto con diferentes teatros, donde puedan recomendarnos algunas y contarnos su experiencia, mediante contacto con asesores teatrales, los cuales pueden representar algunas compañías, y mediante información extraída de diferentes webs o prensa especializada.

. E06_Informe sobre compañías teatrales:

Una vez entregada la lista, se elabora un informe con las características importantes sobre las compañías seleccionadas de la misma, y ésta se le entrega a los responsables para que puedan elegir cual es oportuna para actuar en el establecimiento.

En el informe contará el caché de la compañía, tipos de actuaciones, tipo de público al que llegan, número de personas de la compañía e impresiones de las personas tras actuaciones en otros teatros.

**. E07_Datos e información de compañía seleccionada:**

Informe donde se reflejan todos los datos técnicos de la compañía seleccionada, para poder elaborar un contrato a medida y saber dónde están los puntos fuertes y débiles de la misma.

En este informe se incluyen, lugar de procedencia de la compañía, teléfono de contacto, número de personas que la forman, caché, tipo de actuaciones, información recopilada de actuaciones en otros teatros, persona de contacto, dirigentes de la compañía y tipos de contrato con los que trabajan.

. E08_Propuesta de negocio:

Se trata de un documento que se entrega a las compañías, en la reunión que se tiene con ella, donde se le propone la posibilidad de actuar en el teatro.

Dentro de la propuesta de negocio se contemplan campos tales como el presupuesto con el que cuenta el teatro para la actuación, el tiempo que podrá permanecer la obra en el teatro, el tipo de público al que accederá, el tipo de actividad u obra que se desea que escenifique la compañía y las condiciones del contrato.

La propuesta de negocio tendrá que ser aprobada por la compañía y la directiva del teatro, de no ser así se imposibilitaría el negocio con la misma.

. E09_Clausulas:

Documento que se entrega a la compañía, tras haber aprobado el negocio, donde se detallan todas las restricciones que tendrán en el teatro, los derechos y obligaciones que tendrán que cumplir para que el contrato se mantenga en vigor.

Dicho documento, deberá ser aprobado y firmado tanto por la directiva del teatro como por los responsables de la compañía.

. E10_Contrato:

Documento donde se detalla toda la información del teatro, de la compañía, de las funciones que se realizarán, el objeto de la contratación, las cláusulas que invalidarán el contrato de no ser cumplidas y la firma del mismo.

Este documento tendrá que ser aprobado y firmado por la directiva del teatro y la de la compañía.

. E11_Contrato personal (si fuese necesario):

Documento que se realizará exclusivamente si fuere necesario contratación de personal adicional. En éste se detallarán el objeto del mismo, las cláusulas, los honorarios y la firma del mismo.

Irà dirigido y aprobado por los responsables del teatro y las personas contratadas o la agencia que subcontratará dicho personal.

**. E12_Materiales para escenarios:**

Son los materiales que se reciben para el montaje de los escenarios, algunos pertenecerán a la propia compañía y otros tendrán que ser adquiridos por el teatro.

En cualquier caso, la recepción debe estar acompañada de documento de recepción donde se detallarán los materiales recibidos, la fecha y la persona que lo entrega. Firmado por la misma y la persona que los recibe.

. E13_Listado de música:

Se trata de un documento con la música que requiere la compañía para la escenificación de la obra.

. E14_Atuendos para los actores:

Son las ropas que se recibirán para que los actores puedan interpretar sus funciones. Los atuendos, serán propiedad de la compañía y serán recibidos un día antes de su llegada.

Dicha recepción deberá estar contemplada en un informe de recepción donde se especificará, qué se ha recibido, la fecha y las firmas de la persona que lo recibe y la que lo entrega.

. E15_Reserva de hotel:

Documento que acredita la reserva de hoteles, o lugares de residencia para los integrantes de la compañía durante el tiempo de duración de la función en la localidad.

. E16_Octavillas y marquesinas impresas:

Se trata de la recepción de las octavillas y marquesinas impresas con la publicidad del teatro. Se entregará un documento de recepción donde se contemplará la mercancía recibida, la fecha, si la mercancía cumple con lo establecido en la compra y la firma de las personas que lo reciben y las que lo entregan.

. E17_Contratos de anuncios en radio y prensa:

Documento donde se detalla toda la información de la compra de anuncios publicitarios que se emitirán en radio o publicarán en prensa.

El contrato contemplará el número de emisiones y la duración de las mismas así como el contenido. Con respecto a los anuncios en prensa, el contrato especificará la posición de la publicación y la frecuencia de publicación del anuncio.

El documento deberá ser firmado y aprobado por los responsables de las publicaciones tanto en prensa como en radio y por los responsables del teatro.

. E18_Contratos de anuncios en webs:

Documento donde se especifica la información de compra de sitios web para la publicación de anuncios del teatro.



En el contrato constarán el tipo de páginas donde será publicado, el tipo de publicación que se desea, y el contenido de la misma.

Dicho documento deberá ser aprobado y firmado por los dirigentes del teatro, tanto como por los dirigentes de la empresa de publicidad online.

. E19_ Cuñas de radio:

Son las cuñas publicitarias emitidas en la radio según las especificaciones en contrato.

. E20_ Anuncios en prensa:

Los anuncios en prensa de tirada local, según lo establecido en el contrato.

. E21_ Anuncios en webs:

Anuncios en páginas webs que se publican según las condiciones del contrato.

. E22_ Tickets de entrada:

Son el comprobante de compra-venta de entradas de acceso al teatro, al cliente se le entrega el ticket con una numeración y la empresa se queda con un comprobante con la misma numeración, con ello se puede cuantificar la venta de entradas y hacer frente a cualquier problema o queja que pueda tener el cliente.

. E23_ Facturas de pago:

Una vez obtenidos los beneficios del teatro, es el momento de hacer frente a los pagos que han llevado la actuación de la compañía teatral, tales como la pernoctación en hoteles, o el propio pago a las compañías y demás gastos posteriores que deban realizarse. Todos esos pagos se realizarán con factura, las cuales se conservarán para poder cuantificar los gastos.

- Conciertos y espectáculos

Al igual que en la diferenciación de entregables en la atracción de compañías teatrales, en la de conciertos y espectáculos también especificamos cada uno según las tareas principales a las que corresponda, las cuales son:

. Project Management

. Identificar espectáculos

. Negociación

. Logística

. Publicidad

. Venta



También las codificaremos de la misma forma y siguiendo la numeración correlativa.

Actividad	Código	Entregable
Project Management	E24	Acta de constitución del proyecto
	E25	Plan de Proyecto
	E26	Informe de Seguimiento del proyecto
	E27	Documentación de cierre de proyecto
Identificar espectáculos	E28	Lista de posibles conciertos y espectáculos
	E29	Informe sobre posibles conciertos y espectáculos
	E30	Datos e información de opción seleccionada
Negociación	E31	Propuesta de negocio
	E32	Clausulas
	E33	Contrato
Logística	E34	Contrato (Si es necesario más personal)
	E35	Materiales para escenarios
	E36	Listado de la música
	E37	Reserva de Hotel
Publicidad	E38	Octavillas y marquesinas impresas
	E39	Contrato de anuncios de radio y prensa
	E40	Contrato de anuncios en webs
	E41	Cuñas de radio
	E42	Anuncios en prensa
Venta	E43	Anuncios en webs
	E44	Tickes de entrada
	E45	Facturas de pago

Tabla 5-2. Entregables de la actividad conciertos y espectáculos

Una vez analizados los entregables los describimos como anteriormente hemos hecho.

.E24_ Acta de Constitución del Proyecto:

El Acta de Constitución del Proyecto es un documento en el que se define el alcance, los objetivos y los participantes del proyecto. Da una visión preliminar de los roles y responsabilidades, de los objetivos, de los principales interesados y define la autoridad del Project Manager. Sirve como referencia de autoridad para el futuro del proyecto.

Este documento incluye: Propósito del proyecto, descripción del proyecto, alcance, objetivos, requerimientos del proyectos, hitos y entregables, costes, recursos y riesgos del proyecto.

Este documento se entrega al inicio del proyecto a los interesados, los cuales son los promotores del mismo.

**. E25_Plan de Proyecto:**

El Plan de Gestión de Proyecto, es un documento donde se documentan las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios. Es la fuente primaria de información para determinar de qué manera se planificará, ejecutará, monitoreará, controlará y cerrará el proyecto.

El plan de proyecto incluye el alcance, cronograma, costes, calidad, recursos, compras, riesgos y comunicaciones.

El documento se entrega al comienzo antes de puesta en marcha del proyecto, y será aprobado por los promotores del mismo.

. E26_Informe de Seguimiento del Proyecto:

El informe de Seguimiento del Proyecto, es un informe que incluye el estado en el que se encuentran los entregables, el estado de la implementación de cambios, las acciones correctivas y preventivas, el trabajo completado, los riesgos, el rendimiento del cronograma y los costes, y las fechas de inicio y fin de las actividades planificadas.

Se entrega para que los promotores e interesados del proyecto, tengan conocimiento del estado y avances del mismo. Por lo tanto, dicho entregable está dirigido a ellos.

. E27_Documentación de cierre de proyecto:

El documento de Cierre de Proyecto, es el que aprueba el Project Manager y el promotor del proyecto, donde se especifica que el proyecto está formalmente acabado.

Incluye un checklist, con todos los requerimientos del proyecto y las lecciones aprendidas a raíz de la realización del mismo proyecto.

. E28_Lista de posibles conciertos y espectáculos:

Se trata de un documento donde se especifican el resultado de la búsqueda de espectáculo que ofrecer posteriormente en el teatro.

La realización de la lista se hace mediante contacto con diferentes salas de espectáculos, donde puedan recomendarnos algunas y contarnos su experiencia, mediante contacto con representantes diferentes artistas y espectáculos, y mediante información extraída de diferentes webs o prensa especializada.

. E29_Informe sobre posibles conciertos y espectáculos:

Una vez entregada la lista, se elabora un informe con las características importantes sobre las opciones más viables de espectáculos, y ésta se le entrega a los responsables para que puedan elegir cual es oportuna para actuar en el establecimiento.

En el informe contará el caché del espectáculo, tipos de actuaciones, tipo de público al que llegan, número de personas implicadas e impresiones de las personas tras actuaciones en otros teatros.

**. E30_Datos e información de opción seleccionada:**

Informe donde se reflejan todos los datos técnicos del espectáculo o concierto, para poder elaborar un contrato a medida y saber dónde están los puntos fuertes y débiles de la misma.

En este informe se incluyen, lugar de procedencia del espectáculo o concierto, teléfono de contacto, número de personas que la forman, caché, tipo de actuaciones, información recopilada de actuaciones en otros salones de espectáculos, persona de contacto, dirigentes y tipos de contrato con los que trabajan.

. E31_Propuesta de negocio:

Se trata de un documento que se entrega a los responsables de los espectáculos o conciertos, en la reunión que se tiene con ellos, donde se le propone la posibilidad de actuar en el teatro.

Dentro de la propuesta de negocio se contemplan campos tales como el presupuesto con el que cuenta el teatro para la actuación, el tiempo que podrá permanecer la obra en el teatro, el tipo de público al que accederá, el tipo de actividad u obra que se desea que escenifique la compañía y las condiciones del contrato.

La propuesta de negocio tendrá que ser aprobada por los representantes y la directiva del teatro, de no ser así se imposibilitaría el negocio con la misma.

. E32_Clausulas:

Documento que se entrega a los representantes de los espectáculos o conciertos, tras haber aprobado el negocio, donde se detallan todas las restricciones que tendrán en el teatro, los derechos y obligaciones que tendrán que cumplir para que el contrato se mantenga en vigor.

Dicho documento, deberá ser aprobado y firmado tanto por la directiva del teatro como por los responsables de los espectáculos o conciertos.

. E33_Contrato:

Documento donde se detalla toda la información del teatro, del espectáculo que se realizará, los representantes y responsables del mismo, el objeto de la contratación, las cláusulas que invalidarán el contrato de no ser cumplidas y la firma del mismo.

Este documento tendrá que ser aprobado y firmado por la directiva del teatro y los responsables de los espectáculos.

. E34_Contrato personal (si fuese necesario):

Documento que se realizará exclusivamente si fuere necesario contratación de personal adicional. En éste se detallarán el objeto del mismo, las cláusulas, los honorarios y la firma del mismo.



Irá dirigido y aprobado por los responsables del teatro y las personas contratadas o la agencia que subcontratará dicho personal.

. E35_Materiales para escenarios:

Son los materiales que se reciben para el montaje de los escenarios, algunos pertenecerán a las propias actuaciones y otros tendrán que ser adquiridos por el teatro.

En cualquier caso, la recepción debe estar acompañada de documento de recepción donde se detallarán los materiales recibidos, la fecha y la persona que lo entrega. Firmado por la misma y la persona que los recibe.

. E36_Listado de música:

Se trata de un documento con la música que requiere el espectáculo o concierto para poder realizarse.

. E37_Reserva de hotel:

Documento que acredita la reserva de hoteles, o lugares de residencia para las personas implicadas en la realización del concierto o espectáculo.

. E38_Octavillas y marquesinas impresas:

Se trata de la recepción de las octavillas y marquesinas impresas con la publicidad del teatro. Se entregará un documento de recepción donde se contemplará la mercancía recibida, la fecha, si la mercancía cumple con lo establecido en la compra y la firma de las personas que lo reciben y las que lo entregan.

. E39_Contratos de anuncios en radio y prensa:

Documento donde se detalla toda la información de la compra de anuncios publicitarios que se emitirán en radio o publicarán en prensa.

El contrato contemplará el número de emisiones y la duración de las mismas así como el contenido. Con respecto a los anuncios en prensa, el contrato especificará la posición de la publicación y la frecuencia de publicación del anuncio.

El documento deberá ser firmado y aprobado por los responsables de las publicaciones tanto en prensa como en radio y por los responsables del teatro.

. E40_Contratos de anuncios en webs:

Documento donde se especifica la información de compra de sitios web para la publicación de anuncios del teatro.

En el contrato constarán el tipo de páginas donde será publicado, el tipo de publicación que se desea, y el contenido de la misma.

Dicho documento deberá ser aprobado y firmado por los dirigentes del teatro, tanto como por los dirigentes de la empresa de publicidad online.

**. E41_ Cuñas de radio:**

Son las cuñas publicitarias emitidas en la radio según las especificaciones en contrato.

. E42_ Anuncios en prensa:

Los anuncios en prensa de tirada local, según lo establecido en el contrato.

. E43_ Anuncios en webs:

Anuncios en páginas webs que se publican según las condiciones del contrato.

. E44_ Tickets de entrada:

Son el comprobante de compra-venta de entradas de acceso al teatro, al cliente se le entrega el ticket con una numeración y la empresa se queda con un comprobante con la misma numeración, con ello se puede cuantificar la venta de entradas y hacer frente a cualquier problema o queja que pueda tener el cliente.

. E45_ Facturas de pago:

Una vez obtenidos los beneficios del teatro, es el momento de hacer frente a los pagos que han llevado la actuación, tales como la pernoctación en hoteles, o el propio pago de la actuación y demás gastos posteriores que deban realizarse. Todos esos pagos se realizarán con factura, las cuales se conservarán para poder cuantificar los gastos.

5.1.3. Estructura desagregada de tareas (EDT/WBS)

La Estructura Desglosada de Trabajo (EDT), es una técnica muy conocida y de vital importancia para la gestión de proyectos, ya que nos ayuda a identificar los paquetes de trabajo, responsables, presupuestos y recursos necesarios para llevar a cabo la ejecución de cualquier proyecto.

Según La Guía del PMBOK®, “la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) una descomposición jerárquica, basada en los entregables del trabajo que debe ejecutar el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos, con cada nivel descendente de la EDT representando una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto. La EDT organiza y define el alcance total del proyecto y representa el trabajo especificado en el enunciado del alcance del proyecto aprobado y vigente”.

Diferenciamos dos EDT diferentes en el teatro, correspondientes a las dos actividades que vamos a implantar



- Atracción de compañías teatrales

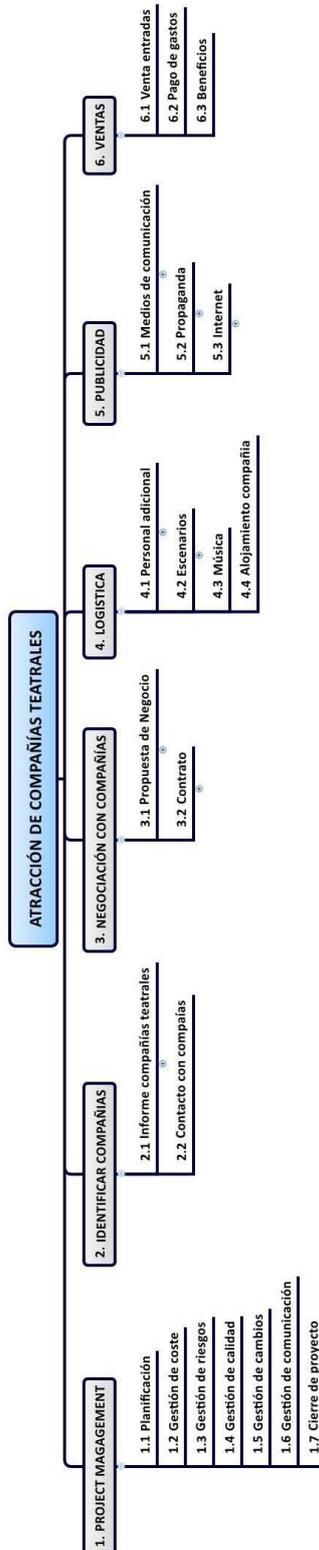


Gráfico 5-1. Estructura de desglose de tareas de atracción de compañías teatrales



En la EDT, podemos ver que diferenciamos seis paquetes de trabajo.

PT	Actividad	Responsable
PT1	Project Management	Project Management
PT2	Identificar Compañías	Jefe de equipo de trabajo del teatro
PT3	Negociación con Compañías	Jefe de equipo de trabajo del teatro
PT4	Logística	Jefe de equipo de trabajo del teatro
PT5	Publicidad	Responsable de publicidad
PT6	Ventas	Jefe de equipo de trabajo del teatro

Tabla 5-3. Paquetes de Trabajo de la Atracción de Compañías Teatrales

Cada equipo de trabajo tendrá que definir la EDT y el diccionario de la EDT que considere adecuados. A continuación se muestran las fichas de los PT.

. PT1_Project Management

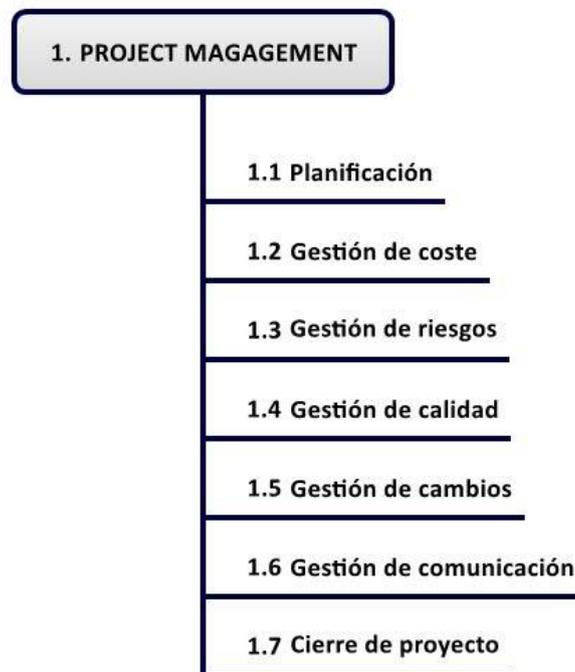


Gráfico 5-2. Paquete de trabajo Project Management



Descripción del paquete de trabajo	
PT	1
Actividad	Project Management
Responsable	Project Manager
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar y gestionar el plan para la dirección del proyecto (alcance, costes, riesgos, comunicaciones, ...)• Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto• Monitoreo y controlar el trabajo del proyecto• Realizar el control integrado de cambios• Cerrar el proyecto o fase	
Actividades asignadas	
1.1 Planificación 1.2 Gestión de costes 1.3 Gestión de riesgos 1.4 Gestión de la calidad 1.5 Gestión de cambios 1.6 Gestión de comunicaciones 1.7 Cierre del proyecto	
Principales entregables	
Acta de constitución del proyecto Plan del Proyecto Informes de seguimiento del proyecto Documento de cierre del proyecto	
Interesados involucrados	
Responsables del Teatro	

Tabla 5-4. Ficha PT Project Management de Atracción de Compañías Teatrales



. PT2_Identificar compañías



Gráfico 5-3. Paquete de trabajo Identificación de Compañías

Descripción del paquete de trabajo	
PT	2
Actividad	Identificar Compañías
Responsable	Jefe de equipo de trabajo del teatro
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las posibles compañías de teatros que puedan ser accesibles a actuar en el teatro • Estudiar las posibilidades y la rentabilidad que traerán consigo las mismas • Elegir la opción que contemple dos aspectos importantes, la rentabilidad y la atracción de personas a ver la función 	
Actividades asignadas	
2.1. Informe con compañías teatrales 2.2. Contacto con compañías teatrales	
Principales entregables	
Lista de posibles compañías teatrales Informe sobre compañías teatrales Datos e información de la compañía seleccionada	
Interesados involucrados	
Responsables del Teatro	

Tabla 5-5. Ficha PT Identificar Compañías de Atracción de Compañías Teatrales



. PT3_Negociación con compañías



Gráfico 5-4. Paquete de Trabajo Negociación con Compañías

Descripción del paquete de trabajo	
PT	3
Actividad	Negociación con compañías
Responsable	Jefe de equipo de trabajo del teatro
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Exponer a los responsables de las compañías de trabajo la propuesta de negocio, para que éste las apruebe. • Firmar el contrato que formalice y asegure la actuación de dicha compañía en el teatro. • Discutir y decidir entre ambos que tipos de actuaciones o funciones se harán. 	
Actividades asignadas	
3.1. Propuesta de Negocio 3.2. Contrato	
Principales entregables	
Propuestas Cláusulas Contrato	
Interesados involucrados	
Responsables del Teatro Compañías Teatrales	

Tabla 5-6. Ficha PT Negociación con Compañías de Atracción a Compañías Teatrales



. PT4_Logística

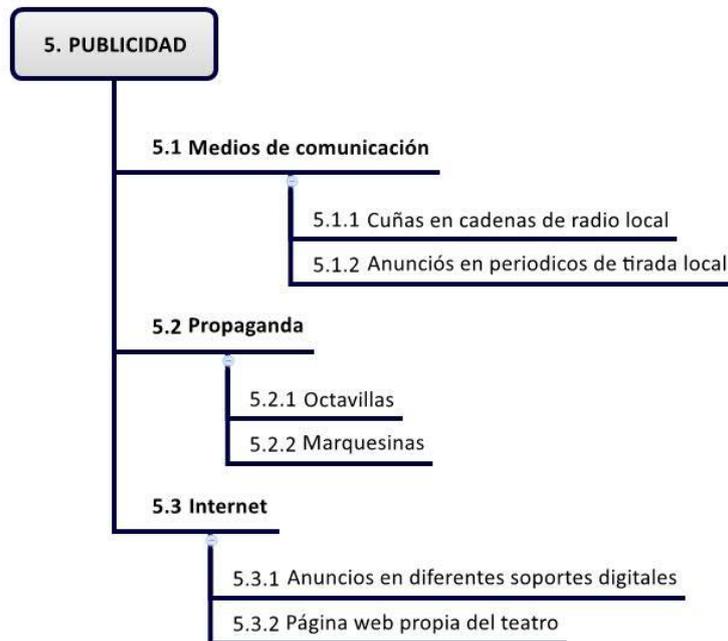


Gráfico 5-5. Paquete de trabajo Logística



Descripción del paquete de trabajo	
PT	4
Actividad	Logística
Responsable	Jefe de equipo de trabajo del teatro
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Adecuar y modificar el teatro para prepararlo para la obra de teatro que se representará.• Satisfacer todas las necesidades de seguridad, limpieza y tareas varias del teatro.• Preparar la música con la que contará la obra de teatro.• Cumplir lo especificado en el contrato en cuestiones de exigencias de Backstage• Dar alojamiento a los integrantes de la obra de teatro mientras su estancia en la localidad.	
Actividades asignadas	
4.1. Personal adicional 4.2. Escenarios 4.3. Música 4.4. Alojamiento de la compañía	
Principales entregables	
Contrato (si fuese necesario personal adicional) Materiales para el escenario Listado de la música de la obra Atuendos de los personajes de la obra Reserva de hoteles	
Interesados involucrados	
Responsables del Teatro Compañías Teatrales	

Tabla 5-7. Ficha PT Logística de Atracción a Compañías Teatrales

**.PT5_Publicidad****Gráfico 5-6. Paquete de Trabajo Publicidad**

Descripción del paquete de trabajo	
PT	5
Actividad	Publicidad
Responsable	Responsable de publicidad el teatro
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el teatro y sus funciones no sólo por la localidad. • Atraer al público a las nuevas propuestas del teatro 	
Actividades asignadas	
5.1. Medios de comunicación 5.2. Propaganda 5.3. Internet	
Principales entregables	
Octavillas y marquesinas impresas Contrato de anuncios en prensa y radio Contrato de anuncios en webs Cuñas de radio Anuncios en prensa Anuncios en web	
Interesados involucrados	
Responsables del Teatro	

Tabla 5-8. Ficha PT Publicidad de Atracción de Compañías Teatrales

**. PT6_Ventas****Gráfico 5-7. Paquete de Trabajo Ventas**

Descripción del paquete de trabajo	
PT	6
Actividad	Ventas
Responsable	Jefe de equipo de trabajo del teatro
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Vender entradas• Obtener un buen beneficio de la venta• Subsanan los pagos de compañías y otros gastos con los ingresos de las entradas	
Actividades asignadas	
6.1. Venta de entradas 6.2. Pago de gastos 6.3. Beneficios	
Principales entregables	
Tickets de entrada Facturas de pago	
Interesados involucrados	
Responsables del Teatro	

Tabla 5-9. Ficha PT Ventas de Atracción de Compañías Teatrales



- Conciertos y espectáculos

Una posible estructura de desglose de tareas (EDT) sería:

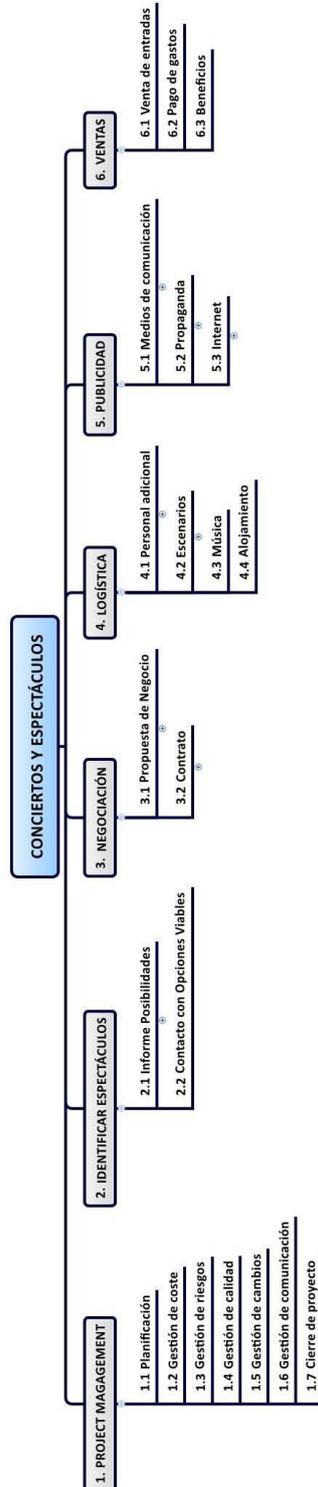


Gráfico 5-8. Estructura de desglose de trabajo de conciertos y espectáculos



En la EDT, podemos ver que diferenciamos seis paquetes de trabajo.

PT	Actividad	Responsable
PT7	Project Management	Project Management
PT8	Identificar Espectáculos	Jefe de equipo de trabajo del teatro
PT9	Negociación	Jefe de equipo de trabajo del teatro
PT10	Logística	Jefe de equipo de trabajo del teatro
PT11	Publicidad	Responsable de publicidad
PT12	Ventas	Jefe de equipo de trabajo del teatro

Tabla 5-10. Paquetes de Trabajo de Conciertos y Espectáculos

Cada equipo de trabajo tendrá que definir la EDT y el diccionario de la EDT que considere adecuados. A continuación se muestran las fichas de los PT.

. PT7_Project Management

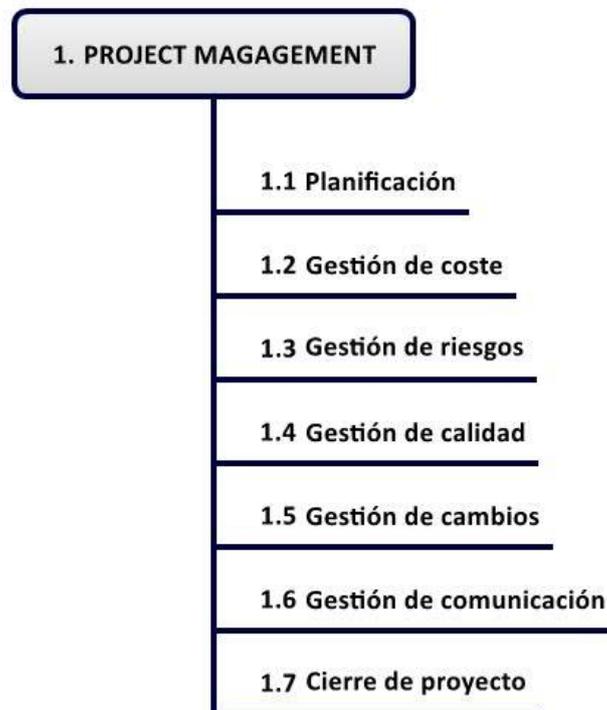
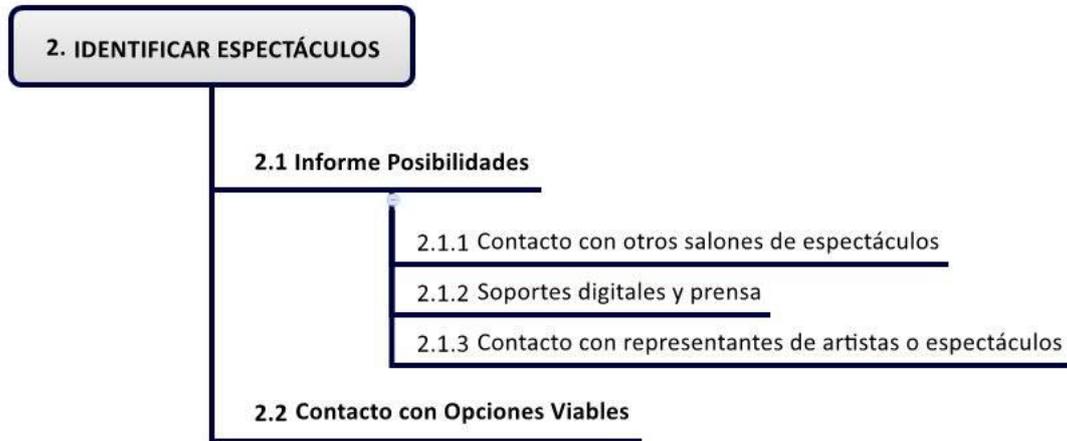


Gráfico 5-9. Paquete de trabajo Project Management



Descripción del paquete de trabajo	
PT	7
Actividad	Project Management
Responsable	Project Manager
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar y gestionar el plan para la dirección del proyecto (alcance, costes, riesgos, comunicaciones, ...)• Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto• Monitoreo y controlar el trabajo del proyecto• Realizar el control integrado de cambios• Cerrar el proyecto o fase	
Actividades asignadas	
1.1 Planificación 1.2 Gestión de costes 1.3 Gestión de riesgos 1.4 Gestión de la calidad 1.5 Gestión de cambios 1.6 Gestión de comunicaciones 1.7 Cierre del proyecto	
Principales entregables	
Acta de constitución del proyecto Plan del Proyecto Informes de seguimiento del proyecto Documento de cierre del proyecto	
Interesados involucrados	
Responsables del Teatro	

Tabla 5-11. Ficha PT Project Management de conciertos y espectáculos

**. PT8_Identificar compañías****Gráfico 5-10. Paquete de Trabajo Identificar Compañías**

Descripción del paquete de trabajo	
PT	8
Actividad	Identificar Espectáculos
Responsable	Jefe de equipo de trabajo del teatro
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Identificar los posibles espectáculos que puedan realizarse en el teatro.• Estudiar las posibilidades y la rentabilidad que traerán consigo las mismas.• Elegir la opción que contemple dos aspectos importantes, la rentabilidad y la atracción de personas a ver la función.	
Actividades asignadas	
2.1. Informe de posibilidades 2.2. Contacto con opciones viables	
Principales entregables	
Lista de posibles conciertos y espectáculos Informe sobre posibles conciertos y espectáculos viables Datos e información del espectáculo seleccionado	
Interesados involucrados	
Responsables del Teatro	

Tabla 5-12. Ficha PT Identificar Compañías de conciertos y espectáculos



.PT9_Negociación

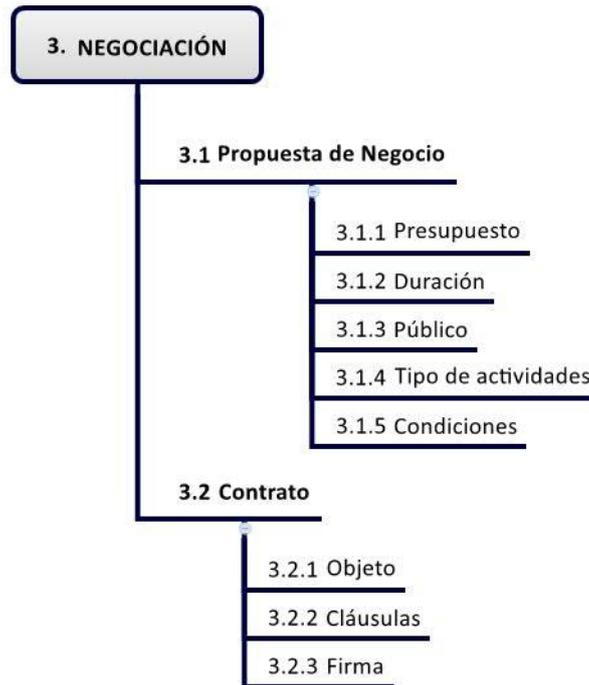


Gráfico 5-11. Paquete de Trabajo Negociación

Descripción del paquete de trabajo	
PT	9
Actividad	Negociación
Responsable	Jefe de equipo de trabajo del teatro
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> Exponer a los responsables de los espectáculos la propuesta de negocio, para que éste las apruebe. Firmar el contrato que formalice y asegure la actuación de dicho espectáculo en el teatro. Discutir y decidir entre ambos que tipos de actuaciones o funciones se harán. 	
Actividades asignadas	
3.1. Propuesta de Negocio 3.2. Contrato	
Principales entregables	
Propuestas Cláusulas Contrato	
Interesados involucrados	
Responsables del Teatro Responsables y titulares de los espectáculos	

Tabla 5-13. Ficha PT Negociación con Compañías de conciertos y espectáculos



. PT10_Logística

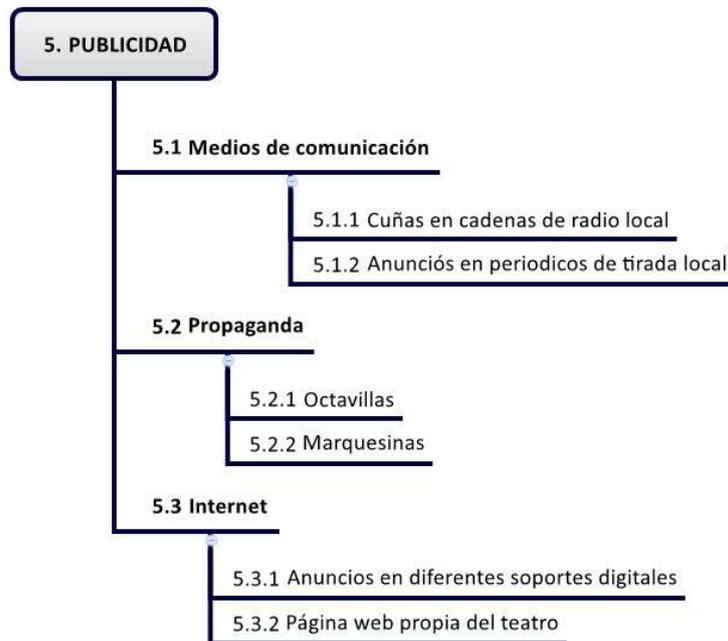


Gráfico 5-12. Paquete de Trabajo Logística



Descripción del paquete de trabajo	
PT	10
Actividad	Logística
Responsable	Jefe de equipo de trabajo del teatro
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Adecuar y modificar el teatro para prepararlo para que sea adecuado al espectáculo que se ofrecerá.• Satisfacer todas las necesidades de seguridad, limpieza y tareas varias del teatro.• Preparar la música con la que contará el espectáculo.• Cumplir lo especificado en el contrato en cuestiones de exigencias de Backstage• Dar alojamiento a los integrantes de la obra de teatro mientras su estancia en la localidad.	
Actividades asignadas	
4.1. Personal adicional 4.2. Escenarios 4.3. Música 4.4. Alojamiento de la compañía	
Principales entregables	
Contrato (si fuese necesario personal adicional) Materiales para el escenario Listado de la música Reserva de hoteles	
Interesados involucrados	
Responsables del Teatro Compañías Teatrales	

Tabla 5-14. Ficha PT Logística de conciertos y espectáculos

**.PT11_Publicidad****Gráfico 5-13. Paquete de Trabajo Publicidad**

Descripción del paquete de trabajo	
PT	4
Actividad	Publicidad
Responsable	Responsable de publicidad el teatro
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el teatro y sus funciones no sólo por la localidad. • Atraer al público a las nuevas propuestas del teatro 	
Actividades asignadas	
5.1. Medios de comunicación 5.2. Propaganda 5.3. Internet	
Principales entregables	
Octavillas y marquesinas impresas Contrato de anuncios en prensa y radio Contrato de anuncios en webs Cuñas de radio Anuncios en prensa Anuncios en web	
Interesados involucrados	
Responsables del Teatro	

Tabla 5-15. Ficha PT Publicidad de conciertos y espectáculos

**.PT12_Ventas****Gráfico 5-14. Paquete de Trabajo Ventas**

Descripción del paquete de trabajo	
PT	5
Actividad	Ventas
Responsable	Jefe de equipo de trabajo del teatro
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Vender entradas• Obtener un buen beneficio de la venta• Subsancar los pagos que acarrearán los espectáculos y otros gastos con los ingresos de las entradas	
Actividades asignadas	
6.1. Venta de entradas 6.2. Pago de gastos 6.3. Beneficios	
Principales entregables	
Tickets de entrada Facturas de pago	
Interesados involucrados	
Responsables del Teatro	

Tabla 5-16. Ficha PT Ventas de conciertos y espectáculos



5.1.4. Calendario/Hitos

Un hito es un punto de referencia que marca un evento importante de un proyecto y se usa para supervisar el progreso del proyecto.

Los hitos nos permiten organizar el proyecto por etapas y gestionar mejor el resultado final mediante el cumplimiento de pequeños objetivos.

Diferenciamos dos tablas diferentes de hitos para cada una de las actividades principales que estableceremos en el teatro.

Dividiremos los hitos por secciones, los cuales corresponderán a las tareas que desglosamos con anterioridad, y los codificaremos para que puedan ser fácilmente reconocibles y cuantificables en la puesta en marcha del proyecto. Ésta codificación se hará con un código compuesto por la letra “H” seguida de una numeración correlativa que comenzará por 01.

Una vez determinados todos los hitos, tendremos el proyecto completamente definido, y tendremos una lista de todas las actividades y acontecimientos que tendrán lugar durante la puesta en marcha del mismo.



- Atracción de compañías teatrales

Actividad	Código	Entregable
Project Management	H01	Entrega de acta
	H02	Entrega de plan de proyecto
	H03	Trasladar al responsables del teatro los cambios o modificaciones del proyecto
	H04	Comprobación de errores del proyecto
	H05	Firma del contrato
Identificar compañías	H06	Busqueda de compañías teatrales
	H07	Análisis de las compañías teatrales
	H08	Contacto con las compañías
	H09	Elección de la compañía que actuará
Negociación con compañías	H10	Reunión con responsables de compañías teatrales
	H11	Exposición de la oferta, presupuesto, condiciones y público
	H12	Aceptación o rechazo de la oferta
	H13	Firma del contrato
Logística	H14	Identificar si es necesario más personal
	H15	Contratación de personal adicional si fuese necesario
	H16	Montaje de escenario
	H17	Preparación de la música para las actuaciones
	H18	Preparación del Backstage
	H19	Ensayos
	H20	Buscar hoteles para la pernoctación de las personas de la compañía
	H21	Encargo de impresión de octavillas y marquesinas
Publicidad	H22	Reparto de publicidad
	H23	contratación de cuñas de radio y anuncios en prensa
	H24	Contratación de anuncios en portales webs
	H25	Gestión de página web del teatro
	Venta	H26
H27		Venta de entradas en internet
H28		Contabilidad del dinero recaudado
H29		Pago a compañías teatrales y otros gastos
H30		Invertir beneficios

Tabla 5-17. Hitos de la actividad atracción de compañías teatrales



- Conciertos y espectáculos

Actividad	Código	Entregable
Project Management	H31	Entrega de acta
	H32	Entrega de plan de proyecto
	H33	Trasladar al responsables del teatro los cambios o modificaciones del proyecto
	H34	Comprobación de errores del proyecto
	H35	Firma del contrato
Identificar compañías	H36	Busqueda de posibles conciertos y espectáculos
	H37	Análisis de los espectáculos
	H38	Contacto con las posibilidades viables
	H39	Elección de espectáculo que actuará
Negociación con compañías	H40	Reunión con representantes de los espectáculos
	H41	Exposición de la oferta, presupuesto, condiciones y público
	H42	Aceptación o rechazo de la oferta
	H43	Firma del contrato
Logística	H44	Identificar si es necesario más personal
	H45	Contratación de personal adicional si fuese necesario
	H46	Montaje de escenario
	H47	Preparación de la música para las actuaciones
	H48	Preparación del Backstage
	H49	Ensayos
	H50	Buscar hoteles para la pernoctación de las personas de la compañía
Publicidad	H51	Encargo de impresión de octavillas y marquesinas
	H52	Reparto de publicidad
	H53	contratación de cuñas de radio y anuncios en prensa
	H54	Contratación de anuncios en portales webs
	H55	Gestión de página web del teatro
Venta	H56	Venta de entradas en taquilla del teatro
	H57	Venta de entradas en internet
	H58	Contabilidad del dinero recaudado
	H59	Pago de los espectáculos y otros gastos
	H60	Invertir beneficios

Tabla 5-18. Hitos de la actividad conciertos y espectáculos



5.1.5. Identificación de los riesgos

Un riesgo en un proyecto es una condición incierta que en caso de producirse puede tener un efecto positivo o negativo sobre el proyecto. El riesgo se debe a la incertidumbre que existe en los proyectos.

El riesgo se refiere a la variación de los resultados posibles, cuanto más varíen mayor será el riesgo.

Una vez puestas en marcha las actividades propuestas, podremos encontrarnos con una serie de riesgos que podrían impedir la realización completa y correcta de dicha actividad. Con la identificación de los riesgos se pretende anticiparse a ellos, para así estar preparados y poder hacer frente a los mismos con habilidad, y dentro de las posibilidades, evitarlos antes de que se produzcan. De esta manera reduciremos las posibilidades de fracaso de la actividad propuesta.

Los riesgos que podemos identificar podrán ser positivos y negativos, los nombraremos en una tabla con una codificación que hará posible la rápida identificación, durante la puesta en marcha con lo cual será más eficaz en el proceso. La codificación será la letra "R" seguida de una numeración correlativa que empezará por "01".

En este caso, los riesgos no se identificarán por actividad, ya que éstos no se acontecen directamente a ellas, sino que repercuten en el teatro en su totalidad. Por lo tanto hablaremos de riesgos que afectan al teatro como un conjunto, pudiendo aparecer en ambas actividades que estudiamos en el proyecto.

Una vez identificados los riesgos, se detallarán y explicarán para que queden perfectamente definidos y puedan ser detectados si se producen durante la puesta en marcha de las actividades propuestas.

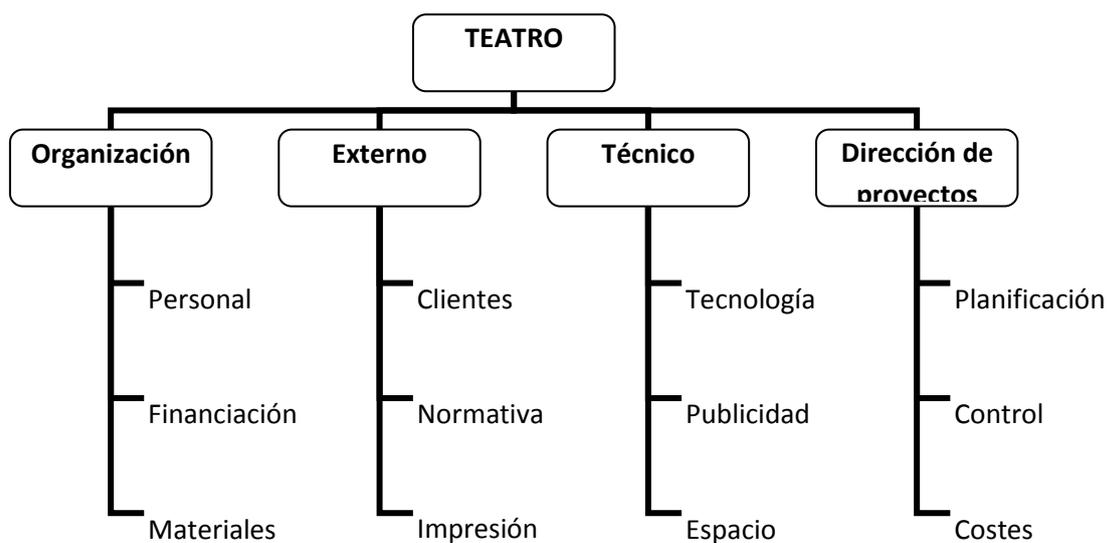


Gráfico 5-15. Diagrama de definición de riesgos del Teatro



Actividad	Código	Riesgo
Organización	R01	Personal poco cualificado
	R02	Retirada de financiación
	R03	Caché de compañías alto
	R04	Retraso en la recepción de materiales
Externo	R05	No se cumpla el éxito esperado
	R06	Creen excesivo el precio de entrada
	R07	Cambio de normativa
	R08	Retraso, Fallo o Problemas con la impresión
Técnico	R09	Problemas con publicidad
	R10	Espacio insuficiente, o excesivo para el público obtenido
	R11	Problemas con luces o música
Dirección de proyectos	R12	La planificación no se adapte a la realidad
	R13	Controles insuficientes
	R14	Aumentos de los costes

Tabla 5-19. Definición de riesgos del teatro

. R01_Personal poco cualificado:

Puede darse el caso, que el personal con tratado, ya sea en apoyo, financiación, seguridad o staff esté poco cualificado. Si esto ocurriese, la eficacia de sus actividades desempeñadas en el teatro puede ser deficiente, con lo que provocaría retrasos tanto de ventas de entradas, como de acomodamiento de personas en sus localidades, de ventas de refrescos, si se trata de seguridad posibles conflictos que no sabrán resolverse con premura, y si es dentro del campo de apoyo y financiación, puede haber errores de contratos, posibles presupuestos para contrataciones de conciertos, espectáculos y compañías y fallos en organizaciones.

Estos fallos se deben a que es posible que se contrate personal a bajo costo, lo que podía provocar los citados problemas.

. R02_Retirada de financiación:

La financiación del teatro viene dada de manos de entidades financieras, si se produjera una retirada de la financiación de estos sería un grave problema ya que sería imposible de atraer las compañías y espectáculos previstos, y que realmente son afines al público esperado. Esto provocaría una disminución en la afluencia de público, ya las funciones que se proporcionarían no alcanzarían el nivel esperado de éstos.

La retirada de la financiación puede ser provocada porque no se atiende lo suficiente a las recomendaciones de las entidades de riesgos al atraer ciertas compañías o espectáculos demasiado costosos.

**. R03_Caché de compañías alto:**

Las compañías que, a menudo, son las más afines o requeridas por el público pueden tener un caché demasiado alto, esto provocará que la financiación sea insuficiente para soportarlas, o que, la contratación de una de ellas impida contratar nuevas compañías y/o espectáculos, lo que acarreará una deficiencia de público a largo plazo.

. R04_Retraso en la recepción de materiales:

A menudo, el teatro tiene que recibir materiales para escenarios o vestuarios, los cuales son requeridos por las compañías. Esto puede llevar consigo el riesgo de los retrasos, que pueden ser provocados por el tráfico, dificultades a la hora del envío o por fallos en los mismos.

Las actuaciones pueden verse afectadas por los mismos, lo que conllevará que se retrasen las funciones lo que repercutirá negativamente de manera económica ya que no se cumplirá con el calendario planificado y puede darse el caso, de que las pernотaciones de los componentes de las funciones se prolonguen.+

. R05_No se cumpla el éxito esperado:

Es el riesgo más temido, la mayoría de los riesgos desembocan en este. El público es insuficiente con lo que todo el dinero invertido en la puesta en marcha del proyecto no se ve recuperado, lo que hace que haya pérdidas en el teatro.

. R06_Creen excesivo el precio de la entrada:

Cabe la posibilidad de que un riesgo sea que la afluencia de público disminuya debido a que los precios por entrada sean demasiado elevados. El precio de entrada al teatro dependerá de varios factores, influirá la actuación que esté vigente en el momento, si es una compañía teatral o espectáculo de reconocida importancia el precio ascenderá. Además habrá factores que fijarán un precio mínimo de entrada, como pueden ser los gastos fijos que tenga el teatro o la amortización de los gastos de reforma y aplicación de nuevas actividades en él.

. R07_Cambio de normativa:

Es un riesgo que podría aparecer, si cambiara la normativa de repente y las condiciones y requisitos que se exigen son mayores o diferentes de los que cumple el teatro en la actualidad.

Esto podría provocar problemas con la autoridad competente y un gasto mayor al tener que cambiarlos si así se exigiera.

. R08_Retraso, fallo o problemas con la impresión:

Cuando hablamos de impresión bien podemos hablar de entradas o de anuncios publicitarios o panfletos. Al tratarse de una actividad externa puede darse el caso de que haya retrasos en los plazos de entrega, que estén mal impresos o que haya fallos en el contenido de la entrada o panfleto a imprimir.



Esto haría necesaria una reimpresión que aumentaría los gastos del teatro, y en el caso de retraso falta de publicidad o necesidad de buscar un remedio temporal para entregar las entradas al público que desea adquirir una.

. R09_Problemas con publicidad:

El riesgo puede ser que no se publicite correctamente, que fallen a la hora de proporcionar los datos del teatro o las actuaciones que se realizarán en él. También podría haber un aumento repentino del coste de la publicidad que repercutiría negativamente en los gastos del teatro.

Esto provocaría una confusión en el público que podría cambiar su buena opinión sobre el teatro, y con respecto al aumento repentino del coste haría que el presupuesto con el que cuenta el teatro para implantación de las actividades propuestas se viera afectado.

. R10_Espacio insuficiente o excesivo para el público obtenido:

Este riesgo puede aparecer de dos maneras. Una de ellas vendría provocado si se obtuviera poco público, en este caso las instalaciones y espacios destinados a ellos sería demasiado grandes lo que generaría pérdidas económicas, ya que se estaría invirtiendo dinero en espacio que no llegaría a ser utilizado. Por el contrario, si se produjera un aumento considerable del volumen de público podrían aparecer deficiencias en el espacio existente, necesitando un lugar más grande para albergar a todo el público obtenido. Esto también tendría consecuencias negativas al perder el dinero de las entradas de esas personas que querrían acceder al teatro y no pueden por falta de espacio.

. R11_Problemas con luces o música:

Riesgo que sería importante si apareciera en medio de una actuación o función. Si en ese caso, fallara la música y/o las luces la imagen del teatro a vistas del público podría verse negativamente afectada, lo que podría hacer que el público perdiera el interés por acudir al teatro en cuestión.

. R12_La planificación no se adapta a la realidad:

Una vez estén implantándose las actividades propuestas, puede aparecer un riesgo que sea que lo planificado en el proyecto no sea exactamente lo que ocurre en la realidad. Esto puede ser bueno, en el caso de que las condiciones y resultados sean más favorables, o por el contrario negativo si el panorama al que hacer frente es mucho más negativo que lo reflejado en el proyecto.

. R13_Controles insuficientes:

Cuando se está implantando el proyecto, se prevén varios controles para asegurar que el proyecto y su implantación se está cumpliendo correctamente, el riesgo al que nos enfrentamos en este caso es que los controles planificados no sean lo suficiente y esto provoque que la puesta en marcha de las actividades no se realice con exactitud.

**. R14_Aumento de los costes:**

Una vez implantando se el proyecto, pueden haber retrasos, riesgos que aparezcan en mitad de la misma, problemas o fallos de que provocarán un aumento de los costes del proyecto. Esto provocará que el presupuesto se vea afectado negativamente.

5.1.6. Análisis cualitativo de los riesgos

Para hacer el análisis cualitativo de los riesgos realizaremos una matriz de probabilidad e impacto para clasificar los riesgos según importancia.

Probabilidad	Alto	4	2	1
	Medio	7	5	3
	Bajo	9	8	6
		Alto	Medio	Bajo
		Impacto		

Gráfico 5-16. Matriz de prioridad de riesgos

En primer lugar realizaremos una evaluación de cada riesgo, dónde se valorará el nivel de importancia del 1 al 5, de menor a mayor importancia.

Riesgo	Código	Probabilidad (P)	Impacto (I)
Personal poco cualificado	R01	2	4
Retirada de financiación	R02	1	5
Caché de compañías alto	R03	3	4
Retraso en la recepción de materiales	R04	2	3
No se cumpla el éxito esperado	R05	2	5
Creen excesivo el precio de entrada	R06	3	2
Cambio de normativa	R07	1	3
Retraso, fallo o problemas con la impresión	R08	3	2
Problemas con la publicidad	R09	2	2
Espacio insuficiente o excesivo	R10	3	3
Problemas con luces o música	R11	1	3
Planificación no se adapta a la realidad	R12	2	3
Controles Insuficientes	R13	3	3
Aumento de los costes	R14	4	5

Tabla 5-20. Valoración de la probabilidad y el impacto de los riesgos del teatro

**. R01_Personal poco cualificado:**

Probabilidad: La probabilidad de encontrarnos con este riesgo, una vez puesta en marcha las actividades propuestas, no es demasiado alta. Las funciones que desempeñarán las personas contratadas no serán de una dificultad extrema por lo que es un riesgo relativamente bajo. Por esto mismo tendría un valor de 2.

Impacto: El impacto que provocaría este riesgo en el teatro, por el contrario, sería alto ya que podría provocar retrasos, problemas con los clientes, o incluso con las personas que actuarían. Por este motivo el valor otorgado es de 4.

. R02_Retirada de financiación:

Probabilidad: La retirada de financiación por parte de los bancos es un problema grave que las dirigentes del teatro tienen en cuenta, por lo tanto la probabilidad de que ocurra esto es muy baja, debido a que están continuamente asesorados por los bancos y hacen lo posible por que la financiación no es que no se retire, sino que por el contrario aumente. Dado lo cual el valor sería de 1.

Impacto: Dicho riesgo traería consigo un impacto muy alto, porque al retirar financiación, no sería posible contratar nuevas compañías o espectáculos, o los que podrían atraerse serían de un interés mucho más bajo para el público, con lo que podría disminuir considerablemente. Así mismo, la valoración será de 5.

. R03_Caché de compañías alto:

Probabilidad: El hecho de que el caché de las compañías sea alto, es un riesgo que probablemente ocurra eventualmente. Eso es debido, a que las compañías o los espectáculos que más gustan a los espectadores, son los que están de actualidad en el momento, y por lo tanto los que tienen un caché más alto debidas las circunstancias. Por lo tanto lo valoraremos como un medio, un valor de 3.

Impacto: El impacto que tendría la contratación de una compañía con un caché de estas características sería alto debido a que, aunque esta función tendría mucho público, la caída en el resto debido a que no son del todo a fines a los gustos de los clientes haría una pérdida muy importante para el teatro, de esta manera el valor que tendría sería de 4.

. R04_Retraso en la recepción de materiales:

Probabilidad: Los envíos de materiales, suelen estar realizados por las propias compañías o espectáculos, por lo que ellos contabilizan el tiempo de envío así como los posibles problemas que pueda haber. Por lo tanto el retraso debe estar ya previsto, esto quiere decir que la probabilidad de que este riesgo ocurra es bajo. Valor de 2.

Impacto: El impacto que generaría sería medio, el público no percibiría demasiado este riesgo, ya que lo más que implicaría sería un trabajo doble por parte de los trabajadores del teatro y los de montaje de las propias compañías. Tanto es así que el valor de impacto sería 3.

**. R05_No se cumpla el éxito esperado:**

Probabilidad: La probabilidad de que este riesgo acontezca, sería dependiendo de lo mucho o poco que atendamos a los gustos y necesidades de los clientes. Por lo general intentará cumplirse este factor, pero habrá restricciones impuestas por el presupuesto que tiene el teatro para contrataciones. Esto quiere decir que la probabilidad de que no se cumpla el éxito esperado puede ser baja, ya que en la medida de lo posible cumplimos con lo citado anteriormente. Así pues tendrá un valor de 2.

Impacto: El impacto sería muy alto. Siendo el principio de decadencia del teatro. Por lo tanto lo contabilizaremos con un valor de 5.

. R06_Creen excesivo el precio de entrada:

Probabilidad: Teniendo en cuenta que se intentará atraer a las compañías más afines a los espectadores, y más actuales a su vez, y que la entrada varía en función de que se obra o espectáculo se esté ofreciendo en el teatro, es posible que en muchas ocasiones el precio ascienda del habitual y que los clientes piensen que el precio es elevado. Por lo mismo el valor que se le otorgará será de 3, probabilidad media.

Impacto: El impacto que tendrá este riesgo será bajo, debido que, a pesar de que las entradas puedan tener un elevado precio, son funciones de actualidad y muy interesantes para el público, con lo que incluso al parecerles elevado el precio es muy posible que asistan a verlas. Esto hace que se considere un nivel de impacto bajo, en este caso de 2.

. R07_Cambio de normativa:

Probabilidad: Es poco probable que la normativa cambie o evolucione de modo que pueda ser un riesgo para el teatro, por lo tanto el valor que se le otorgará será de 1, probabilidad muy baja.

Impacto: El impacto que podría tener el hecho de que hubiera cambios importantes en la normativa que pudieran ser un riesgo para el teatro, sería un impacto medio, ya que de ser así habría que hacer cambios en el teatro que podría tenerlo parado por un tiempo. Así pues el valor de impacto será de 3.

. R08_Retraso, fallo o problemas en la impresión:

Probabilidad: Es posible que al imprimir las entradas o publicidad haya fallos de impresión, o errores, ya que la impresión se externaliza. Esto hace que el valor de probabilidad sea de 3.

Impacto: No afectará demasiado este riesgo, en el caso de que las entradas tengan algún fallo de impresión podrán corregirse o subsanarse para la próxima impresión, y en el caso de la publicidad el impacto sería el mismo. Por lo tanto el valor de éste sería de 2.

. R09_Problemas con la publicidad:

Probabilidad: Es poco probable que existan problemas de este tipo, ya que la publicidad se contrata y supervisa para que no existan esos fallos. En cuanto al cambio de tarifas a



pagar, tampoco es usual que se vea fuertemente aumentado sin previo aviso, dicho lo cual el valor que tendrá será de 2.

Impacto: El impacto que provocará este riesgo, no es muy notable. Puede ser que la confusión en datos del teatro pueda hacer que algunos clientes dejen de asistir, o que haya un poco más de repercusión económica, pero en general el valor que tendrá será de 2.

. R10_Espacio insuficiente o excesivo para el público obtenido:

Probabilidad: Puede darse tanto un caso como otro, y también puede ser que sea dependiendo de la obra que se ofrezca en el momento. En cualquier caso, la probabilidad de que esto se ocasione es media, por lo tanto tendrá un valor de 3.

Impacto: El impacto que produce esto, puede ser negativo ya que podría perderse dinero manteniendo un teatro más grande de la clientela que tenemos o perdiendo clientela en caso de no poder acoger a todas en un espacio pequeño para ello, o positivo, en el caso de que la gran demanda haga que se prolongue la estancia de la función en el teatro. La compensación de uno y otro impacto hará que el valor sea de 3.

. R11_Problemas con luces o música:

Probabilidad: Teniendo en cuenta de que se hacen revisiones periódicas, y pruebas de iluminación y sonido antes de cada función, es muy poco probable que se produzcan este tipo de problemas. Por esto el valor que se le dará será de 1.

Impacto: Este riesgo, tendría un impacto medio en el teatro. Si se produjera, podría hacer que el público disminuyese, así como la fama del teatro, debido a una falta de confianza en que las funciones se produzcan correctamente en el teatro. Esto hará que el valor otorgado sea de 3.

. R12_La planificación no se adapta a la realidad:

Probabilidad: La probabilidad de que este riesgo se produzca es baja, ya que se hacen los proyectos atendiendo a la situación actual, y suelen adaptarse bastante. Por esto mismo el valor es de 2.

Impacto: En el caso de producirse, el impacto que tendrá será medio ya que tendría que realizarse cambios de proyecto o actividad. Tanto es así que el valor será de 3.

. R13_Controles insuficientes:

Probabilidad: Es probable que, a menudo, hagan falta más controles de los que se proyectan en un principio. Por lo tanto podría ser un riesgo para la puesta en marcha del proyecto. Así pues, el valor que se le otorgará a este riesgo será de 3.

Impacto: El impacto que provocará este riesgo, es medio, por lo mismo tendrá un valor de 3.

.R14_Aumento de los costes:



Probabilidad: La probabilidad de que se produzca este riesgo, es alta ya que en la implantación de un proyecto se producen cambios de última hora, retrasos, problemas que hay que resolver con premura, y todos estos hacen que el coste del mismo aumente considerablemente. Esto hace que el valor de probabilidad que se le otorgue a este riesgo sea de 4.

Impacto: Si se produjera este riesgo, el impacto que tendría sería muy grande, ya que en la aportación económica que se tendría que realizar sería fuerte, lo que podría provocar que redujera el presupuesto posteriormente para la contratación de espectáculos o compañías teatrales, ya que la financiación no variaría.

Por otra parte, este riesgo traería consigo retrasos que provocarían trastornos del calendario de actuación, e incumplimiento de fechas de contrato con las funciones contratadas.

Por todos estos motivos calificaremos el impacto del aumento de los costes en muy alto, lo que supondría un valor de 5.

Una vez evaluados todos los riesgos, y definidos al detalle todos los impactos y probabilidades posibles, se representan gráficamente, en un diagrama de dispersión donde podemos ver la importancia de los riesgos, en función de estos dos parámetros.

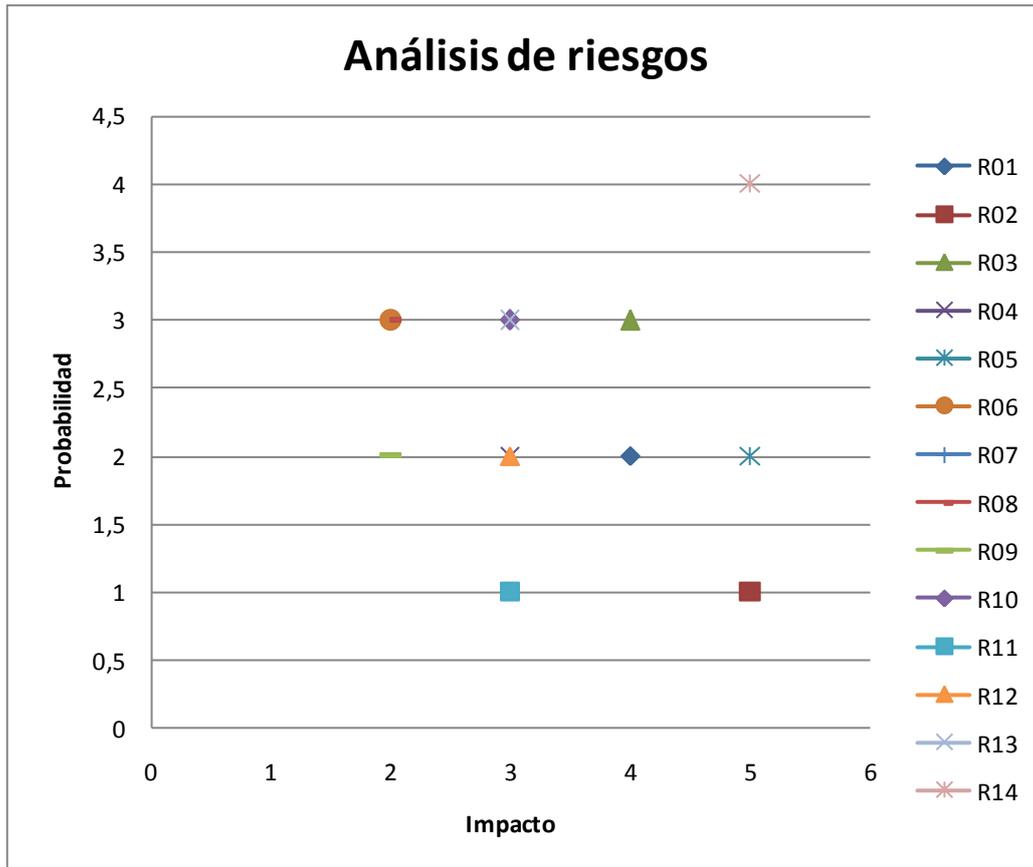


Gráfico 5-17. Representación gráfica de las probabilidades e impacto de los riesgos

Por otra parte, representamos una matriz de probabilidad e impacto, donde se representará los riesgos en función de estos dos parámetros.

Probabilidad	Alto	-	-	R14
	Medio	R08	R06 R10 R13	R03
	Bajo	R09	R04 R07 R11 R12	R01 R02 R05
		Bajo	Medio	Alto
		Impacto		

Gráfico 5-18. Matriz de probabilidad e impacto de riesgos del Teatro

Tras analizar los dos gráficos, podemos apreciar que los riesgos más importantes y en los que habría que poner especial atención. Numeramos todos los riesgos en función de la prioridad para poder establecer una respuesta a los mismos:

1. Aumento de costos.



2. Caché de compañías alto.
3. Precio de la entrada excesivo.
4. Espacio insuficiente o excesivo para el público obtenido.
5. Controles insuficientes.
6. Personal poco cualificado.
7. Retirada de financiación.
8. No se cumple el éxito esperado.
9. Retraso, fallo o problemas en la impresión.
10. Retraso en la recepción de los materiales.
11. Cambio de normativa.
12. Problemas con luces y música.
13. La planificación no se adapta a la realidad.
14. Problemas con la publicidad

Éste será el orden de preferencia al que tendremos que atender a la hora de solventar un problema que pueda aparecer a la hora de la puesta en marcha del proyecto. Teniendo en cuenta que es necesario intentar solventar los primeros, y que si los últimos quedan sin hacerlo tampoco generaría grandes problemas.

5.1.7. Planificar una respuesta a los riesgos

En caso de riesgos negativos las estrategias a seguir serían:

. Evitar: Evitar el riesgo significa cambiar el plan de la dirección con el fin de eliminar por completo el riesgo con el fin de eliminarlo por completo, en ocasiones puede significar eliminar por completo el proyecto.

. Transferir: Transferir el riesgo consiste en hacer que una tercera persona lo gestione, pero no lo elimina. Normalmente esta estrategia se realiza a través de la contratación de seguros.



. Mitigar: Mitigar el riesgo consiste en reducir el impacto del mismo de forma que éste esté entre los límites aceptables. Es conveniente la adopción de esta estrategia en acciones tempranas con el fin de reducir el riesgo lo máximo posible.

. Aceptar: Esta estrategia se adopta cuando no se han podido utilizar ninguna de las anteriores, o en el caso de haberlas utilizado ha sido sin éxito, por tanto sólo queda aceptarla y procurar utilizar una estrategia en la que este riesgo afecte lo mínimo posible.

Enunciaremos las respuestas que propondremos ante la aparición de cada riesgo, y señalaremos cual será la estrategia a seguir.



Riesgo	Código	Respuestaa	Estrategia
Personal poco cualificado	R01	Asegurarse de que el personal contratado está suficientemente cualificado para el puesto de trabajo	Evitar
Retirada de financiación	R02	Atender siempre a las recomendaciones de las entidades financieras, no realizar cambios drásticos que les hagan perder la confianza en la rentabilidad del teatro.	Mitigar
Caché de compañías alto	R03	Tratar, en la medida de lo posible, de contratar conciertos o compañías cuyo caché nos permita seguir con la planificación de actuaciones del teatro.	Mitigar
Retraso en la recepción de materiales	R04	Tener un contacto permanente con las empresas encargadas del envío de materiales, y asegurarse de que llegan a tiempo.	Transferir
No se cumpla el éxito esperado	R05	Controlar el resto de los riesgos en la medida de lo posible, de lo contrario, intentar buscar otra forma de atracción a los clientes	Mitigar
Creen excesivo el precio de entrada	R06	Establecer el precio base de entrada no muy alto, para que así cuando ascienda debido a las actuaciones no sea demasiado excesivo para los clientes.	Mitigar
Cambio de normativa	R07	Hacer los cambios necesarios que requieran las normativas en cuestión.	Aceptar
Retraso, fallo o problemas con la impresión	R08	Presionar a la imprenta con los plazos y hacer continuas revisiones del contenido de las cosas que tienen que imprimir.	Mitigar
Problemas con la publicidad	R09	Intentar que las personas encargadas de publicitar el teatro tengan claros los datos del teatro.	Aceptar
Espacio insuficiente o excesivo	R10	El aforo del teatro, no puede ser modificado.	Aceptar
Problemas con luces o música	R11	Hacer revisiones antes de cada espectáculo, para asegurar que no haya problemas. Si durante la actuación se detecta algún fallo, volver a revisar en el descanso de la función.	Evitar
Planificación no se adapta a la realidad	R12	Realizar un estudio exhaustivo de las condiciones actuales para que la planificación se adapte lo más posible a la realidad.	Mitigar
Controles Insuficientes	R13	Hacer controles suficientes y exhaustivos tanto de calidad como de riesgos, y asegurarse de que serán suficientes a pesar de los cambios que puedan acontecerse.	Mitigar
Aumento de los costes	R14	Intentar, que los cambios, problemas y aumentos de costes sean los menores posibles.	Aceptar

Tabla 5-21. Propuesta de actuación contra los riesgos del teatro

Como podemos apreciar en la tabla la mayoría de los riesgos serán mitigados.



5.2. Museo del Cómic José de Huéscar

5.2.1. Grupo de procesos de planificación

5.2.1.1. Descripción del proyecto

Nos encontramos con un Museo del Cómic, recién reformado, donde buscamos la implantación de dos actividades, las cuales hemos obtenido tras un estudio de viabilidad realizado en el modelo de negocios anterior. Estas actividades son la atracción de personajes del cómic y la realización de talleres y exposiciones temporales, con ellas se pretende aumentar el éxito del museo y por lo tanto un mayor beneficio de éste.

5.2.1.2. Alcance del proyecto

El proyecto de este estudio, tiene como alcance la implantación de dos actividades estudiadas con anterioridad, en el Museo del Cómic de la localidad de Huéscar.

Para ellos realizamos un estudio de las tareas necesarias para su implantación, así como las actividades que habrá que realizar y los entregables que implicarán dichas actividades.

Posteriormente realizaremos un exhaustivo estudio de los riesgos que podrían presentarse a lo largo de la implantación, definiremos el impacto y la probabilidad de que estos riesgos acontezcan y se propondrá una respuesta a ellos, para que el efecto en la puesta en marcha de las actividades tenga el menor nivel de incidencia posible.

5.2.1.3 Restricciones

Para la puesta en marcha de estas actividades tenemos que tener en cuenta, principalmente, que todas las acciones que se realicen deben respetar en todo momento el patrimonio.

Otra restricción que nos encontramos es el presupuesto, contamos con la posible financiación de los bancos y el capital que, por el momento disponga el establecimiento.



5.2.2. Requerimientos del proyecto/Entregables

Los entregables del proyecto son cualquier producto medible o verificable que se elabora para completar el mismo.

En nuestro proyecto, diferenciamos dos actividades principales a implantar, y para la detección de entregables los diferenciamos en dos tablas diferentes para cada una de ellas.

Codificamos los entregables para que sean fácilmente reconocibles y cuantificables a la hora de puesta en marcha. La codificación se realizó con una letra "E" seguida de una numeración correlativa que comenzará por 01.

- Atracción de personajes del cómic

Para diferenciar los entregables los dividiremos por secciones, éstas serán las actividades principales que tenemos a la hora de poner en marcha el negocio, dichas tareas son:

- . Project Management
- . Identificación
- . Negociación
- . Planificación
- . Publicidad
- . Ventas



Actividad	Código	Entregable
Project Management	E01	Acta de constitución del proyecto
	E02	Plan de Proyecto
	E03	Informe de Seguimiento del proyecto
	E04	Documentación de cierra de proyecto
Identificación	E05	Lista de posibles autores y actores
	E06	Informe sobre autores y actores
	E07	Informe detallado sobre la opción seleccionada
Negociación	E08	Propuesta de negocio
	E09	Clausulas
	E10	Contrato
Planificación	E11	Contrato (Si es necesario más personal)
	E12	Materiales para decorados
	E13	Atuendos para los actores
	E14	Reserva de Hotel
Publicidad	E15	Octavillas y marquesinas impresas
	E16	Contrato de anuncios de radio y prensa
	E17	Contrato de anuncios en webs
	E18	Cuñas de radio
	E19	Anuncios en prensa
	E20	Anuncios en webs
Venta	E21	Tickes de entrada
	E22	Facturas de pago

Tabla 5-22. Entregables de la actividad atracción de personajes del cómic

Como apreciamos en la tabla encontramos veintidós entregables, los cuales procedemos a describir:

.E01_ Acta de Constitución del Proyecto:

El Acta de Constitución del Proyecto es un documento en el que se define el alcance, los objetivos y los participantes del proyecto. Da una visión preliminar de los roles y responsabilidades, de los objetivos, de los principales interesados y define la autoridad del Project Manager. Sirve como referencia de autoridad para el futuro del proyecto.

Este documento incluye: Propósito del proyecto, descripción del proyecto, alcance, objetivos, requerimientos del proyectos, hitos y entregables, costes, recursos y riesgos del proyecto.

Este documento se entrega al inicio del proyecto a los interesados, los cuales son los promotores del mismo.

**. E02_Plan de Proyecto:**

El Plan de Gestión de Proyecto, es un documento donde se documentan las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios. Es la fuente primaria de información para determinar de qué manera se planificará, ejecutará, monitoreará, controlará y cerrará el proyecto.

El plan de proyecto incluye el alcance, cronograma, costes, calidad, recursos, compras, riesgos y comunicaciones.

El documento se entrega al comienzo antes de puesta en marcha del proyecto, y será aprobado por los promotores del mismo.

. E03_Informe de Seguimiento del Proyecto:

El informe de Seguimiento del Proyecto, es un informe que incluye el estado en el que se encuentran los entregables, el estado de la implementación de cambios, las acciones correctivas y preventivas, el trabajo completado, los riesgos, el rendimiento del cronograma y los costes, y las fechas de inicio y fin de las actividades planificadas.

Se entrega para que los promotores e interesados del proyecto, tengan conocimiento del estado y avances del mismo. Por lo tanto, dicho entregable está dirigido a ellos.

. E04_Documentación de cierre de proyecto:

El documento de Cierre de Proyecto, es el que aprueba el Project Manager y el promotor del proyecto, donde se especifica que el proyecto está formalmente acabado.

Incluye un checklist, con todos los requerimientos del proyecto y las lecciones aprendidas a raíz de la realización del mismo proyecto.

. E05_Lista de posibles autores y actores que representarán a los personajes:

Se trata de un documento donde se especifican el resultado de la búsqueda de posibles autores de cómics que podrán hacer presentaciones en el teatro, o de actores los cuales harán la representación de los personajes de cómic.

La realización de la lista se hace mediante contacto con diferentes museos, donde puedan recomendarnos algunas y contarnos su experiencia, mediante contacto con representantes teatrales, los cuales pueden representar algunos actores interesados, y mediante información extraída de diferentes webs o prensa especializada.

. E06_Informe sobre autores y actores:

Una vez entregada la lista, se elabora un informe con las características importantes sobre los autores y actores seleccionados, y ésta se le entrega a los responsables del museo para que puedan elegir cual es oportuna para actuar en el establecimiento.

En el informe contará el caché de ambos, tipos de actuaciones, tipo de público al que llegan, número de personas que vendrán con ellos, impresiones de las personas tras haber estado en otros museos de cómic.

**. E07_Informe detallado sobre la opción seleccionada:**

Informe donde se reflejan todos los datos técnicos de los autores y actores seleccionados, para poder elaborar un contrato a medida y saber dónde están los puntos fuertes y débiles de los mismos.

En este informe se incluyen, lugar de procedencia del autor y/o actor, teléfono de contacto, número de personas que vienen con ellos, caché, tipo de actuaciones, información recopilada de datos de otros museos, persona de contacto y tipos de contrato con los que trabajan.

. E08_Propuesta de negocio:

Se trata de un documento que se entrega a las personas contratadas, en la reunión que se tiene con ella, donde se le propone la posibilidad de actuar o hacer alguna presentación en el museo del cómic.

Dentro de la propuesta de negocio se contemplan campos tales como el presupuesto con el que cuenta el museo para las presentaciones, el tiempo que se planifica o presentación que especifiquen los actores o autores y las condiciones del contrato.

La propuesta de negocio tendrá que ser aprobada por las autores o actores y la directiva del museo del cómic, de no ser así se imposibilitaría el negocio con la misma.

. E09_Clausulas:

Documento que se entrega a la persona a contratar, tras haber aprobado el negocio, donde se detallan todas las restricciones que tendrán en el museo del cómic, los derechos y obligaciones que tendrán que cumplir para que el contrato se mantenga en vigor.

Dicho documento, deberá ser aprobado y firmado tanto por la directiva del museo como por los responsables de las actividades.

. E10_Contrato:

Documento donde se detalla toda la información del museo, del autor o actor, de las funciones que se realizarán, el objeto de la contratación, las cláusulas que invalidarán el contrato de no ser cumplidas y la firma del mismo.

Este documento tendrá que ser aprobado y firmado por la directiva del museo y los representantes legales de los autores o actores.

. E11_Contrato personal (si fuese necesario):

Documento que se realizará exclusivamente si fuere necesario contratación de personal adicional. En éste se detallarán el objeto del mismo, las cláusulas, los honorarios y la firma del mismo.

Irà dirigido y aprobado por los responsables del museo del cómic y las personas contratadas o la agencia que subcontratará dicho personal.

**. E12_ Materiales para decorados:**

Son los materiales que se reciben para el cambio de decoración del museo, los cuales serán adquiridos y gestionados por el museo.

En cualquier caso, la recepción debe estar acompañada de documento de recepción donde se detallarán los materiales recibidos, la fecha y la persona que lo entrega. Firmado por la misma y la persona que los recibe.

. E13_ Atuendos para los actores:

Son las ropas que se recibirán para que los actores puedan interpretar sus funciones. Los atuendos tendrán que ser adquiridos por el museo y conservados posteriormente para otra posible actuación transcurrido un tiempo

Dicha recepción deberá estar contemplada en un informe de recepción donde se especificará, qué se ha recibido, la fecha y las firmas de la persona que lo recibe y la que lo entrega.

. E14_ Reserva de hotel:

Documento que acredita la reserva de hoteles, o lugares de residencia para los integrantes de las actividades durante el tiempo de duración de la función en la localidad.

. E15_ Octavillas y marquesinas impresas:

Se trata de la recepción de las octavillas y marquesinas impresas con la publicidad del museo. Se entregará un documento de recepción donde se contemplará la mercancía recibida, la fecha, si la mercancía cumple con lo establecido en la compra y la firma de las personas que lo reciben y las que lo entregan.

. E16_ Contratos de anuncios en radio y prensa:

Documento donde se detalla toda la información de la compra de anuncios publicitarios que se emitirán en radio o publicarán en prensa.

El contrato contemplará el número de emisiones y la duración de las mismas así como el contenido. Con respecto a los anuncios en prensa, el contrato especificará la posición de la publicación y la frecuencia de publicación del anuncio.

El documento deberá ser firmado y aprobado por los responsables de las publicaciones tanto en prensa como en radio y por los responsables del museo.

. E17_ Contratos de anuncios en webs:

Documento donde se especifica la información de compra de sitios web para la publicación de anuncios del teatro.

En el contrato constarán el tipo de páginas donde será publicado, el tipo de publicación que se desea, y el contenido de la misma.



Dicho documento deberá ser aprobado y firmado por los dirigentes del museo, tanto como por los dirigentes de la empresa de publicidad online.

. E18_ Cuñas de radio:

Son las cuñas publicitarias emitidas en la radio según las especificaciones en contrato.

. E19_ Anuncios en prensa:

Los anuncios en prensa de tirada local, según lo establecido en el contrato.

. E20_ Anuncios en webs:

Anuncios en páginas webs que se publican según las condiciones del contrato.

. E21_ Tickets de entrada:

Son el comprobante de compra-venta de entradas de acceso al museo del cómic, al cliente se le entrega el ticket con una numeración y la empresa se queda con un comprobante con la misma numeración, con ello se puede cuantificar la venta de entradas y hacer frente a cualquier problema o queja que pueda tener el cliente.

. E22_ Facturas de pago:

Una vez obtenidos los beneficios del museo, es el momento de hacer frente a los pagos que han llevado la actuación de los personajes del cómic o las presentaciones de autores, tales como la pernoctación en hoteles, o el propio pago a los mismos y demás gastos posteriores que deban realizarse. Todos esos pagos se realizarán con factura, las cuales se conservarán para poder cuantificar los gastos.

- Talleres y exposiciones temporales

Al igual que en la diferenciación de entregables en la atracción de personajes del cómic, en la de talleres y exposiciones temporales también especificamos cada uno según las tareas principales a las que corresponda, las cuales son:

. Project Management

. Talleres

. Exposiciones

. Planificación

. Publicidad

. Venta

También las codificaremos de la misma forma y siguiendo la numeración correlativa.



Actividad	Código	Entregable
Project Management	E23	Acta de constitución del proyecto
	E24	Plan de Proyecto
	E25	Informe de Seguimiento del proyecto
	E26	Documentación de cierra de proyecto
Talleres	E27	Lista de talleres posibles
	E28	Materiales para talleres
	E29	Contrato profesor
Exposiciones	E30	Lista de posibles exposiciones
	E31	Contrato con autores elementos expuestos
	E32	Permiso de autores de elementos expuestos
	E33	Material para exposiciones
Logística	E34	Contrato (Si es necesario más personal)
	E35	Materiales para decorados
Publicidad	E36	Octavillas y marquesinas impresas
	E37	Contrato de anuncios de radio y prensa
	E38	Contrato de anuncios en webs
	E39	Cuñas de radio
	E40	Anuncios en prensa
Venta	E41	Anuncios en webs
	E42	Tickes de entrada
	E43	Facturas de pago

Tabla 5-23. Entregables de la actividad talleres y exposiciones temporales

Una vez analizados los entregables los describimos como anteriormente hemos hecho.

.E23_ Acta de Constitución del Proyecto:

El Acta de Constitución del Proyecto es un documento en el que se define el alcance, los objetivos y los participantes del proyecto. Da una visión preliminar de los roles y responsabilidades, de los objetivos, de los principales interesados y define la autoridad del Project Manager. Sirve como referencia de autoridad para el futuro del proyecto.

Este documento incluye: Propósito del proyecto, descripción del proyecto, alcance, objetivos, requerimientos del proyectos, hitos y entregables, costes, recursos y riesgos del proyecto.

Este documento se entrega al inicio del proyecto a los interesados, los cuales son los promotores del mismo.

. E24_Plan de Proyecto:

El Plan de Gestión de Proyecto, es un documento donde se documentan las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios. Es la



fuente primaria de información para determinar de qué manera se planificará, ejecutará, monitoreará, controlará y cerrará el proyecto.

El plan de proyecto incluye el alcance, cronograma, costes, calidad, recursos, compras, riesgos y comunicaciones.

El documento se entrega al comienzo antes de puesta en marcha del proyecto, y será aprobado por los promotores del mismo.

. E25_Informe de Seguimiento del Proyecto:

El informe de Seguimiento del Proyecto, es un informe que incluye el estado en el que se encuentran los entregables, el estado de la implementación de cambios, las acciones correctivas y preventivas, el trabajo completado, los riesgos, el rendimiento del cronograma y los costes, y las fechas de inicio y fin de las actividades planificadas.

Se entrega para que los promotores e interesados del proyecto, tengan conocimiento del estado y avances del mismo. Por lo tanto, dicho entregable está dirigido a ellos.

. E26_Documentación de cierre de proyecto:

El documento de Cierre de Proyecto, es el que aprueba el Project Manager y el promotor del proyecto, donde se especifica que el proyecto está formalmente acabado.

Incluye un checklist, con todos los requerimientos del proyecto y las lecciones aprendidas a raíz de la realización del mismo proyecto.

. E27_Lista de talleres posibles:

Se trata de un documento donde se especifican el resultado de la búsqueda de posibles talleres que ofrecer en el museo.

La realización de la lista se hace tras estudiar los gustos y aficiones de los potenciales clientes.

. E28_Materiales para talleres:

Son los materiales que se reciben para el montaje de decorados y avituallamiento del museo, así como los materiales requeridos para la realización de los talleres. Los materiales para avituallamiento se conservan posteriormente para posteriores talleres y los materiales específicos de los talleres se adquirirán para cada taller.

En cualquier caso, la recepción debe estar acompañada de documento de recepción donde se detallarán los materiales recibidos, la fecha y la persona que lo entrega. Firmado por la misma y la persona que los recibe.

. E29_Contrato de profesor:

Documento donde se detalla toda la información del museo, del servicio que prestará el profesor, el objeto de la contratación, las cláusulas que invalidarán el contrato de no ser cumplidas y la firma del mismo.



Este documento tendrá que ser aprobado y firmado por la directiva del museo y la persona que impartirá el taller.

. E30_Lista de posibles exposiciones:

Se trata de un documento donde se especifican las posibles exposiciones que tendrán objeto de ser expuesta en el teatro. Estas exposiciones pueden ser de cualquier tipo, ya sea de cómics de renombres, de los resultados de los talleres realizados con anterioridad, o de cualquier posible exposición de interés para los potenciales clientes del museo.

Para realizar la lista se podrán hacer estudios de investigación, informándose de las exposiciones de actualidad, de las realizadas en diferentes salas de exposiciones o de los gustos y preferencias del público.

. E31_Contratos con autores o propietarios de los elementos a exponer:

Documento donde se detalla toda la información del museo, de la exposición que se realizará, los representantes y responsables de la misma, el objeto de la contratación, las cláusulas que invalidarán el contrato de no ser cumplidas y la firma del mismo.

Este documento tendrá que ser aprobado y firmado por la directiva del teatro y los responsables de los espectáculos.

. E32_Permisos de autores de elementos expuestos:

Documento, que será necesario cuando se expongan los resultados de los talleres realizados en museo.

En este documento, la persona propietaria del elemento a exponer, dará su autorización a exponerlo. Será firmado por los responsables del museo así como por la propietaria del elemento en cuestión.

. E33_Material de exposición:

Son los elementos que se expondrán, ya sean cómics de autores de renombre o cualquier otro tipo de exposiciones. Los materiales deberán ser tratados con el mayor cuidado y muy bien conservados, ya que son cesiones de los propietarios de los mismos.

La recepción debe estar acompañada de documento de recepción donde se detallarán los materiales recibidos, la fecha y la persona que lo entrega. Firmado por la misma y la persona que los recibe.

. E34_Contrato personal (si fuese necesario):

Documento que se realizará exclusivamente si fuere necesario contratación de personal adicional. En éste se detallarán el objeto del mismo, las cláusulas, los honorarios y la firma del mismo.

Irà dirigido y aprobado por los responsables del museo y las personas contratadas o la agencia que subcontratará dicho personal.



. E35_ Materiales para decorados:

Son los materiales que se reciben para el montaje de decorados y avituallamiento del museo.

La recepción debe estar acompañada de documento de recepción donde se detallarán los materiales recibidos, la fecha y la persona que lo entrega. Firmado por la misma y la persona que los recibe.

. E36_ Octavillas y marquesinas impresas:

Se trata de la recepción de las octavillas y marquesinas impresas con la publicidad del museo. Se entregará un documento de recepción donde se contemplará la mercancía recibida, la fecha, si la mercancía cumple con lo establecido en la compra y la firma de las personas que lo reciben y las que lo entregan.

. E37_ Contratos de anuncios en radio y prensa:

Documento donde se detalla toda la información de la compra de anuncios publicitarios que se emitirán en radio o publicarán en prensa.

El contrato contemplará el número de emisiones y la duración de las mismas así como el contenido. Con respecto a los anuncios en prensa, el contrato especificará la posición de la publicación y la frecuencia de publicación del anuncio.

El documento deberá ser firmado y aprobado por los responsables de las publicaciones tanto en prensa como en radio y por los responsables del museo del cómic.

. E38_ Contratos de anuncios en webs:

Documento donde se especifica la información de compra de sitios web para la publicación de anuncios del museo.

En el contrato constarán el tipo de páginas donde será publicado, el tipo de publicación que se desea, y el contenido de la misma.

Dicho documento deberá ser aprobado y firmado por los dirigentes del museo, tanto como por los dirigentes de la empresa de publicidad online.

. E39_ Cuñas de radio:

Son las cuñas publicitarias emitidas en la radio según las especificaciones en contrato.

. E40_ Anuncios en prensa:

Los anuncios en prensa de tirada local, según lo establecido en el contrato.

. E41_ Anuncios en webs:

Anuncios en páginas webs que se publican según las condiciones del contrato.

**. E42_ Tickets de entrada:**

Son el comprobante de compra-venta de entradas de acceso al museo, al cliente se le entrega el ticket con una numeración y la empresa se queda con un comprobante con la misma numeración, con ello se puede cuantificar la venta de entradas y hacer frente a cualquier problema o queja que pueda tener el cliente.

. E43_ Facturas de pago:

Una vez obtenidos los beneficios del museo, es el momento de hacer frente a los pagos que han llevado los talleres o exposiciones, tales como la adquisición de materiales, o el propio pago de las cesiones para exposiciones y demás gastos posteriores que deban realizarse. Todos esos pagos se realizarán con factura, las cuales se conservarán para poder cuantificar los gastos.

5.2.3. Estructura desagregada de tareas (EDT/WBS)

La Estructura Desglosada de Trabajo (EDT), es una técnica muy conocida y de vital importancia para la gestión de proyectos, ya que nos ayuda a identificar los paquetes de trabajo, responsables, presupuestos y recursos necesarios para llevar a cabo la ejecución de cualquier proyecto.

Según La Guía del PMBOK®, “la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) una descomposición jerárquica, basada en los entregables del trabajo que debe ejecutar el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos, con cada nivel descendente de la EDT representando una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto. La EDT organiza y define el alcance total del proyecto y representa el trabajo especificado en el enunciado del alcance del proyecto aprobado y vigente”.

Diferenciamos dos EDT diferentes en el museo, correspondientes a las dos actividades que vamos a implantar.



- Atracción de personajes del cómic

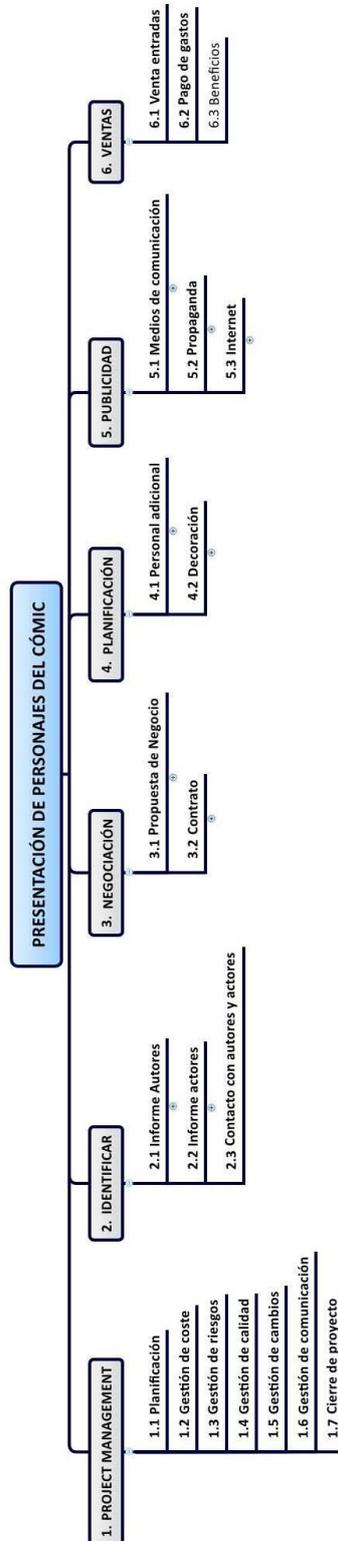


Gráfico 5-19. Estructura de desglose de tareas de la atracción de personajes del cómic



En la EDT, podemos ver que diferenciamos seis paquetes de trabajo.

PT	Actividad	Responsable
PT1	Project Management	Project Management
PT2	Identificación	Jefe de equipo de trabajo del museo
PT3	Negociación	Jefe de equipo de trabajo del museo
PT4	Planificación	Jefe de equipo de trabajo del museo
PT5	Publicidad	Responsable de publicidad
PT6	Ventas	Jefe de equipo de trabajo del museo

Tabla 5-24. Definición de paquetes de trabajo de la actividad atracción de personajes de cómic

Cada equipo de trabajo tendrá que definir la EDT y el diccionario de la EDT que considere adecuados. A continuación se muestran las fichas de los PT.

. PT1_Project Management

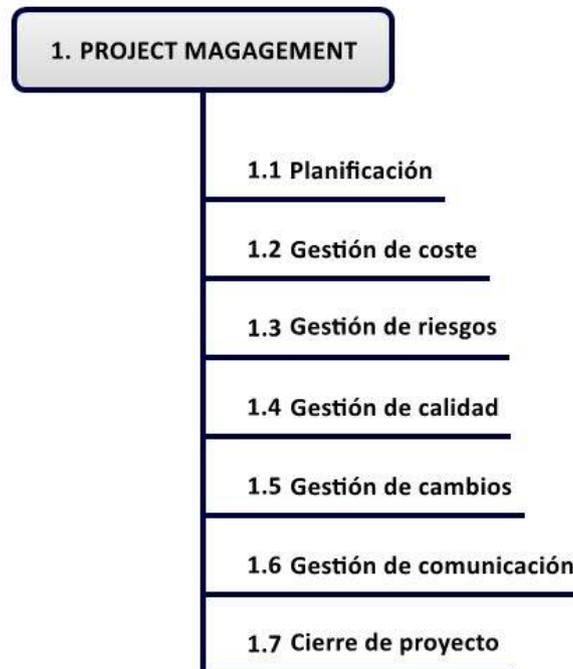


Gráfico 5-20. Desglose de tarea Project Management



Descripción del paquete de trabajo	
PT	1
Actividad	Project Management
Responsable	Project Manager
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar y gestionar el plan para la dirección del proyecto (alcance, costes, riesgos, comunicaciones, ...)• Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto• Monitoreo y controlar el trabajo del proyecto• Realizar el control integrado de cambios• Cerrar el proyecto o fase	
Actividades asignadas	
1.1 Planificación 1.2 Gestión de costes 1.3 Gestión de riesgos 1.4 Gestión de la calidad 1.5 Gestión de cambios 1.6 Gestión de comunicaciones 1.7 Cierre del proyecto	
Principales entregables	
Acta de constitución del proyecto Plan del Proyecto Informes de seguimiento del proyecto Documento de cierre del proyecto	
Interesados involucrados	
Responsables del Teatro	

Tabla 5-25. Ficha PT Project Management de atracción de personajes de cómic



. PT2_Identificación

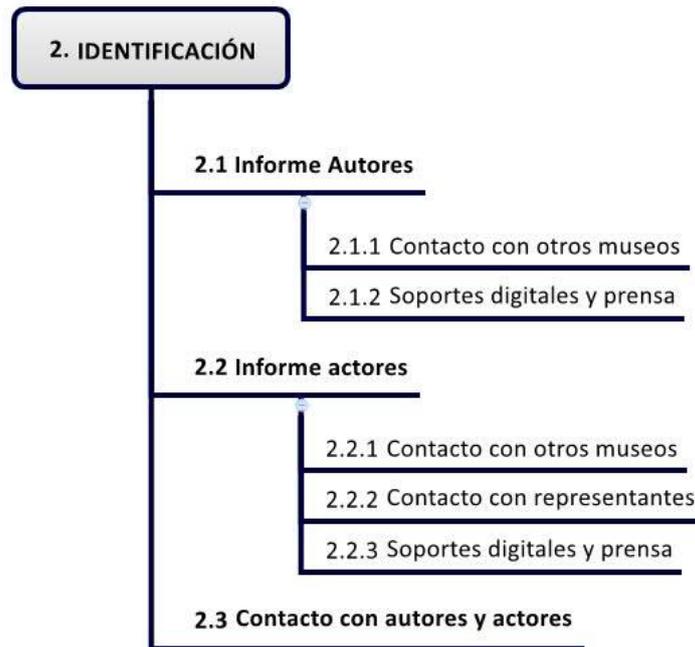
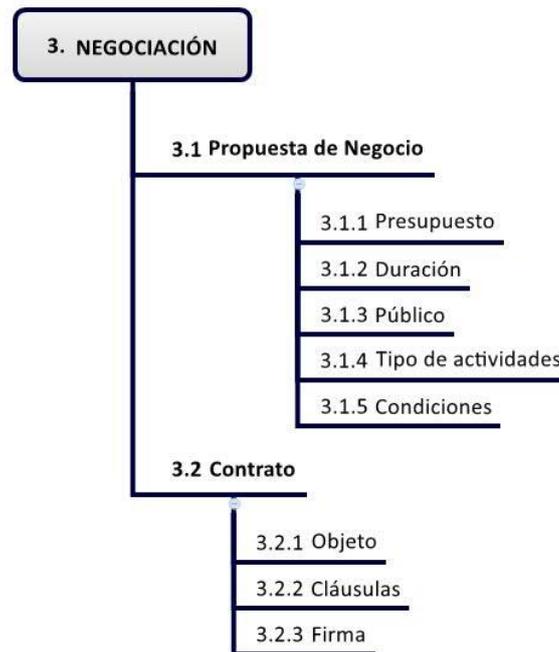


Gráfico 5-21. Desglose tarea identificación

Descripción del paquete de trabajo	
PT	2
Actividad	Identificación
Responsable	Jefe de equipo de trabajo del museo
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los posibles personajes que atraer al teatro y los autores que sería interesante atraer. • Estudiar las posibilidades y la rentabilidad que traerán consigo las mismas • Elegir la opción que contemple dos aspectos importantes, la rentabilidad y la atracción de personas. 	
Actividades asignadas	
2.1. Informe autores 2.2. Informe actores 2.3. Contacto con autores y actores	
Principales entregables	
Lista de posibles actores y autores. Informe sobre autores y actores. Informe detallado sobre la opción seleccionada.	
Interesados involucrados	
Responsables del Teatro	

Tabla 5-26. Ficha PT Identificación de atracción de personajes de cómic

**.PT3_Negociación****Gráfico 5-22. Desglose tarea negociación**

Descripción del paquete de trabajo	
PT	3
Actividad	Negociación
Responsable	Jefe de equipo de trabajo del museo
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> Exponer a los actores y/o autores de trabajo la propuesta de negocio, para que éste la apruebe. Firmar el contrato que formalice y asegure la actuación de dicho actor en el museo, o la presentación de algún autor en el mismo. Discutir y decidir entre ambos que tipos de actuaciones o presentaciones se harán. 	
Actividades asignadas	
3.1. Propuesta de Negocio 3.2. Contrato	
Principales entregables	
Propuestas Cláusulas Contrato	
Interesados involucrados	
Responsables del Teatro Autores de cómics Actores	

Tabla 5-27. Ficha PT Negociación de atracción de personajes del cómic

**.PT4_Planificación****Gráfico 5-23. Desglose tarea planificación**

Descripción del paquete de trabajo	
PT	4
Actividad	Planificación
Responsable	Jefe de equipo de trabajo del museo
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar y modificar el teatro para prepararlo para la recepción de los autores o los actores. • Satisfacer todas las necesidades de seguridad, limpieza y tareas varias del museo. • Decorar el museo de acuerdo con las presentaciones que se realizarán. • Dar alojamiento a los integrantes de la obra de teatro mientras su estancia en la localidad. 	
Actividades asignadas	
4.1. Personal adicional 4.2. Decoración 4.3. Alojamiento	
Principales entregables	
Contrato (si fuese necesario personal adicional) Materiales para decorados Atuendos para actores Reserva de hoteles	
Interesados involucrados	
Responsables del Teatro Autores Actores	

Tabla 5-28. Ficha PT Planificación de atracción de personajes de cómic

**. PT5_Publicidad****Gráfico 5-24. Desglose de tarea publicidad**

Descripción del paquete de trabajo	
PT	5
Actividad	Publicidad
Responsable	Responsable de publicidad el museo
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el museo del cómic y sus funciones no sólo por la localidad. • Atraer al público a las nuevas propuestas del museo 	
Actividades asignadas	
5.1. Medios de comunicación 5.2. Propaganda 5.3. Internet	
Principales entregables	
Octavillas y marquesinas impresas Contrato de anuncios en prensa y radio Contrato de anuncios en webs Cuñas de radio Anuncios en prensa Anuncios en web	
Interesados involucrados	
Responsables del Museo	

Tabla 5-29. Ficha PT Publicidad de Atracción de personajes de cómic

**.PT6_Ventas**

Gráfico 5-25. Desglose tarea ventas

Descripción del paquete de trabajo	
PT	6
Actividad	Ventas
Responsable	Jefe de equipo de trabajo del museo
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Vender entradas• Obtener un buen beneficio de la venta• Subsanan los pagos de autores y actores y otros gastos con los ingresos de las entradas	
Actividades asignadas	
6.1. Venta de entradas 6.2. Pago de gastos 6.3. Beneficios	
Principales entregables	
Tickets de entrada Facturas de pago	
Interesados involucrados	
Responsables del Museo	

Tabla 5-30. Ficha PT ventas de atracción de personajes de cómic



- Talleres y exposiciones temporales

Una posible estructura de desglose de tareas (EDT) sería:

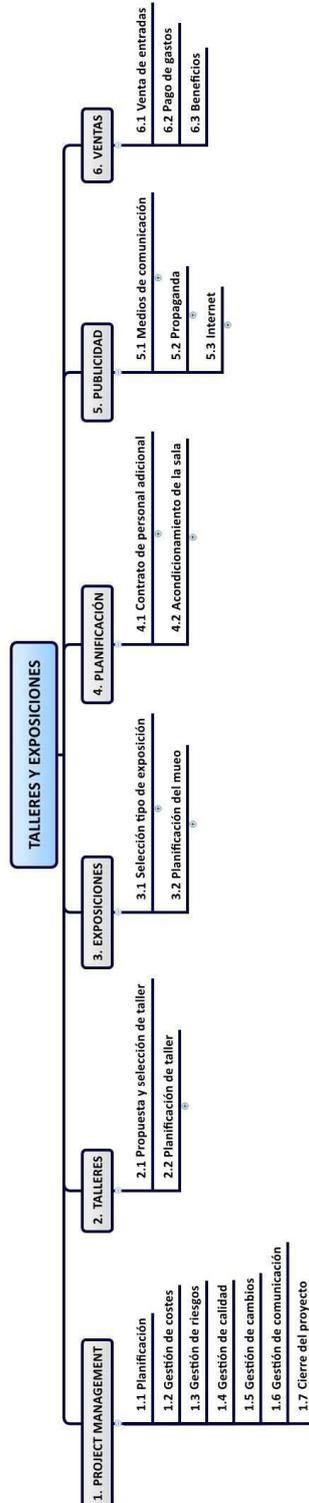


Gráfico 5-26. Estructura de desglose de talleres y exposiciones temporales



En la EDT, podemos ver que diferenciamos seis paquetes de trabajo.

PT	Actividad	Responsable
PT1	Project Management	Project Management
PT2	Talleres	Jefe de equipo de trabajo del museo
PT3	Exposición	Jefe de equipo de trabajo del museo
PT4	Planificación	Jefe de equipo de trabajo del museo
PT5	Publicidad	Responsable de publicidad
PT6	Ventas	Jefe de equipo de trabajo del museo

Tabla 5-31. Paquetes de trabajo de talleres y exposiciones temporales

Cada equipo de trabajo tendrá que definir la EDT y el diccionario de la EDT que considere adecuados. A continuación se muestran las fichas de los PT.

. PT7_Project Management

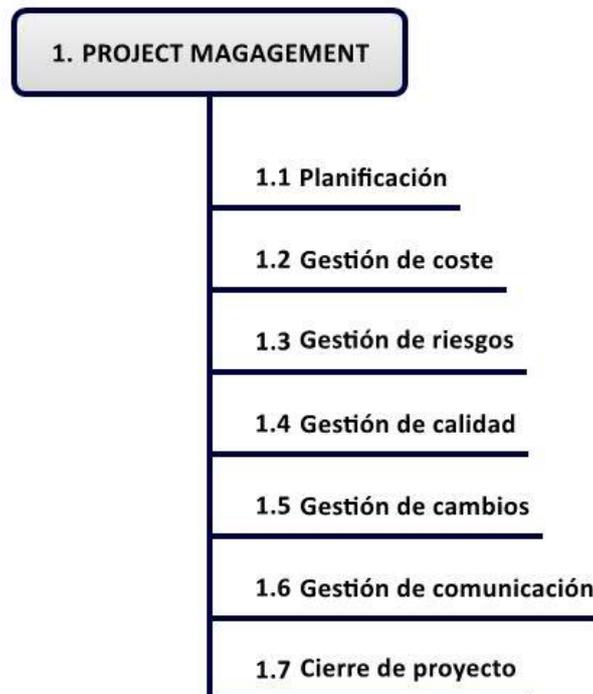


Gráfico 5-27. Desglose de tarea Project Management



Descripción del paquete de trabajo	
PT	1
Actividad	Project Management
Responsable	Project Manager
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar y gestionar el plan para la dirección del proyecto (alcance, costes, riesgos, comunicaciones, ...)• Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto• Monitoreo y controlar el trabajo del proyecto• Realizar el control integrado de cambios• Cerrar el proyecto o fase	
Actividades asignadas	
1.1 Planificación 1.2 Gestión de costes 1.3 Gestión de riesgos 1.4 Gestión de la calidad 1.5 Gestión de cambios 1.6 Gestión de comunicaciones 1.7 Cierre del proyecto	
Principales entregables	
Acta de constitución del proyecto Plan del Proyecto Informes de seguimiento del proyecto Documento de cierre del proyecto	
Interesados involucrados	
Responsables del Museo	

Tabla 5-32. Ficha PT Project Management de talleres y exposiciones temporales

**. PT8_Talleres****Gráfico 5-28. Desglose tarea talleres**

Descripción del paquete de trabajo	
PT	2
Actividad	Talleres
Responsable	Jefe de equipo de trabajo del Museo
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer y seleccionar talleres posibles. • Adquirir materiales para los talleres y acondicionar zona del museo donde impartir los talleres. • Contratar un profesor cualificado que imparta los talleres. 	
Actividades asignadas	
2.1. Propuesta y selección de talleres 2.2. Planificación de taller	
Principales entregables	
Lista de talleres posibles Materiales para talleres Contrato profesor	
Interesados involucrados	
Responsables del Museo Profesor de talleres	

Tabla 5-33. Ficha PT Talleres de talleres y exposiciones temporales



. PT9_Exposiciones

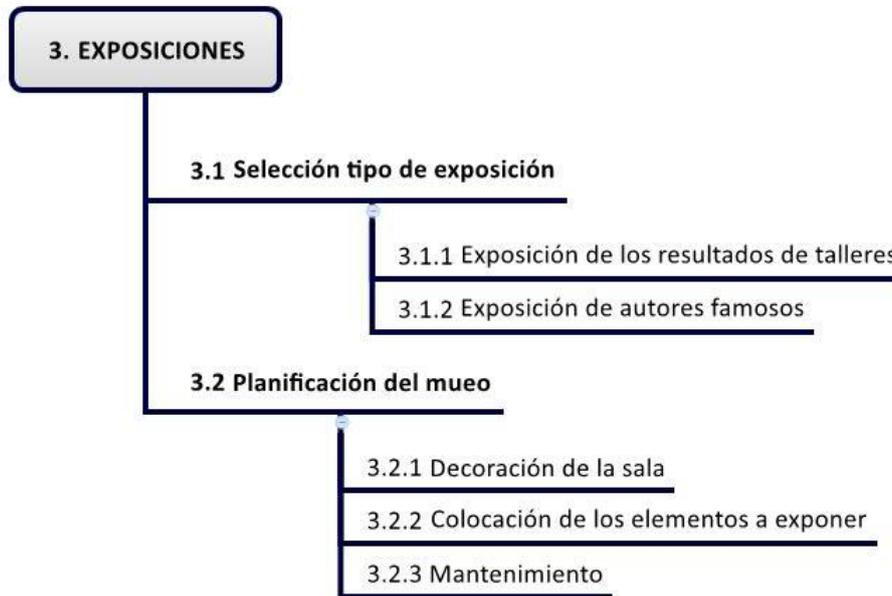


Gráfico 5-29. Desglose de tarea exposiciones

Descripción del paquete de trabajo	
PT	3
Actividad	Exposiciones
Responsable	Jefe de equipo de trabajo del museo
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar posibles exposiciones • Firmar el contrato que formalice y asegure las posibles exposiciones en el museo. • Obtener permiso para poder exponer los resultados de los talleres • Acondicionar y decorar zona reservada del museo destinada a la exposición propuesta. 	
Actividades asignadas	
3.1. Selección tipo de exposición 3.2. Planificación del museo	
Principales entregables	
Lista de posibles exposiciones Contrato con autores de elementos expuestos Permisos de autores de elementos expuestos Material para exposiciones	
Interesados involucrados	
Responsables del museo Responsables de elementos a exponer en el museo	

Tabla 5-34. Ficha PT exposiciones de talleres y exposiciones temporales

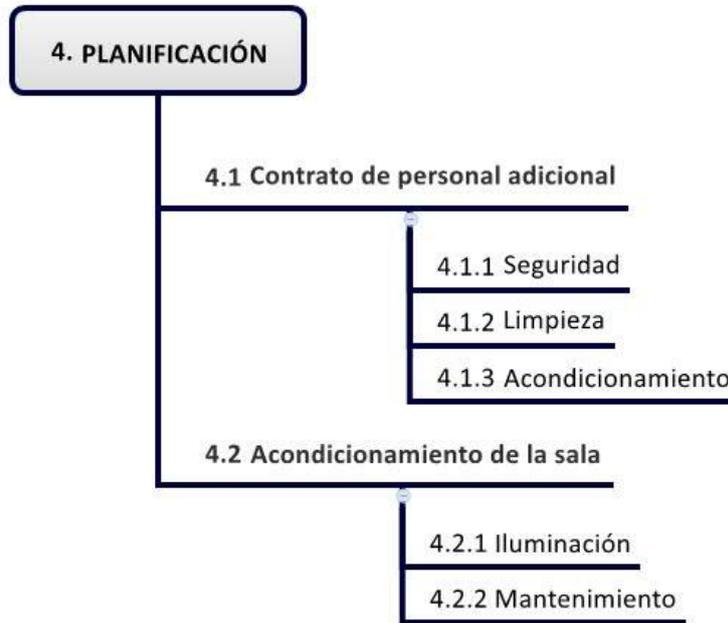
**.PT10_Planificación**

Gráfico 5-30. Desglose tarea planificación

Descripción del paquete de trabajo	
PT	4
Actividad	Planificación
Responsable	Jefe de equipo de trabajo del museo del cómic
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar y modificar el museo para prepararlo para que sea adecuado a la exposición que se ofrecerá. • Satisfacer todas las necesidades de seguridad, limpieza y tareas varias del museo. 	
Actividades asignadas	
4.1. Personal adicional 4.2. Acondicionamiento de la sala	
Principales entregables	
Contrato (si fuese necesario personal adicional) Materiales para decorados	
Interesados involucrados	
Responsables del museo	

Tabla 5-35. Ficha PT planificación de talleres y exposiciones temporales



.PT11_Publicidad



Gráfico 5-31. Desglose tarea publicidad

Descripción del paquete de trabajo	
PT	5
Actividad	Publicidad
Responsable	Responsable de publicidad el museo
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el museo y sus funciones no sólo por la localidad. • Atraer al público a las nuevas propuestas del museo del cómic 	
Actividades asignadas	
5.1. Medios de comunicación 5.2. Propaganda 5.3. Internet	
Principales entregables	
Octavillas y marquesinas impresas Contrato de anuncios en prensa y radio Contrato de anuncios en webs Cuñas de radio Anuncios en prensa Anuncios en web	
Interesados involucrados	
Responsables del Museo	

Tabla 5-36. Ficha PT publicidad de talleres y exposiciones temporales

**.PT12_Ventas**

Gráfico 5-32. Desglose tarea ventas

Descripción del paquete de trabajo	
PT	6
Actividad	Ventas
Responsable	Jefe de equipo de trabajo del Museo
Objetivos	
<ul style="list-style-type: none">• Vender entradas• Obtener un buen beneficio de la venta• Subsanan los pagos que acarrear las exposiciones y otros gastos con los ingresos de las entradas	
Actividades asignadas	
6.1. Venta de entradas 6.2. Pago de gastos 6.3. Beneficios	
Principales entregables	
Tickets de entrada Facturas de pago	
Interesados involucrados	
Responsables del Museo	

Tabla 5-37. Ficha PT ventas de talleres y exposiciones temporales



5.2.4. Calendario/Hitos

Un hito es un punto de referencia que marca un evento importante de un proyecto y se usa para supervisar el progreso del proyecto.

Los hitos nos permiten organizar el proyecto por etapas y gestionar mejor el resultado final mediante el cumplimiento de pequeños objetivos.

Diferenciamos dos tablas diferentes de hitos para cada una de las actividades principales que estableceremos en el museo del cómic.

Dividiremos los hitos por secciones, los cuales corresponderán a las tareas que desglosamos con anterioridad, y los codificaremos para que puedan ser fácilmente reconocibles y cuantificables en la puesta en marcha del proyecto. Ésta codificación se hará con un código compuesto por la letra “H” seguida de una numeración correlativa que comenzará por 01.

Una vez determinados todos los hitos, tendremos el proyecto completamente definido, y tendremos una lista de todas las actividades y acontecimientos que tendrán lugar durante la puesta en marcha del mismo.



- Atracción de personajes del cómic

Actividad	Código	Entregable
Project Management	H01	Entrega de acta
	H02	Entrega de plan de proyecto
	H03	Trasladar al responsables del teatro los cambios o modificaciones del proyecto
	H04	Comprobación de errores del proyecto
	H05	Firma del contrato
Identificación	H06	Busqueda de posibles actores y autores de cómics
	H07	Análisis de la viabilidad de las opciones
	H08	Elección de la opción seleccionada
	H09	Contacto con actor y/o autor seleccionado
Negociación	H10	Reunión actor o autor
	H11	Exposición de la oferta, presupuesto, condiciones y público
	H12	Aceptación o rechazo de la oferta
	H13	Firma del contrato
Planificación	H14	Identificar si es necesario más personal
	H15	Contratación de personal adicional si fuese necesario
	H16	Montaje y decoración del museo para recibir al autor o personaje del cómic
	H17	Buscar hoteles para la pernoctación de las personas que actuarán como personajes o para los autores
Publicidad	H18	Encargo de impresión de octavillas y marquesinas
	H19	Reparto de publicidad
	H20	Contratación de cuñas de radio y anuncios en prensa
	H21	Contratación de anuncios en portales webs
	H22	Gestión de página web del museo del cómic
Venta	H23	Venta de entradas en taquilla del museo
	H24	Venta de entradas en internet
	H25	Contabilidad del dinero recaudado
	H26	Pago de gastos
	H27	Invertir beneficios

Tabla 5-38. Hitos de atracción de personajes de cómic



- Talleres y exposiciones temporales

Actividad	Código	Entregable
Project Management	H27	Entrega de acta
	H28	Entrega de plan de proyecto
	H29	Trasladar al responsables del teatro los cambios o modificaciones del proyecto
	H30	Comprobación de errores del proyecto
	H31	Firma del contrato
Talleres	H36	Busqueda de posibles conciertos y espectáculos
	H37	Análisis de los espectáculos
	H38	Contacto con las posibilidades viables
	H39	Elección de espectáculo que actuará
Exposiciones	H40	Seleccionar el tipo de exposición.
	H41	Montaje y decoración de la sala destinada a la exposición
	H42	Recepción del material destinado a ser expuesto
Planificación	H43	Identificar si es necesario más personal
	H44	Contratación de personal adicional si fuese necesario
	H45	Acondicionamiento del museo para exposición
Publicidad	H46	Encargo de impresión de octavillas y marquesinas
	H47	Reparto de publicidad
	H47	contratación de cuñas de radio y anuncios en prensa
	H48	Contratación de anuncios en portales webs
	H49	Gestión de página web del teatro
Venta	H50	Venta de entradas en taquilla del museo
	H51	Venta de entradas en internet
	H52	Contabilidad del dinero recaudado
	H53	Pago de los espectáculos y otros gastos
	H54	Invertir beneficios

Tabla 5-39. Hitos de talleres y exposiciones temporales



5.2.5 Identificación de los riesgos

Un riesgo en un proyecto es una condición incierta que en caso de producirse puede tener un efecto positivo o negativo sobre el proyecto. El riesgo se debe a la incertidumbre que existe en los proyectos.

El riesgo se refiere a la variación de los resultados posibles, cuanto más varíen mayor será el riesgo.

Una vez puestas en marcha las actividades propuestas, podremos encontrarnos con una serie de riesgos que podrían impedir la realización completa y correcta de dicha actividad. Con la identificación de los riesgos se pretende anticiparse a ellos, para así estar preparados y poder hacer frente a los mismos con habilidad, y dentro de las posibilidades, evitarlos antes de que se produzcan. De esta manera reduciremos las posibilidades de fracaso de la actividad propuesta.

Los riesgos que podemos identificar podrán ser positivos y negativos, los nombraremos en una tabla con una codificación que hará posible la rápida identificación, durante la puesta en marcha con lo cual será más eficaz en el proceso. La codificación será la letra "R" seguida de una numeración correlativa que empezará por "01".

En este caso, los riesgos no se identificarán por actividad, ya que éstos no se acontecen directamente a ellas, sino que repercuten en el museo en su totalidad. Por lo tanto hablaremos de riesgos que afectan al museo como un conjunto, pudiendo aparecer en ambas actividades que estudiamos en el proyecto.

Una vez identificados los riesgos, se detallarán y explicarán para que queden perfectamente definidos y puedan ser detectados si se producen durante la puesta en marcha de las actividades propuestas.

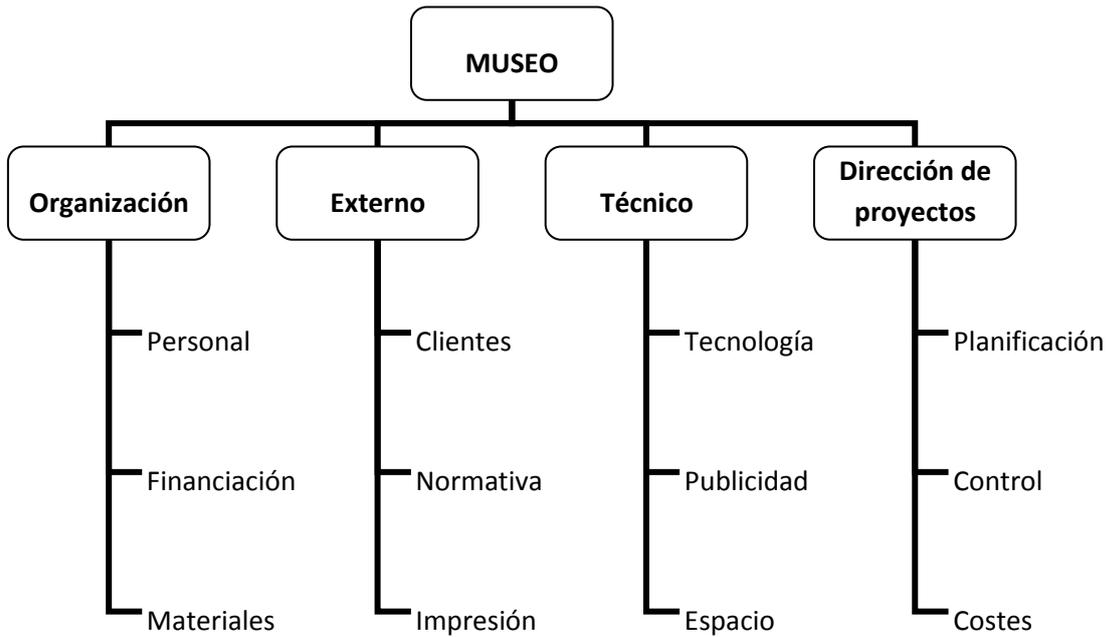


Gráfico 5-33. Diagrama identificación de riesgos

Actividad	Código	Riesgo
Organización	R01	Personal poco cualificado
	R02	Retirada de financiación
	R03	Caché de alto de autores
	R04	Retraso en la recepción de materiales
Externo	R05	No se cumpla el éxito esperado
	R06	Creen excesivo el precio de entrada
	R07	Cambio de normativa
	R08	Retraso, Fallo o Problemas con la impresión
Técnico	R09	Problemas con publicidad
	R10	Espacio insuficiente, o excesivo.
	R11	Problemas con iluminación y distribución del espacio
Dirección de proyectos	R12	La planificación no se adapte a la realidad
	R13	Controles insuficientes
	R14	Aumentos de los costes

Tabla 5-40. Riesgos del museo del cómic

. R01_Personal poco cualificado:

Puede darse el caso, que el personal contratado, ya sea en apoyo, financiación, seguridad o staff esté poco cualificado. Si esto ocurriese, la eficacia de sus actividades desempeñadas en el museo puede ser deficiente, con lo que provocaría retrasos tanto de ventas de



entradas, como de organización, si se trata de seguridad posibles conflictos que no sabrán resolverse con premura, y si es dentro del campo de apoyo y financiación, puede haber errores de contratos, posibles presupuestos para contrataciones de actores y autores, contratación de exposiciones y fallos en organizaciones.

Estos fallos se deben a que es posible que se contrate personal a bajo costo, lo que podía provocar los citados problemas.

. R02_Retirada de financiación:

La financiación del museo del cómic viene dada de manos de entidades financieras, si se produjera una retirada de la financiación de estos sería un grave problema ya que sería imposible de atraer personajes y autores, y que realmente son afines al público esperado. Esto provocaría una disminución en la afluencia de público, ya las funciones que se proporcionarían no alcanzarían el nivel esperado de éstos.

La retirada de la financiación puede ser provocada porque no se atiende lo suficiente a las recomendaciones de las entidades sobre riesgos al atraer ciertas actividades demasiado costosas.

. R03_Caché de actividades alto:

Las actividades que, a menudo, son las más afines o requeridas por el público pueden tener un caché demasiado alto, esto provocará que la financiación sea insuficiente para soportarlas, o que, la contratación de una de ellas impida contratar nuevas, lo que acarreará una deficiencia de público a largo plazo.

. R04_Retraso en la recepción de materiales:

A menudo, el museo tiene que recibir materiales para decoración y remodelación de salas, vestuarios de actores que harán las veces de personaje de cómic, o material destinado a la exposición. Esto puede llevar consigo el riesgo de los retrasos, que pueden ser provocados por el tráfico, dificultades a la hora del envío o por fallos en los mismos.

Las actividades pueden verse afectadas por los mismos, lo que conllevará retrasos lo que repercutirá negativamente de manera económica ya que no se cumplirá con el calendario planificado y puede darse el caso, de que las pernoctaciones de los componentes de las funciones se prolonguen.

. R05_No se cumpla el éxito esperado:

Es el riesgo más temido, la mayoría de los riesgos desembocan en este. El público es insuficiente con lo que todo el dinero invertido en la puesta en marcha del proyecto no se recupera, lo que hace que haya pérdidas en el museo del cómic.

. R06_Creen excesivo el precio de la entrada:

Cabe la posibilidad de que un riesgo sea que la afluencia de público disminuya debido a que los precios por entrada sean demasiado elevados. El precio de entrada al teatro dependerá de varios factores, influirá la actividad que esté vigente en el momento, si es de



reconocida importancia el precio ascenderá. Además habrá factores que fijarán un precio mínimo de entrada, como pueden ser los gastos fijos que tenga el teatro o la amortización de los gastos de reforma y aplicación de nuevas actividades en él.

. R07_Cambio de normativa:

Es un riesgo que podría aparecer, si cambiara la normativa de repente y las condiciones y requisitos que se exigen son mayores o diferentes de los que cumple el teatro en la actualidad.

Esto podría provocar problemas con la autoridad competente y un gasto mayor al tener que cambiarlos si así se exigiera.

. R08_Retraso, fallo o problemas con la impresión:

Cuando hablamos de impresión bien podemos hablar de entradas o de anuncios publicitarios o panfletos. Al tratarse de una actividad externa puede darse el caso de que haya retrasos en los plazos de entrega, que estén mal impresos o que haya fallos en el contenido de la entrada o panfleto a imprimir.

Esto haría necesaria una reimpresión que aumentaría los gastos del museo, y en el caso de retraso falta de publicidad o necesidad de buscar un remedio temporal para entregar las entradas al público que desea adquirir una.

. R09_Problemas con publicidad:

El riesgo puede ser que no se publicite correctamente, que fallen a la hora de proporcionar los datos del museo o las actividades que se realizarán en él. También podría haber un aumento repentino del coste de la publicidad que repercutiría negativamente en los gastos del museo.

Esto provocaría una confusión en el público que podría cambiar su buena opinión sobre el museo, y con respecto al aumento repentino del coste haría que el presupuesto con el que cuenta el museo para implantación de las actividades propuestas se viera afectado.

. R10_Espacio insuficiente o excesivo:

Este riesgo puede aparecer de dos maneras. Una de ellas vendría provocado si no se realizaran suficientes exposiciones o si los cómics expuestos sean demasiado pocos, en este caso las instalaciones y espacios destinados a ellos sería demasiado grandes lo que generaría pérdidas económicas, ya que se estaría invirtiendo dinero en espacio que no llegaría a ser utilizado. Por el contrario, si se produjera un aumento considerable del volumen de exposiciones podrían aparecer deficiencias en el espacio existente, necesitando, tal vez, una ampliación para albergar todas las actividades planificadas. Esto también tendría consecuencias negativas al perder público que podría atraerse con todas las actividades previstas.

**. R11_Problemas con iluminación y distribución del espacio:**

La iluminación y es espacio son factores importantes a tener en cuenta para atracción del público. Puede darse el caso de que la iluminación no sea correcta, haya demasiada luz y muy poca, con lo que puede llegar a ser incómoda para el público.

En cuanto a la distribución del espacio, si no se hace una correcta planificación, posteriormente no se encontrará con facilidad espacio para albergar las exposiciones o los posibles talleres. Además la incorrecta colocación de los cómics puede causar confusión en el público, mostrando cierta desorganización.

. R12_La planificación no se adapta a la realidad:

Una vez estén implantándose las actividades propuestas, puede aparecer un riesgo que sea que lo planificado en el proyecto no sea exactamente lo que ocurre en la realidad. Esto puede ser bueno, en el caso de que las condiciones y resultados sean más favorables, o por el contrario negativo si el panorama al que hacer frente es mucho más negativo que lo reflejado en el proyecto.

. R13_Controles insuficientes:

Cuando se está implantando el proyecto, se prevén varios controles para asegurar que el proyecto y su implantación se está cumpliendo correctamente, el riesgo al que nos enfrentamos en este caso es que los controles planificados no sean lo suficiente y esto provoque que la puesta en marcha de las actividades no se realice con exactitud.

. R14_Aumento de los costes:

Una vez implantando se el proyecto, pueden haber retrasos, riesgos que aparezcan en mitad de la misma, problemas o fallos de que provocarán un aumento de los costes del proyecto. Esto provocará que el presupuesto se vea afectado negativamente.

5.2.6. Análisis cualitativo de los riesgos

Para hacer el análisis cualitativo de los riesgos realizaremos una matriz de probabilidad e impacto para clasificar los riesgos según importancia.

En primer lugar realizaremos una evaluación de cada riesgo, dónde se valorará el nivel de importancia del 1 al 5, de menor a mayor importancia.



Riesgo	Código	Probabilidad (P)	Impacto (I)
Personal poco cualificado	R01	2	4
Retirada de financiación	R02	1	5
Caché de alto de autores	R03	3	4
Retraso en la recepción de materiales	R04	2	3
No se cumpla el éxito esperado	R05	2	5
Creen excesivo el precio de entrada	R06	3	2
Cambio de normativa	R07	1	3
Retraso, fallo o problemas con la impresión	R08	3	2
Problemas con la publicidad	R09	2	2
Espacio insuficiente o excesivo	R10	4	2
Problemas con iluminación y distribución	R11	4	3
Planificación no se adapta a la realidad	R12	2	3
Controles Insuficientes	R13	3	3
Aumento de los costes	R14	4	5

Tabla 5-41. Evaluación de la probabilidad y el impacto de los riesgos del museo

. R01_Personal poco cualificado:

Probabilidad: La probabilidad de encontrarnos con este riesgo, una vez puesta en marcha las actividades propuestas, no es demasiado alta. Las funciones que desempeñarán las personas contratadas no serán de una dificultad extrema por lo que es un riesgo relativamente bajo. Por esto mismo tendría un valor de 2.

Impacto: El impacto que provocaría este riesgo en el teatro, por el contrario, sería alto ya que podría provocar retrasos, problemas con los clientes, o incluso con las personas que actuarían. Por este motivo el valor otorgado es de 4.

. R02_Retirada de financiación:

Probabilidad: La retirada de financiación por parte de los bancos es un problema grave que las dirigentes del teatro tienen en cuenta, por lo tanto la probabilidad de que ocurra esto es muy baja, debido a que están continuamente asesorados por los bancos y hacen lo posible por que la financiación no es que no se retire, sino que por el contrario aumente. Dado lo cual el valor sería de 1.

Impacto: Dicho riesgo traería consigo un impacto muy alto, porque al retirar financiación, no sería posible contratar nuevas actividades, o los que podrían atraerse serían de un interés mucho más bajo para el público, con lo que podría disminuir considerablemente. Así mismo, la valoración será de 5.

. R03_Caché alto de los autores:

Probabilidad: El hecho de que el caché de los autores sea alto, es un riesgo que probablemente ocurra eventualmente. Eso es debido, a que los autores que más gustan a los clientes del museo, son los que están de actualidad en el momento, y por lo tanto los



que tienen un caché más alto debidas las circunstancias. Por lo tanto lo valoraremos como un medio, un valor de 3.

Impacto: El impacto que tendría la contratación de autor con un caché de estas características sería alto debido a que, aunque esta función tendría mucho público, la caída en el resto debido a que no son del todo a fines a los gustos de los clientes haría una pérdida muy importante para el museo, de esta manera el valor que tendría sería de 4.

. R04_Retraso en la recepción de materiales:

Probabilidad: Los envíos de materiales para exposiciones se realizan por parte de los propietarios de los mismos, por lo que ellos contabilizan el tiempo de envío así como los posibles problemas que pueda haber. Además, también se reciben materiales adquiridos para decorados o vestuarios de actores que representarán a personajes de cómic que pueden sufrir los mismos retrasos y que en principio controlara la empresa que los envía. Por lo tanto el retraso debe estar ya previsto, esto quiere decir que la probabilidad de que este riesgo ocurra es bajo. Valor de 2.

Impacto: El impacto que generaría sería medio, el público no percataría demasiado este riesgo, ya que lo más que implicaría sería un trabajo doble por parte de los trabajadores del teatro y los de montaje de las propias compañías. Tanto es así que el valor de impacto sería 3.

. R05_No se cumpla el éxito esperado:

Probabilidad: La probabilidad de que este riesgo acontezca, sería dependiendo de lo mucho o poco que atendamos a los gustos y necesidades de los clientes. Por lo general intentará cumplirse este factor, pero habrá restricciones impuestas por el presupuesto que tiene el teatro para contrataciones. Esto quiere decir que la probabilidad de que no se cumpla el éxito esperado puede ser baja, ya que en la medida de lo posible cumplimos con lo citado anteriormente. Así pues tendrá un valor de 2.

Impacto: El impacto sería muy alto. Siendo el principio de decadencia del museo del cómic. Por lo tanto lo contabilizaremos con un valor de 5.

. R06_Creen excesivo el precio de entrada:

Probabilidad: Teniendo en cuenta que se intentará atraer a los personajes del cómic más populares, los autores más actuales y hacer exposiciones y talleres temáticos de las preferencias de los clientes, y que la entrada varía en función de la actividad o exposición esté ofreciendo en el museo, es posible que en muchas ocasiones el precio ascienda del habitual y que los clientes piensen que el precio es elevado. Por lo mismo el valor que se le otorgará será de 3, probabilidad media.

Impacto: El impacto que tendrá este riesgo será bajo, debido que, a pesar de que las entradas puedan tener un elevado precio, son funciones de actualidad y muy interesantes para el público, con lo que incluso al parecerles elevado el precio es muy posible que asistan a verlas. Esto hace que se considere un nivel de impacto bajo, en este caso de 2.

**. R07_Cambio de normativa:**

Probabilidad: Es poco probable que la normativa cambie o evolucione de modo que pueda ser un riesgo para el museo, por lo tanto el valor que se le otorgará será de 1, probabilidad muy baja.

Impacto: El impacto que podría tener el hecho de que hubiera cambios importantes en la normativa que pudieran ser un riesgo para el museo, sería un impacto medio, ya que de ser así habría que hacer cambios en el museo que podría tenerlo parado por un tiempo. Así pues el valor de impacto será de 3.

. R08_Retraso, fallo o problemas en la impresión:

Probabilidad: Es posible que al imprimir las entradas o publicidad haya fallos de impresión, o errores, ya que la impresión se externaliza. Esto hace que el valor de probabilidad sea de 3.

Impacto: No afectará demasiado este riesgo, en el caso de que las entradas tengan algún fallo de impresión podrán corregirse o subsanarse para la próxima impresión, y en el caso de la publicidad el impacto sería el mismo. Por lo tanto el valor de éste sería de 2.

. R09_Problemas con la publicidad:

Probabilidad: Es poco probable que existan problemas de este tipo, ya que la publicidad se contrata y supervisa para que no existan esos fallos. En cuanto al cambio de tarifas a pagar, tampoco es usual que se vea fuertemente aumentado sin previo aviso, dicho lo cual el valor que tendrá será de 2.

Impacto: El impacto que provocará este riesgo, no es muy notable. Puede ser que la confusión en datos del teatro pueda hacer que algunos clientes dejen de asistir, o que haya un poco más de repercusión económica, pero en general el valor que tendrá será de 2.

. R10_Espacio insuficiente o excesivo:

Probabilidad: Puede darse tanto un caso como otro, y también puede ser que sea dependiendo de las exposiciones que se ofrezca en el momento. En cualquier caso, la probabilidad de que esto se ocasione es alta, por lo tanto tendrá un valor de 4.

Impacto: El impacto que produce esto, puede ser negativo ya que podría perderse dinero teniendo abiertas las salas con pocas exposiciones o con demasiada. La compensación de uno y otro impacto hará que el valor sea de 3.

. R11_Problemas con iluminación y distribución de espacio:

Probabilidad: Es probable que la iluminación no sea correcta para que no haga sombra con los cómics o para que sea perfecta y adecuada para los clientes. Además una correcta distribución es muy importante, que no se vean los cómics muy juntos, que las exposiciones estén distribuidas a lo largo del museo de modo que puedan a la vez verse cómics y elementos expuestos pero sin parecer agobiado, y es algo que puede darse a menudo. Por lo tanto la probabilidad de riesgo puede ser algo, valorándolo en 5.



Impacto: Este riesgo, tendría un impacto medio en el teatro. Si se produjera, podría hacer que el público disminuyese, así como la fama del museo, debido a que podrían pensar que no es agradable ir a un establecimiento donde no se cumplan unos factores importantes como son estos dos. Esto hará que el valor otorgado sea de 3.

. R12_La planificación no se adapta a la realidad:

Probabilidad: La probabilidad de que este riesgo se produzca es baja, ya que se hacen los proyectos atendiendo a la situación actual, y suelen adaptarse bastante. Por esto mismo el valor es de 2.

Impacto: En el caso de producirse, el impacto que tendrá será medio ya que tendría que realizarse cambios de proyecto o actividad. Tanto es así que el valor será de 3.

. R13_Controles insuficientes:

Probabilidad: Es probable que, a menudo, hagan falta más controles de los que se proyectan en un principio. Por lo tanto podría ser un riesgo para la puesta en marcha del proyecto. Así pues, el valor que se le otorgará a este riesgo será de 3.

Impacto: El impacto que provocará este riesgo, es medio, por lo mismo tendrá un valor de 3.

.R14_Aumento de los costes:

Probabilidad: La probabilidad de que se produzca este riesgo, es alta ya que en la implantación de un proyecto se producen cambios de última hora, retrasos, problemas que hay que resolver con premura, y todos estos hacen que el coste del mismo aumente considerablemente. Esto hace que el valor de probabilidad que se le otorgue a este riesgo sea de 4.

Impacto: Si se produjera este riesgo, el impacto que tendría sería muy grande, ya que en la aportación económica que se tendría que realizar sería fuerte, lo que podría provocar que redujera el presupuesto posteriormente para la contratación de espectáculos o compañías teatrales, ya que la financiación no variaría.

Por otra parte, este riesgo traería consigo retrasos que provocarían trastornos del calendario de actuación, e incumplimiento de fechas de contrato con las funciones contratadas.

Por todos estos motivos calificaremos el impacto del aumento de los costes en muy alto, lo que supondría un valor de 5.

Una vez evaluados todos los riesgos, y definidos al detalle todos los impactos y probabilidades posibles, se representan gráficamente, en un diagrama de dispersión donde podemos ver la importancia de los riesgos, en función de estos dos parámetros.

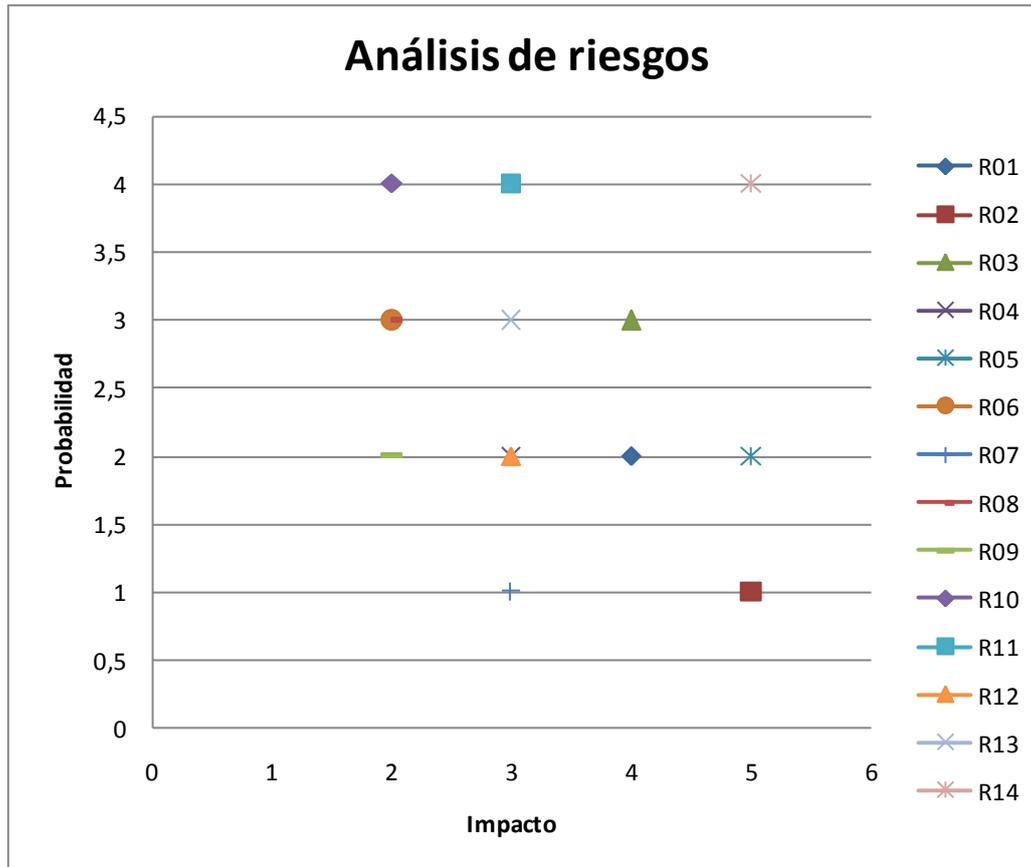


Gráfico 5-34. Gráfica representativa de la probabilidad y el impacto de los riesgos en el museo

Por otra parte, representamos una matriz de probabilidad e impacto, donde se representará los riesgos en función de estos dos parámetros.

Probabilidad	Alto	R10	R11	R14
	Medio	R08	R06 R13	R03
	Bajo	R09	R04 R07 R12	R01 R02 R05
		Bajo	Medio	Alto
		Impacto		

Gráfico 5-35. Representación de matriz de probabilidad e impacto de los riesgos del museo



Tras analizar los dos gráficos, podemos apreciar que los riesgos más importantes y en los que habría que poner especial atención. La prioridad de los riesgos la evaluamos según la matriz de referencia.

Probabilidad	Alto	4	2	1
	Medio	7	5	3
	Bajo	9	8	6
		Alto	Medio	Bajo
		Impacto		

Gráfico 5-36. Matriz de prioridad de los riesgos

Numeramos todos los riesgos en función de la prioridad para poder establecer una respuesta a los mismos:

1. Aumento de costos.
2. Problemas con iluminación y distribución de espacio.
3. Caché alto de autores.
4. Espacio insuficiente o excesivo.
5. Precio de la entrada excesivo.
6. Controles insuficientes.
7. Personal poco cualificado.
8. Retirada de financiación.
9. No se cumple el éxito esperado.
10. Retraso, fallo o problemas en la impresión.
11. Retraso en la recepción de los materiales.
12. Cambio de normativa.
13. La planificación no se adapta a la realidad.
14. Problemas con la publicidad

Éste será el orden de preferencia al que tendremos que atender a la hora de solventar un problema que pueda aparecer a la hora de la puesta en marcha del proyecto. Teniendo en



cuenta que es necesario intentar solventar los primeros, y que si los últimos quedan sin hacerlo tampoco generaría grandes problemas.

5.2.7. Planificar una respuesta a los riesgos

En caso de riesgos negativos las estrategias a seguir serían:

. **Evitar:** Evitar el riesgo significa cambiar el plan de la dirección con el fin de eliminar por completo el riesgo con el fin de eliminarlo por completo, en ocasiones puede significar eliminar por completo el proyecto.

. **Transferir:** Transferir el riesgo consiste en hacer que una tercera persona lo gestione, pero no lo elimina. Normalmente esta estrategia se realiza a través de la contratación de seguros.

. **Mitigar:** Mitigar el riesgo consiste en reducir el impacto del mismo de forma que éste esté entre los límites aceptables. Es conveniente la adopción de esta estrategia en acciones tempranas con el fin de reducir el riesgo lo máximo posible.

. **Aceptar:** Esta estrategia se adopta cuando no se han podido utilizar ninguna de las anteriores, o en el caso de haberlas utilizado ha sido sin éxito, por tanto sólo queda aceptarla y procurar utilizar una estrategia en la que este riesgo afecte lo mínimo posible.

Enunciaremos las respuestas que propondremos ante la aparición de cada riesgo, y señalaremos cual será la estrategia a seguir.



Riesgo	Código	Respuestas	Estrategia
Personal poco cualificado	R01	Asegurarse de que el personal contratado está suficientemente cualificado para el puesto de trabajo	Evitar
Retirada de financiación	R02	Atender siempre a las recomendaciones de las entidades financieras, no realizar cambios drásticos que les hagan perder la confianza en la rentabilidad del teatro.	Mitigar
Caché alto de autores	R03	Tratar, en la medida de lo posible, de contratar conciertos o compañías cuyo caché nos permita seguir con la planificación de actuaciones del teatro.	Mitigar
Retraso en la recepción de materiales	R04	Tener un contacto permanente con las empresas encargadas del envío de materiales, y asegurarse de que llegan a tiempo.	Transferir
No se cumpla el éxito esperado	R05	Controlar el resto de los riesgos en la medida de lo posible, de lo contrario, intentar buscar otra forma de atracción a los clientes	Mitigar
Creen excesivo el precio de entrada	R06	Establecer el precio base de entrada no muy alto, para que así cuando ascienda debido a las actuaciones no sea demasiado excesivo para los clientes.	Mitigar
Cambio de normativa	R07	Hacer los cambios necesarios que requieran las normativas en cuestión.	Aceptar
Retraso, fallo o problemas con la impresión	R08	Presionar a la imprenta con los plazos y hacer continuas revisiones del contenido de las cosas que tienen que imprimir.	Mitigar
Problemas con la publicidad	R09	Intentar que las personas encargadas de publicitar el teatro tengan claros los datos del teatro.	Aceptar
Espacio insuficiente o excesivo	R10	Controlar el número de exposiciones para que no sean todas a la vez.	Aceptar
Problemas con iluminación y distribución de espacio	R11	Hacer revisiones de luz para cercirarse de que la iluminación es la correcta para no parecer excesiva ni insuficiente. Planificar de antemano las zonas para exposiciones y o talleres y seguirlo a raja tabla.	Evitar
Planificación no se adapta a la realidad	R12	Realizar un estudio exhaustivo de las condiciones actuales para que la planificación se adapte lo más posible a la realidad.	Mitigar
Controles Insuficientes	R13	Hacer controles suficientes y exhaustivos tanto de calidad como de riesgos, y asegurarse de que serán suficientes a pesar de los cambios que puedan acontecerse.	Mitigar
Aumento de los costes	R14	Intentar, que los cambios, problemas y aumentos de costes sean los menores posibles.	Aceptar

Tabla 5-42. Plan de actuación contra los riesgos del museo

Como podemos apreciar en la tabla la mayoría de los riesgos serán mitigados.