

Treball de Fi de Grau

Títol

Cube – Una nueva dimensión hacia el ocio del futuro

Autoria

Sara Farrés i Cardona – Neus Serra Vilà

Professorat tutor

Jordi Menal Casas

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	
Publicitat i Relacions Públiques	X

Tipus de TFG

Projecte	X
Recerca	X

Data

1 de juny de 2022	
29 de juliol de 2022	X

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	Cube – Una nova dimensió cap a l'oci del futur		
Castellà:	Cube – Una nueva dimensión hacia el ocio del futuro		
Anglès:	Cube – A new dimension towards the leisure of the future		
Autoria:	Sara Farrés i Cardona – Neus Serra Vilà		
Professorat tutor:	Jordi Menal Casas		
Curs:	2021/22	Grau:	Comunicació Audiovisual
			Periodisme
			Publicitat i Relacions Públiques

Paraules clau (mínim 3)


Català:	Cultura, entreteniment, interactivitat, immersió, personalització, tecnologia
Castellà:	Cultura, entretenimiento, interactividad, inmersión, personalización, tecnología
Anglès:	Culture, entertainment, interactivity, immersion, customization, technology

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	Amb l'augment de la digitalització, gran part de les activitats culturals d'entreteniment estan perdent força. Cube és una innovadora proposta que mescla la cultura tradicional amb la tecnologia per oferir un servei d'entreteniment a gran escala, personalitzable i completament immersiu.
Castellà:	Ante el aumento de la digitalización, gran parte de las actividades culturales de entretenimiento están perdiendo fuerza. Cube es una propuesta innovadora que mezcla la cultura tradicional con la tecnología para ofrecer un servicio de entretenimiento a gran escala, personalizable y completamente inmersivo.
Anglès:	In the face of increasing digitalization, much of the cultural entertainment activities are losing steam. The Cube is an innovative proposal that blends traditional culture with technology to offer a large-scale, customisable and fully immersive entertainment service.

Queremos agradecer a todo el profesorado que durante estos cuatro años de carrera nos ha guiado, aportándonos su conocimiento y su experiencia para hacernos crecer como profesionales.

Nos gustaría hacer una mención especial a nuestro tutor Jordi Menal, por confiar tanto en nosotras y en nuestro proyecto. Su dedicación y su exigencia han sido una motivación constante para superarnos y retarnos siempre a ir más allá.

Ficha técnica		
Información general	Empresa	Cube
	Tipo de empresa	Sociedad limitada
	Número de trabajadores	22 trabajadores
	Categoría	La categoría principal en la que se encuentra nuestro proyecto de empresa es la de servicios de entretenimiento offline porque se trata de una empresa que ofrece experiencias físicas únicas a los asistentes y compite con circos, cines, <i>escape rooms</i> , etc.
	Subcategoría	La subcategoría específica es la de experiencias interactivas inmersivas outdoor porque es un servicio que permite la involucración máxima de todos los espectadores e implica una movilización física de todos los participantes.
	Productos y servicios principales	El principal producto que ofrecemos es un servicio de entretenimiento interactivo a gran escala , en el que los participantes deben entrar dentro de la infraestructura que implantaremos <i>in situ</i> (y que será rotativa, es decir, que hará una ruta por los diferentes lugares). En ese cubo serán cómplices de todo lo que pase en el espectáculo, adaptando la experiencia a petición popular mayoritaria de los asistentes.
Información financiera	Capital inicial	1.332.824,00€
	Tipo de financiación	Privada + préstamos (l/p y c/p)
Tabla de costes	Costes fijos	<ul style="list-style-type: none"> - Suministros (luz + agua + gas) - Sueldo de los empleados - Licencias + patentes - Manutención de los sistemas informáticos (mandos para participantes)
	Costes variables	<ul style="list-style-type: none"> - Gasolina - Mantenimiento de la carpa - Impuestos locales

Identidad de la marca	Misión	La misión de nuestra propuesta es juntar el espectáculo , la itinerancia y la movilidad de los circos, el entretenimiento del teatro y la interactividad de los <i>escape rooms</i> para ofrecer una experiencia temática participativa e interactiva que realmente inmersa al público creando una sensación de protagonismo y comunidad a la vez. Esta propuesta nace a raíz de las posibilidades que nos ofrecen la cultura y la digitalización y el auge exponencial de la demanda por experiencias por encima de productos y bienes materiales por parte de los consumidores.
	Visión	Nuestra visión es ser los impulsores y los pioneros dentro de esta nueva categoría de experiencias culturales inmersivas e interactivas. Queremos abrir paso a esta nueva dimensión digital y ser los primeros en apostar por un futuro interactivo, conectado y lleno de nuevas experiencias y aventuras.
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura - Innovación - Dinamismo - Inmersión - Personalización - Adaptación - Unión - Participación global
	Posicionamiento (en la mente del cliente potencial)	<p>Queremos posicionarnos como una experiencia inmersiva a gran escala, los pioneros de una subcategoría totalmente nueva. Por lo que nuestro posicionamiento será el de líder de la nueva categoría y lo queremos mantener a largo plazo, cuando aparezcan nuevos competidores en la categoría.</p> <p>Consideramos que somos el desafío a los <i>escape rooms</i>, los circos, los teatros y el cine, porque cogemos toda la cultura que brindan esas actividades y la convertimos en una experiencia participativa y en el que cada persona es protagonista.</p>
Sistemas de venta y distribución		Ticketea, entradas.com y Ticketmaster

Sumario

1. Introducción	8
1.1. Justificación del trabajo	8
1.2. Objeto de estudio	8
1.3. Objetivos	9
1.3.1. Objetivos genéricos	9
1.3.2. Objetivos específicos	9
1.4. Pertenencia profesional	10
1.5. Criterios metodológicos	10
2. Orígenes y antecedentes del circo	11
2.1. En el mundo	11
2.2. En España	22
3. El mundo del circo hoy	33
3.1. En el mundo	33
3.2. En España	34
4. Antecedentes de otros espectáculos exitosos	38
4.1. Los <i>freak shows</i>	38
4.2. Circos con animales	45
4.3. <i>Escape rooms</i>	47
4.4. Grandes películas del circo	49
5. Análisis de funciones sociales y necesidades e insights en el s. XXI	54
6. Macroentornos importantes a considerar	55
6.1. Socioeconómico y cultural	55
6.2. Sanitario	65
6.3. Legislativo	68
6.4. Tecnológico	71
7. Target (teoría de las 4Z)	80
7.1. Target principal	80

7.2.	Target secundario	82
8.	Análisis de la competencia	83
8.1.	Competencia directa	83
8.2.	Competencia indirecta	83
8.3.	Competencia sustitutiva	103
9.	Públicos	117
9.1.	Entorno interno	117
9.1.1.	Accionistas	117
9.1.2.	Personal	117
9.2.	Entorno de trabajo	118
9.2.1.	Proveedores	118
9.2.2.	Distribuidores	120
9.2.3.	Público objetivo	120
9.2.4.	Sindicatos / Patronales	121
9.2.5.	Escuelas formativas	122
9.2.6.	Inversores	123
9.2.7.	Competidores	124
9.3.	Entorno general	124
9.3.1.	Medios de comunicación	124
9.3.2.	Líderes de opinión	127
9.3.3.	Comunidades y asociaciones	131
9.3.4.	Instituciones	132
9.3.5.	Administraciones	133
9.4.	Mapa de públicos	136
10.	<i>Stakeholders</i>	137
10.1.	Proveedores	137
10.2.	Distribuidores	138
10.3.	Público objetivo	139
10.4.	Líderes de opinión	140
10.5.	Administraciones	142

10.6.	Mapa de <i>stakeholders</i>	144
11.	<i>Metastakeholders</i>	144
11.1.	Consumidor objetivo	144
11.2.	Apple	145
11.3.	Administración: ayuntamientos locales	146
12.	Actividad principal de la empresa	146
13.	DAFO inicial antes de la investigación	148
14.	Investigación de campo	150
14.1.	Hipótesis para la investigación primaria	150
14.2.	Herramientas de investigación	152
14.2.1.	Cualitativas	152
14.2.2.	Cuantitativas	154
14.3.	Resultados de la investigación	157
14.3.1.	Encuesta	157
14.3.1.1.	Resultados del cuestionario	157
14.3.1.2.	Conclusiones del cuestionario	159
14.3.2.	<i>Focus group</i>	159
14.3.2.1.	Conclusiones <i>focus group</i>	159
14.3.3.	Entrevistas	162
14.3.3.1.	Conclusiones - Artistas circenses	162
14.3.3.2.	Conclusiones - Regidor de cultura	163
14.3.3.3.	Conclusiones - Propietarios de <i>escape rooms</i>	165
14.4.	Conclusiones según hipótesis	167
15.	Idea de negocio	169
15.1.	Resumen del proyecto	169
15.2.	Justificación del proyecto y propuesta de valor	169
15.3.	Líneas de negocio	170
15.4.	Forma de sociedad	170
15.5.	Organigrama y funciones	171

16.	Estudio de mercado	174
16.1.	Actualización de macroentornos	176
16.2.	Públicos objetivos	177
16.2.1.	Primarios	177
16.2.1.1.	Asistentes a nuestras experiencias	177
16.2.1.2.	Contactos y administraciones	178
16.2.2.	Secundario	178
16.3.	Buyer persona IDs	180
17.	Branding e identidad	182
17.1.	Misión, visión y valores	182
17.2.	<i>Brand essence</i>	183
17.3.	<i>Brand meanings</i>	184
17.3.1.	<i>Points of parity</i>	185
17.3.2.	<i>Points of difference</i>	185
17.3.3.	<i>Mapa de meanings</i>	186
17.3.4.	<i>Unique</i>	186
17.3.5.	4 dimensiones	187
17.4.	<i>Naming</i> , logotipo y tipografía	187
17.4.1.	<i>Naming</i>	187
17.4.2.	Tipografía	190
17.4.3.	Logotipo	191
18.	Categoría	194
18.1.	Competencia	195
18.1.1.	Competencia directa	195
18.1.2.	Competencia indirecta	195
18.1.3.	Competencia sustitutiva	200
18.2.	Atributos ideales de categoría	202
18.3.	Mapa de posicionamiento	202
18.4.	Arquetipos	205
19.	Públicos, <i>stakeholders</i> y <i>metastakeholders</i>	206

19.1.	Públicos	206
19.2.	<i>Stakeholders</i>	209
19.3.	<i>Metastakeholders</i>	210
20.	Sistemas de información de gestión de datos de Cube	211
20.1.	Sistemas de información de Cube	211
20.2.	Gestión de datos de la empresa	214
20.2.1.	BBDD estructuradas	214
20.2.2.	BBDD semiestructuradas	219
20.2.3.	BBDD no estructuradas	223
20.3.	Manipulación de datos	226
21.	Diagnóstico de la situación	235
21.1.	DAFO	235
21.2.	Posibles problemas según las 4Ps	237
21.3.	Diagnóstico del proyecto	242
21.4.	Objetivos de marketing y comunicación	244
22.	Estrategia	249
22.1.	Estrategia de marca	249
22.2.	Estrategia de marketing mix	250
22.2.1.	Estrategia de producto	250
22.2.2.	Estrategia de precio	252
22.2.3.	Estrategia de distribución	253
22.2.4.	Estrategia de comunicación	254
22.2.4.1.	Segmentación	254
22.2.4.1.1.	Target de comunicación	254
22.2.4.1.2.	Segmentación VALS	255
22.2.4.1.3.	Segmentación generacional	256
22.2.4.2.	<i>Why's</i> estrategia de comunicación	257
22.2.4.3.	<i>Why's</i> estrategia de comunicación específica en cada fase del funnel	259
22.2.4.4.	<i>Insights</i>	269

22.2.4.5.	Concepto y <i>big idea</i>	275
22.2.4.6.	Acciones y puntos de contacto	275
22.2.4.6.1.	Estrategia y acciones de RRPP	292
22.2.4.7.	Calendarización	299
22.2.4.8.	Cuadro de control (KPIs)	305
23.	Plan económico y financiero	309
23.1.	Balance inicial (financiaciones e inversión)	309
23.2.	Previsión de ventas inicial	312
23.3.	Rentabilidad de la empresa	313
23.4.	Costes fijos	314
23.4.1.	Costes de personal	316
23.5.	Costes variables	317
23.6.	Índices económicos y financieros	318
23.7.	Presupuesto de tesorería	320
23.8.	Presupuesto de comunicación	321
23.9.	Financiación	325
24.	Balance social y ambiental	327
24.1.	Balance social	327
24.2.	Balance ambiental	328
25.	Conclusiones	329
25.1.	Viabilidad del proyecto	329
26.	Bibliografía	330
27.	Anexos	348
27.1.	Cuestionario	348
27.2.	Focus group	355
27.3.	Entrevistas	358
27.3.1.	Entrevistas a artistas circenses	358
27.3.1.1.	Emily Raluy Swider	358
27.3.1.2.	Núria Arbelo Viera	361

27.3.1.3.	Pau Sarraute Pons	364
27.3.2.	Entrevistas a trabajadores de <i>escape rooms</i>	368
27.3.2.1.	Daniel Martínez Heredia	368
27.3.2.2.	Aitor Sas Castillo	372
27.3.3.	Entrevista a un regidor de cultura	376
27.3.3.1.	Pitu Borrell i Mató	376

1. Introducción

1.1. Justificación del trabajo

Este trabajo de fin de grado va exclusivamente orientado a la creación de una empresa especializada en el sector del entretenimiento. Concretamente, esta propuesta nace de la **necesidad de nuevas experiencias de ocio** después del descenso de popularidad del cine y del circo, entre otras actividades *outdoor* que son divertidas, pero sólo se pueden vivir una vez con emoción. En una época postpandemia, estamos en constante búsqueda de un entretenimiento de calidad, que nos haga olvidar por un momento todo lo que hemos vivido y esto no lo pueden solucionar las redes sociales.

La idea que proponemos es la creación de un espacio para ofrecer **experiencias temáticas participativas, interactivas y a gran escala**, una oportunidad para volver a recuperar actividades tradicionales que siempre hemos vivido (ir al cine con amigos, al circo en familia, hacer *escape rooms*, etc.), pero de una manera mucho más social y participativa, para que todas las personas se sientan parte de la experiencia y lo vivan como **protagonistas** (pudiendo tomar decisiones acerca del espectáculo *in situ*).

Además, se trata de una **manera de evolucionar la cultura** tal como la conocemos, de aprovechar nuestras tradiciones, nuestras historias de siempre, para llevarlas un paso más allá y aportarles un toque personal de creatividad. Se trata de una propuesta innovadora que aprovecharía el **auge de las tecnologías**, y todas las facilidades que nos presta, para **renovar y modernizar experiencias culturales** y convertirlas en una **nueva categoría totalmente única y diferencial**. El propósito de este proyecto es crecer y ofrecer cada vez más experiencias temáticas y, sobre todo, personalizadas según la demanda y/o el sitio en el que se ofrezcan para fusionar tecnología y cultura, creando una **nueva dimensión del entretenimiento**.

1.2. Objeto de estudio

Nuestro objeto de estudio son **los orígenes y la evolución** del circo y la existencia de las nuevas **propuestas de entretenimiento** de la actualidad, para determinar la **viabilidad** del proyecto que proponemos, teniendo en cuenta la sociedad, la revolución tecnológica y todos los cambios que supone en el panorama del ocio. Para ello, también vamos a estudiar **el perfil de consumidor objetivo** y a desarrollar un plan empresarial teniendo en cuenta las 4Ps del marketing mix.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivos genéricos

Los objetivos genéricos que hemos planteado para este trabajo de fin de grado son:

- Explorar en qué punto se encuentran las propuestas de entretenimiento en la actualidad, entendidas como el circo, el cine, los *escape rooms*...
- Entender la visión de la sociedad acerca de las experiencias culturales y de ocio.
- Investigar acerca de los gustos de un público objetivo muy genérico para comprender sus inquietudes y los factores más importantes que valoran a la hora de escoger un servicio de entretenimiento.
- Predecir la viabilidad del proyecto que planteamos, así como todos los factores a tener en cuenta para poderlo emprender.

1.3.2. Objetivos específicos

Si nos centramos en objetivos más específicos, partiendo de los anteriores, tenemos los siguientes:

- Describir y analizar la evolución del circo desde sus inicios.
- Describir y analizar las actividades antecedentes a la actualidad del entretenimiento *outdoor* y de las experiencias de ocio.
- Realizar un estudio exhaustivo del tipo de consumidor objetivo tendría una propuesta como la que planteamos.
- Estudiar detalladamente la posible competencia en el sector del entretenimiento respecto al proyecto que queremos emprender.
- Estudiar los *insights* y la visión del público objetivo acerca de las experiencias de entretenimiento a través de una investigación de campo.
- Establecer una estrategia empresarial detallada para poder valorar la posible cabida de nuestro proyecto dentro del entretenimiento exterior.
- Realizar una primera aproximación económica a nivel empresarial para valorar cómo se podría empezar a recaudar el capital necesario para poder emprender el proyecto.

1.4. Pertenencia profesional

Consideramos de suma relevancia poder llevar a la realidad este proyecto empresarial por la verdadera necesidad que hay de poder renovar la cultura y hacerla partícipe de la revolución tecnológica, sin dejarla atrás por las grandes novedades que puedan aportar las TIC. En nuestro caso, después de 4 años de carrera de publicidad y relaciones públicas en la Universitat Autònoma de Barcelona, y de mucha formación detrás, creemos que podemos plantear y emprender un proyecto de estas características para poder enriquecernos de experiencia y aplicar todo aquello que hemos aprendido.

Paralelamente, confiamos plenamente en el proyecto empresarial que vamos a desarrollar y creemos que, aunque no tengamos una previa experiencia a nivel de *management*, con un buen plan de base (que aplica a este trabajo de fin de grado) podemos empezar a desarrollarnos como profesionales del marketing y de la comunicación e impulsar una nueva manera de ver y de vivir la cultura. Este proyecto supone un beneficio para la sociedad y, para nosotras, supone una nueva visión acerca del entretenimiento del futuro.

1.5. Criterios metodológicos

Para diseñar esta investigación - proyecto empresarial, hemos tenido en cuenta ciertos criterios metodológicos que a continuación vamos a explicar:

- **Marco teórico:** teniendo en cuenta que todo proyecto debe empezar por una previa investigación, vamos a desarrollar un marco teórico teniendo en cuenta los antecedentes en el sector del entretenimiento, definiciones de conceptos y, por último, la redacción del mismo en base a la información encontrada. La redacción del marco teórico se hará a partir de fuentes de investigación secundarias (es decir, de búsqueda teóricas), para poderlo complementar con el siguiente paso.
- **Investigación de campo:** tal como se ha dicho anteriormente, la investigación de campo se hará para poder obtener información de primera mano por parte de la población. Después de definir el universo y la muestra, vamos a implementar esta técnica (fuentes de información primarias) para acotar la explicación y ajustar, a través de nuevas informaciones que sigamos con técnicas **cuantitativas** y **cualitativas**, todo el marco teórico, mucho más enfocado al proyecto empresarial.

- **Conclusiones:** después de la definición del marco teórico y de la investigación de campo, vamos a redactar unas conclusiones acerca de la primera aproximación teórica que hagamos con toda la información para poder tener una breve explicación sobre todo lo que engloba nuestra propuesta de proyecto y todo lo que deberemos tener en cuenta para poder empezar a plantear el plan empresarial.
- **Desarrollo del proyecto empresarial:** finalmente, vamos a empezar a desarrollar un primer plan de *management* y de marketing tomando de referencia toda la investigación y el marco teórico previo. De esta manera, podremos definir mucho más detalladamente los factores que deberemos tener en cuenta a la hora de emprender esta propuesta de servicio de experiencias temáticas, participativas e itinerantes.

2. Orígenes y antecedentes del circo

2.1. En el mundo

Una de las actividades más conocidas y populares del circo es la acrobacia que, según la RAE, se trata de una “práctica de habilidades sobre el trapecio o la cuerda floja, o ejecución de ejercicios gimnásticos, principalmente en espectáculos públicos” (Real Academia Española, 2001). No hay un origen claro de esta actividad, aunque se puede afirmar que algunos indicios muestran que, como mínimo, se remonta a 4.000 años en distintas civilizaciones antiguas de China, Grecia, Egipto e India (*Historia del circo: origen, personajes, arte circense*, 2019).

La palabra “circo” fue inventada en la Antigua Grecia para denominar a todos aquellos espectáculos que se realizaban para el entretenimiento popular y de la familia. Aun así, los romanos también usaban la misma palabra para nombrar los espectáculos que hacían los gladiadores en los anfiteatros, las competiciones ecuestres y las naumaquias (Sadurní, 2020).

En la Edad Media, se hicieron muy populares las representaciones circenses, llevadas a cabo por una corte bufonesca. Durante el Renacimiento, se empezó a rotar por pueblos las representaciones que hacían los bufones. Además, fue entonces que los participantes del denominado “circo” legalizaron su actividad habitual circense y empezaron a hacer rutas por las plazas populares de distintos pueblos. Fueron ganando reconocimiento y todos los habitantes de los pueblos estaban expectantes por su llegada. Cabe decir que también fue en el Renacimiento cuando nació la figura del “saltimbanqui”, conocido, tal como indica su nombre, por las volteretas y los saltos que daba alrededor de las plazas de los pueblos (Sadurní, 2020).

El primer gran circo famoso fue el llamado “**Circo Máximo**” ubicado en Roma en el siglo IV a.C. En este circo se representaban espectáculos como carreras de carruajes o batallas de gladiadores, pero también presentación de animales peligrosos o de personas con habilidades dignas de un espectáculo. Tenía un aforo de unas 150.000 personas, aproximadamente. Aunque fue destruido por un incendio y lo sustituyeron por el conocido **Coliseo Romano**, en el año 40 a.C. (*Historia del circo: origen, personajes, arte circense*, 2019).

En 1769, un jinete inglés llamado Philip Astley fundó una **escuela de equitación** en Londres, en la que daba clases por la mañana y hacía demostraciones de equitación por la tarde. En ese mismo momento, el teatro en Londres también estaba en proceso de desarrollo, implantando los primeros escenarios circulares para las representaciones. Este fue un aspecto clave que inspiró a Astley a llamar “círculo” a ese escenario (también “circo”) y usarlo para sus representaciones ecuestres.

Y no fue hasta mitad del siglo XVIII, que **Philip Astley** inventó el circo tal como lo conocemos hoy en día. Astley alquiló un terreno para poder implantar su propio espectáculo que realizaba él mismo dando saltos sobre un par de caballos. Gracias a su popularidad, en 1770, Astley decidió trasladar su espectáculo en un solar cercano en el que construyó su propio escenario al aire libre (hecho de madera) y fue entonces cuando se proclama el **origen del circo moderno** (Sadurní, 2020).



Figura 1. Jando, D. (2014). *Retrato de Philip Astley* [Dibujo]. Juegos Malabares. <https://bit.ly/3tBTNzE>

Años más tarde, en 1779, Astley convirtió su escenario al aire libre en un anfiteatro cubierto, nombrándolo **Astley's Royal Amphitheatre**, en el que inicialmente incorporó representaciones ecuestres, pero poco a poco fue introduciendo bailarines sobre cuerda y acróbatas en todas sus representaciones. Se convirtió en un famoso espectáculo londinense y una gran referencia circense. Además, también fue Astley el que, para incorporar un toque humorístico a sus representaciones, inventó la figura del “**payaso**” (Sadurní, 2020). Más adelante, Astley también incorporó los conocidos “**freak shows**”, la exhibición de personas con deformidades o con características físicas peculiares (Philip Astley, 2022). A partir de este momento, la actividad circense fue ganando mucha popularidad por parte de la población. Pero la práctica de los “**freak shows**” se hizo mucho más reconocida en el siglo XIX.



Figura 2. Jando, D. (2014). *Anfiteatro de Astley en 1777* [Dibujo]. Juegos Malabares. <https://bit.ly/3tBTNzE>

Tal fue la popularidad de las representaciones de Astley que empezó a hacer una ruta por distintas ciudades europeas, incluyendo también aperturas de circos permanentes como cuando, en 1782, implantó el **Amphithéâtre Anglois**, el primer circo de la capital francesa, París (*Philip Astley*, 2022). Pero, pocos meses después de su apertura, surgió su principal competidor **Charles Hughes**, un jinete que fundó la “**Royal Circus and Equestrian Philharmonic Academy**”, un anfiteatro rival y una escuela de equitación, en Londres (García, 2017).

Fue precisamente la “**Royal Circus and Equestrian Philharmonic Academy**” la que inspiró el nombre de la nueva categoría que había surgido: los “**circos**”. Además de fundar la primera academia circense y ecuestre, Hughes llevó en 1793, el espectáculo circense en la corte de Catalina la Grande, en San Petersburgo (Rusia), por primera vez. Asimismo, en ese mismo año Hughes inspiró a uno de sus discípulos más fieles, John Bill Ricketts (un jinete inglés), para abrir el **primer circo de América**, concretamente en **Filadelfia** (Jando, 2014), aunque más tarde también abrió dos más, uno en Nueva York y otro en Londres (García, 2017). En 1797, el jinete inglés Ricketts abrió un nuevo circo en la ciudad de Montreal (Canadá).



Figura 3. Cartel de anuncio del circo de Rickett (2016) [Fotografía]. Circuses and Sideshows. <https://bit.ly/3rtXJjn>

La competencia del circense y jinete inglés en EEUU surgió en 1795, con la llegada de otro jinete británico, **Philip Lailson**, que fue el que llevó los espectáculos circenses a México en 1802. Y, poco a poco, se fueron implantando **circos permanentes** en las ciudades más importantes de Europa, pero también del mundo (Nueva York, Ciudad de México, Montreal, etc.) (Jando, 2014).

Después del surgimiento de los circos y sus exposiciones permanentes en las ciudades más importantes y pobladas del Nuevo Mundo, en los EEUU se percataron de que había muy pocas ciudades con la capacidad suficiente como para implantar un circo de madera durante un largo periodo de tiempo, dado que eran de grandes dimensiones y no cabían. Por este motivo, en 1825, **Joshuah Purdy Brown** convirtió los pesados escenarios de los **circos en carpas de lona ligeras**, para facilitar su construcción y deconstrucción. De aquí nació el formato de **circo ambulante**, en América, y se fue popularizando a lo largo de los años.



Figura 4. *Retrato de Joshua Purdy Brown* [Dibujo]. Time to Ast.
<https://bit.ly/3nzgtgo>

Fue también Purdy quien compró un elefante africano a un granjero de Nueva York (Hachaliah **Bailey**) y, dado su gran éxito en los espectáculos circenses, fue comprando más **animales exóticos** para exhibirlos en sus representaciones, consiguiendo una gran colección de salvajes fieras. Bailey, viendo el negocio de los animales exóticos, creó un grupo de 135 agricultores y propietarios de animales salvajes para crear el **Instituto Zoológico**, una organización que controlaba 13 zoos y 3 circos afiliados para controlar el negocio del circo ambulante y de las fieras salvajes (Jando, 2014).

En 1836, un británico jinete llamado **Thomas Cooke** visitó los EEUU. En América, descubrió la nueva modalidad de circo ambulante americano y quiso llevar la idea a Inglaterra, creando una **tienda ambulante junto con un gran zoológico de animales exóticos y salvajes**, dirigida por **hombres de negocios**, para diferenciarse del resto de circos europeos (García, 2017).

Más adelante, en 1856, un italiano llamado **Giuseppe Chiarini**, después de trabajar en múltiples circos dentro de la industria, entre ellos el circo de Astley en Londres, decidió abrir su propio negocio: el **Royal Spanish Circus**. Chiarini llevó su negocio hasta Cuba, en el que implicó a grandes estrellas como el jinete John Glenroy o el acróbata George Orrin (Jando, 2013). Además, el italiano realizó una gira con su circo cruzando América del Sur, el Pacífico,

Japón, pasando por México, Chile, Argentina, China, Brasil, Australia, Nueva Zelanda, Tasmania, Singapur, Java, Siam, India y Latinoamérica (García, 2017).

Paralelamente a esa época, en 1859, surgió el primer **vuelo trapecio** en París, concretamente en el **Cirque Napoleon**. Esto marcó el inicio de uno de los grandes números que se conocen en todos los circos modernos, aún hoy en día (García, 2017).

Por el año 1867, dos veteranos circenses llamados **Dan Castello** y **William Cameron Coup**, fundaron el circo “**Grat Circus & Egyptian Caravan de Dan Castello**”, en Wisconsin. En este circo se hacían espectáculos con camellos, que en algún momento formaron parte del cuerpo militar estadounidense, en la ruta que emprendió por el Medio Oeste Superior (por tierra y por mar). En 1870, tanto Coup como Castello, propusieron a **Phineas Taylor Barnum**, un empresario y promotor de museo, que se uniera a ellos y este aceptó. De aquí surgió el “**P.T. Barnum, Menagerie & Circus**” (*Ringling Bros. y Barnum & Bailey Circus | Historia y cierre*, 2020).

El circo de Barnum, Coup y Castello fue una especie de **espectáculo circense** que tenía una parte de **exhibición de animales y rarezas humanas**. Además, en 1872, Coup creó un sistema para **transportar su circo** sobre un ferrocarril. Gracias a todas las innovaciones de Barnum y Coup, su circo se hizo el más reconocido a nivel de América y fueron aumentando la **capacidad de sus tiendas** (con la incorporación de hasta siete nuevos círculos) (Jando, 2014). Asimismo, también en el año 1872 Barnum bateó su circo como “**The Greatest Show on Earth**” (*Ringling Bros. y Barnum & Bailey Circus | Historia y cierre*, 2020).

Aun así, con el crecimiento del circo de Barnum, Castello y Coup entraron en una fuerte disputa sobre cómo debía ser gestionado, en 1875, y, a consecuencia de la misma, decidieron que el primero de ellos siguiera su camino. Fue entonces cuando Castello y Coup emprendieron otro negocio circense, el “**Centennial Circus**” (1876) (*Ringling Bros. y Barnum & Bailey Circus | Historia y cierre*, 2020).

A la vez de estos sucesos, el empresario circense **James A. Bailey** empezó su recorrido como copropietario del “**Cooper, Bailey and Co’s Great International Circus**”, un circo que también hizo una gira mundial por Australia, Sudamérica, Gran Bretaña y hasta llegar otra vez a su país natal: EEUU. Su gran fama internacional hizo que Bailey se convirtiera en uno de los

principales rivales de Barnum, en términos de empresarios circenses (*Ringling Bros. y Barnum & Bailey Circus* | *Historia y cierre*, 2020).

En 1881, Barnum, a consecuencia de su separación con Coup y Castello, decidió asociarse con su principal competencia: **James Anthony Bailey**; para crear el “**P.T. Barnum’s Greatest Show On Earth, And The Great London Circus, Sanger’s Royal British Menagerie and The Grand International Allied Shows United**”; que finalmente se dio a conocer por “**Barnum and Bailey Circus**” que era mucho más sencillo de recordar por el público (Barnum, 1888). Ambos empresarios decidieron explotar el negocio de los animales exóticos, comprando, en 1882, a Jumbo, su primer elefante africano (“el elefante más grande jamás visto”) (*Ringling Bros. y Barnum & Bailey Circus* | *Historia y cierre*, 2020).

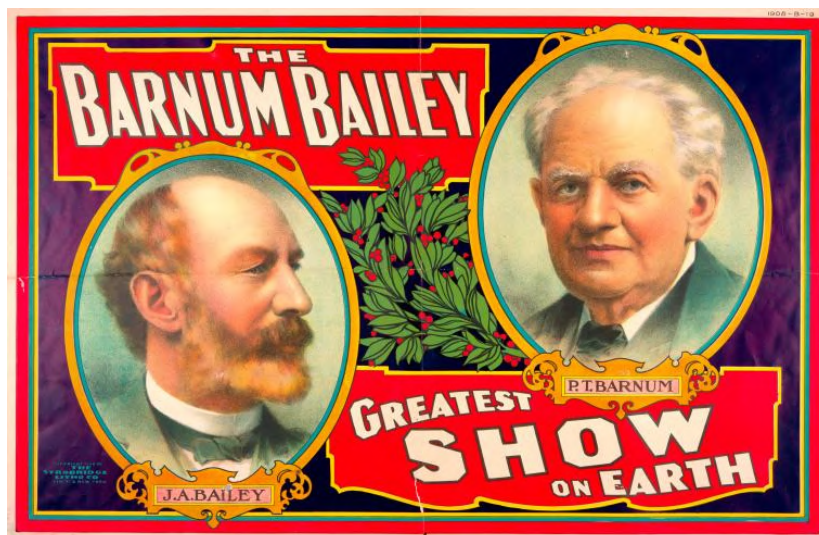


Figura 5. Billy Rose Theatre Division, The New York Public Library (1908). Poster de “The Barnum and Bailey Greatest Show On Earth Circus” [Fotografía]. <https://on.nypl.org/3fDIr6k>

Tanto éxito tuvo Jumbo en el espectáculo de “Barnum and Bailey Circus”, que Barnum decidió usar su potencial para explotar la oportunidad que tenía enfrente: organizó un desfile con 20 elefantes y 17 camellos por el puente de Brooklyn (aprovechando que estaba recién construido) y de esta manera hacía publicidad tanto del circo como de la seguridad del mismo puente. Pero, Barnum falleció en 1891 y su viuda le vendió su parte del circo a Bailey, para que continuara impulsando su circo. Entonces, en 1897, “Barnum y Bailey Circus” emprendió una gira de cinco años por Europa y llegó a tener más de 1.000 empleados y a viajar con 85 vagones de ferrocarril (*Ringling Bros. y Barnum & Bailey Circus* | *Historia y cierre*, 2020).



Figura 6. Póster del mayor espectáculo de PT Barnum & Co. en la Tierra que muestra el esqueleto de Jumbo en un pedestal, con un cameo retrato de Barnum (1888) [Fotografía]. Biblioteca del Congreso, Washington, DC. <https://bit.ly/33vIA9i>

A su vez, en 1884, los **cinco hermanos Ringling** decidieron fundar su propio circo en Baraboo (Wisconsin). Fueron creciendo hasta llegar a ser un circo grande con múltiples espectáculos como “**Ringling Bros**” (nombre del mismo circo), “United Monster Shows”, “Great Double Circus”, “Royal European Menagerie”, “Museo”, “Caravana” y “Congreso de Animales Adiestrados”. En 1890, los Ringling ya empezaron a transportar su circo por ferrocarriles, cosa que les acercó mucho más a la rivalidad con el circo “Barnum and Bailey Circus” (*Ringling Bros. y Barnum & Bailey Circus | Historia y cierre, 2020*).

Tal era la rivalidad entre ambos circos que, en 1895, acordaron la división geográfica del territorio en el que actuaban, para no entrar en conflictos mayores (*Ringling Bros. y Barnum & Bailey Circus | Historia y cierre, 2020*). Aunque, en 1907, después de la muerte de Bailey, los hermanos Ringling decidieron comprar el “Barnum and Bailey Circus” y la empresa circense adquirió el nombre de “**Ringling Brothers y Barnum & Bailey Combined Shows**”, que triunfó alrededor del mundo (García, 2017).

También tuvo gran importancia en la historia mundial del circo el **Circo Atayde Hermanos**, el **primer circo familiar del mundo**, en México. En 1874, los hermanos Aurelio y Manuel

Atayde se escaparon de casa para cumplir su sueño de formar parte de una compañía circense, haciendo sus volteretas y acrobacias para impresionar al público. Cuando su padre se enteró de su fuga, los fue a buscar tras el rastro de la compañía circense de la que formaban parte y los obligó a regresar a casa, muy tristes. El padre de los hermanos, **Francisco Atayde**, viendo su pasión por el circo y el talento de sus hijos decidió emprender su propia compañía circense, en 1879 (Slim, 2017).

Después de mucho esfuerzo y sacrificios, incluso de la muerte de uno de los hermanos por un accidente mientras realizaba un espectáculo, el circo Atayde Hermanos ganó mucha popularidad en México y se implantó como uno de los circos de México con más reconocimiento, incluyendo en su actividad los mejores artistas circenses del mundo y grandes celebridades de la época (Cantinflas, Tin-Tán, Agustín Lara, etc.) (Slim, 2017).



Figura 7. Esparza, K. (2018). *Circo de los hermanos Atayde en México (1945)* [Fotografía]. Informador. <https://bit.ly/3rnqIW4>

A la vez de todos estos sucesos, en el siglo XIX también fue cuando surgió el **circo en Brasil**, país muy conocido por sus grandes carnavales de carácter circense. Durante esa época, muchas familias europeas se reunieron en guetos en Brasil y fue ese preciso hecho que llevó a que se unieran e hicieran espectáculos mostrando sus habilidades circenses entre ellos. Fue concretamente la etnia gitana brasileña la que popularizó la actividad del circo en todo el país

haciendo representaciones de animales peligrosos domesticados o de números como el ilusionismo (*Historia del circo: origen, personajes, arte circense*, 2019).

Tal como indica García (2017), después de la Primera Guerra Mundial, aparecen nuevas figuras circenses como los trapeceistas voladores, los bailarines de cable, los malabaristas y los payasos (que estaban presentes en Europa, pero aún no en los EEUU, hasta entonces).

En 1919 hubo una gran fuga de trabajadores circenses de Rusia, a causa de la expropiación de los circos rusos comandada por Lenin. Para crear un único núcleo potente ruso de carácter circense, se construyó una única institución rusa para la actividad circense, en 1927: el **“Colegio Estatal de Circo y Artes de Variedades”**, también denominada la **“Escuela de Circo de Moscú”**. Y en esa unificación rusa del circo fue cuando se empezó a desarrollar una disciplina mucho más estricta para que los atletas circenses fueran capaces de realizar verdaderos espectáculos, para dejar atrás los circos familiares que habían caído en la monotonía (García, 2017).

Después de la creación de la escuela circense rusa, surgieron otras dos escuelas más, esta vez en París (1974). Estas dos escuelas fueron impulsadas por **Annie Fratellini** y **Alexis Gruss Jr**, ambos herederos de una dinastía de payasos y de una dinastía ecuestre, respectivamente. En aquella época, también surgieron los **primeros festivales circenses internacionales**: el **Festival Internacional de Circo de Montecarlo** (1975) y el **Festival Mondial du Cirque de Demain de París** (1977) (García, 2017).

Más adelante, en la década de los años 80, se empieza a **formalizar el circo como una actividad formativa** y surgen, a nivel mundial, muchas academias circenses especializadas (“universidades”), como el **Centro Nacional de Artes del Circo**, entre otras en Inglaterra, Bélgica, Suecia, Italia, Australia, Brasil y EEUU (García, 2017).

Fue a partir del surgimiento de los circos en todos los lugares citados, que se fue popularizando dicha actividad y fue ganando terreno alrededor del mundo. A mediados de los años 80, **Gilles Ste-Croix** juntó un grupo de talentos callejeros de **Quebec** (Canadá) y empezaron a hacer un espectáculo conjunto con bailarines, respiradores de fuego, músicos y otros personajes que consiguieron realizar un *show* mágico y muy deseado por el público (Cirque Du Soleil, 2019).

En 1987, su visión de expandir su actividad circense llevó al grupo, ya denominado **Cirque Du Soleil**, al panorama internacional, realizando un tour alrededor de EEUU. El grupo de artistas llegó al éxito gracias a todos los talentos que sustentaban y emprendieron, en 1990, un nuevo tour, esta vez por ciudades europeas. El Cirque Du Soleil tuvo una gran evolución, llevando sus espectáculos a la total **personalización y adaptación según el momento y el lugar** en el que se encontraba (como en el *boom* de los Beatles o cuando hubo la revolución sexual) (Cirque Du Soleil, 2019).

Todas las historias de éxito de los múltiples circos que hemos citado, llevaron a los representantes de la actividad circense a la conclusión de que debían **reinventar su modelo de negocio e adaptarse a las audiencias**, ofrecer una experiencia única que no dejara indiferente a nadie y que fuera tan mágica como para quererla revivir múltiples veces. El circo se convirtió en una actividad basada en la **innovación** y la **manutención** de su esencia inicial, siempre ofreciendo un **valor añadido final** al espectador que lo enganchara a sus espectáculos (*Circo timeline*, s.f.).

2.2. En España

El primer circo que se instaló en España fue en el año 1830, concretamente en la **Plaza del Rey**, en la comunidad de Madrid. En ese primer instante se desconoce el nombre con el que se daba a conocer, no fue hasta 4 años más tarde, en 1834, que decidieron establecerse en un local de la zona y llamarse “**Circo Olímpico**” (*Historia del Circo: El Teatro Circo de Albacete, el más antiguo del mundo*, 2021).

Un año después, en 1835, se estableció en Madrid otro circo que fue la competencia directa de este primero, un circo llamado “**Circo Nuevo**”. Fueron competencia hasta el año 1851, cuando el Circo Olímpico se transformó en un teatro que ofrecía ópera y bailes y cambió su nombre a “**Teatro del Circo**” (Inieta, 2019).

Unos años más tarde, en 1876 hubo un incendio en el edificio y el Teatro del Circo desapareció. Después del trágico accidente no llegó ningún otro circo a España hasta el año 1880, cuando el llamado “**Circo Price**” estrenó su espectáculo en la misma Plaza del Rey. El Circo Price fue pionero en ofrecer un espectáculo acuático entre otros números como lucha libre, baile de máscaras o lotería (Ramos, 2019).

Este fue uno de los circos más importantes de España hasta que los bombardeos de la Guerra Civil española derribaron sus instalaciones en 1936 (Sadurní, 2020).

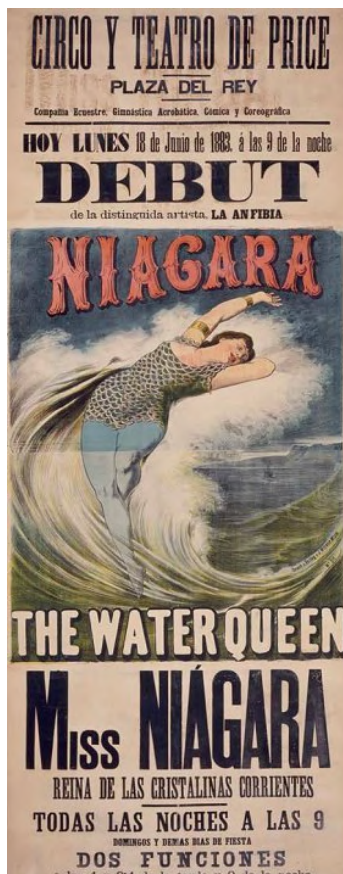


Figura 8. *Cartel publicitario del Circo Price de 1883*
[Fotografía]. National Geographic.
<https://bit.ly/3IdgZIF>

Fue entonces en el año 1887 cuando se construyó el único circo español que aún perdura actualmente, llamado “**Teatro Circo de Albacete**”. Como su nombre indica, este circo ofrecía el doble de servicios: el de circo (con la pista) y el de teatro (con el escenario). Esta doble funcionalidad se ha mantenido así hasta la actualidad y por eso es considerado uno de los lugares circenses más emblemáticos de Europa. Por este motivo, cada año celebran el **Festival Internacional del Circo**, dónde las compañías circenses más importantes del mundo compiten para llevarse el Cirquijote de oro, el de plata y el de bronce (*Historia del Circo: El Teatro Circo de Albacete, el más antiguo del mundo*, 2021).

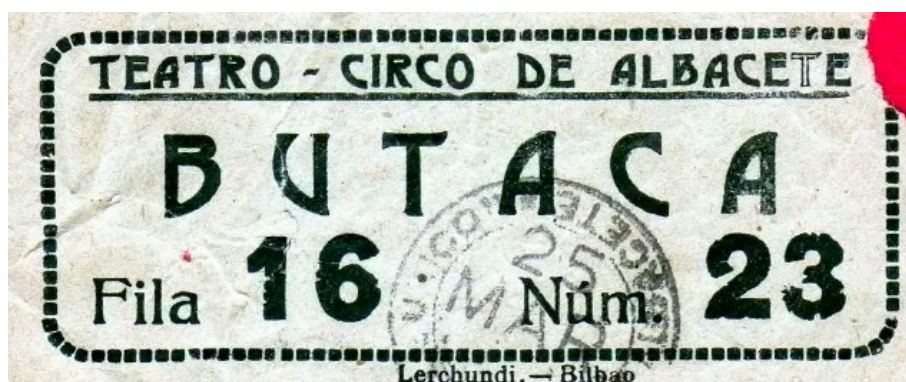


Figura 9. Entrada para el Teatro Circo de Albacete de 1934 [Fotografía].
Todocolección. <https://bit.ly/329BOW8>

Actualmente, el Teatro Circo de Albacete es el circo en funcionamiento **más antiguo de todo el mundo**, seguido por el circo de Amsterdam (*Historia del Circo: El Teatro Circo de Albacete, el más antiguo del mundo*, 2021).

En España durante los siglos XIX y XX se han establecido unas sesenta compañías circenses. Otra de las más importantes fue el **Teatro-Circo Barcelonés**, que se inauguró en la ciudad en el año 1853. Cuatro años más tarde, se fusiona con el **Circo Price** de Madrid y se van intercalando entre estas dos ciudades los espectáculos. Diez años más tarde, en 1863 el edificio sufrió un incendio catastrófico que les impidió volver a trabajar hasta 1865 (*Teatro Circo Barcelonés. C. Montserrat. 18-20*, 2012).

Más adelante, ya entrado en el siglo XX, este fue conocido como “**el coliseo de las variedades**” y despuntó principalmente por los espectáculos de flamenco que ofrecía. En el año 1937, algunos anarcosindicalistas de la CNT ocuparon el local y cambiaron su nombre por el de “**Teatro del Pueblo**”. Finalmente, el teatro, después de su caída debida a la Guerra Civil española, concluyó su actividad en 1944 (*Teatro Circo Barcelonés. C. Montserrat. 18-20*, 2012).



Figura 10. Acceso al Teatro Circo Barcelonés desde las Ramblas en 1900 [Fotografía]. Barcelofilia.

<https://bit.ly/3fuL8a2>

Otro de los circos más importantes del siglo XX abrió sus puertas en Barcelona en el año 1924: el “**Teatro Circo Olympia**”. Este circo al inicio se hizo muy famoso por sus instalaciones: un edificio inmenso hecho de hierro que los ciudadanos barceloneses bautizaron con el nombre de “**el Liceu del Paral·lel**”. Además, fue el primer circo español que pudo ofrecer espectáculos también en el agua con animales marinos, ya que su pista se convertía en una piscina (*Teatro Circo Olympia*, 2010).

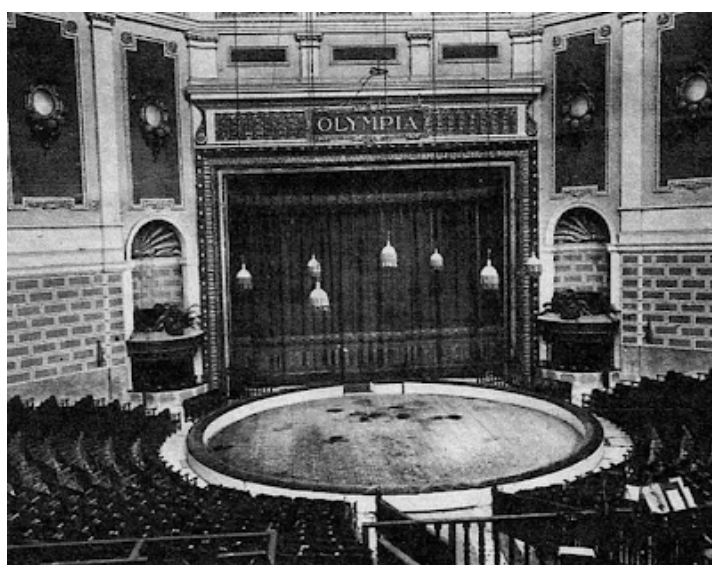


Figura 11. Piscina del Teatro Circo Olympia en 1924 [Fotografía]. Barcelofilia. <https://bit.ly/3nv5gx1>

Debido a sus dimensiones, este teatro circo fue usado muchísimas veces durante el franquismo y la Segunda República para la realización de mítines políticos y otras asambleas. Cuando acabó la guerra civil los franquistas quisieron españolizar el nombre de todas las instituciones y también el de este teatro circo que pasó a llamarse “**Teatro Circo Olimpia**”, con dos “i” latinas (*Teatro Circo Olympia*, 2010).

Desde entonces, este teatro circo ya no presentó más espectáculos circenses: durante la posguerra actuó como **una sala de cine** y después se usó para presentar algunos espectáculos de **música**. Finalmente, el Teatro Circo Olimpia fue derribado en 1948 bajo el pretexto de que el hierro de la estructura era muy valioso y debía aprovecharse para otras cosas. Años después, esto fue desmentido, ya que la verdadera razón del cierre y posterior demolición fue que el Teatro Circo Olimpia no generaba suficientes beneficios (*Teatro Circo Olympia*, 2010).

A las afueras de Barcelona nos encontramos con tres teatros circenses que fueron relevantes durante el siglo XX: el de Reus, el de Mataró y el de Vilanova i la Geltrú. El Teatro Circo de Reus fue más conocido como “**Teatro del Círcol**” y se inauguró en 1901. Este circo era propiedad de la sociedad recreativa de Reus “**El Círcol**” y esta lo usaba para sus reuniones y actividades y cedía sus instalaciones para celebraciones locales y populares. Finalmente, el ayuntamiento lo compró, pero lo acabó derribando debido a su deterioro y usó el espacio para la construcción del **Mercado Central de Reus** (*El Círcol i els teatres*, 2020).

En Mataró encontramos el **Teatro Circo Clavé** que encontramos en anteriores documentos bajo el nombre de “**La Constancia**” o “**La Nueva Constancia**”. En 1920 se reformó para convertirlo en un establecimiento de lujo y se rebautizó como “**Clavé Palace**”. El teatro y nueva sala de cine aguantaron hasta 1979 cuando el ayuntamiento derribó el edificio (Enrich i Regàs, 1985).

Y finalmente, en Vilanova i la Geltrú se creó el “**Teatro Circo Apolo**” en 1899 con los materiales restantes de la demolición de otro de los teatros de la ciudad: el “**Teatro Tívoli**”. El Teatro Circo Apolo se utilizó principalmente a inicios del siglo XX para sesiones de cine y para la organización de algunos bailes. En 1960 cierra sus puertas hasta que en febrero de 2005 el edificio fue devorado por las llamas de un supuesto accidente (Ramon i Graells, 2012).



Figura 12. *Un incendio probablemente intencionado destruye completamente el antiguo Teatre Apolo de Vilanova i la Geltrú* [Fotografía]. Eix Diari. <https://bit.ly/3GBwrOr>

En la Comunidad Valenciana hallamos al menos seis Teatros Circo desde 1869 a 1916. Los más famosos fueron el **“Teatro Circo Colón”**, el **“Teatro del Circo español”**, el **“Teatro Circo de la Exposición Regional”**, el **“Trián Palace”** o **“Teatro Lírico”**, el **“Teatro Circo Regües”** y el **“Teatro Circo Apolo y Pizarro”** (Matabosch i Eiximenis, 2009).

Aun así, uno de los circos familiares valencianos más importantes de la época (finales del siglo XIX) fue el **“Circo Romero”** que se hizo famoso gracias a su fundador y cabeza de familia **Eugenio Romero**. Eugenio llegó al estrellato gracias a números tan peligrosos como el del hombre flecha o el barco en llamas, un número en el que Eugenio sujetaba un barco de madera en el que estaban en equilibrio sus hijas en el mástil mientras tocaban el violín, finalmente el barco se incendiaba y terminaba el espectáculo (Soriano, 2008).

En Andalucía también encontramos algunas compañías circenses relevantes del siglo XX. Por ejemplo, en Almería hubo el **“Teatro Circo Variedades”** que representaba todo tipo de espectáculos teatrales y circenses, pero se hizo realmente famoso por ser precursor e impulsor del cine mudo (Matabosch i Eiximenis, 2009).

En la provincia de Málaga había un circo llamado **“Teatro Circo de la Victoria”** que acogía representaciones relacionadas con las dos disciplinas y añadía temporalmente espectáculos ecuestres y de gimnasia. En 1864 se destruyeron las instalaciones y se colocó en la misma

ubicación una **plaza de toros** que se deterioró muy rápidamente y se derribó por petición popular en 1881 (Matabosch i Eiximenis, 2009).

Existen algunos otros circos en la comunidad andaluza como el “**Teatro Circo del Duque**” en Sevilla en 1866 o el “**Teatro Circo de Rivas**” que se acabó llamando “**Teatro del Puente Genil**” en Córdoba en 1902. Pero ninguno de ellos aporta ningún tipo de novedad a la historia del circo español (Matabosch i Eiximenis, 2009).

Si pasamos a la comunidad autónoma de Galicia destacaría el “**Teatro Circo Emilia Pardo Bazán**” de La Coruña. Un teatro circo que se estrenó en el año 1903 para dar lugar a espectáculos circenses, líricos y dramáticos y que acabó culminando su actividad diez años más tarde, en 1915. En gran parte su cierre se debe a las cláusulas que iba añadiendo su teatro rival, el “**Teatro Rosalía de Castro**”. Cláusulas que impedían al Teatro Circo Emilia Pardo Bazán realizar espectáculos algunos días del año, los más importantes en el mundo circense y teatral (Tome, 1988).



Figura 13. *Teatro Circo Emilia Pardo Bazán y al fondo Teatro Rosalía de Castro* [Fotografía]. Boletín Académico. Escola Técnica Superior de Arquitectura da Coruña, 1988, Núm. 9, p. 41-47.
<https://bit.ly/3nyzGi9>

En Asturias encontramos en 1877 la inauguración del “**Teatro Circo Somines**”, conocido popularmente como “**La Peña**”. Este ofrecía espectáculos de índole teatral y cinematográfica. Finalmente, la guerra civil acabó con este teatro circo en el año 1937 cuando bombardearon el edificio (Del Río, 2013).

También en Asturias se fundó un teatro llamado “**Palacio Valdés**”, un teatro que se dirigía a otro tipo de público, de un nivel socioeconómico más elevado. Las funciones que ofrecía el Palacio Valdés eran la ópera, la zarzuela y los teatros de categoría, representaciones que no se podían permitir los otros teatros circenses (Del Río, 2013).

En noviembre de 1895 se fundó el “**Teatro Circo del Ensanche**” en Bilbao, el País Vasco. Este Teatro fue el más famoso de la comunidad autónoma y no fue debido a los espectáculos que ofrecía, que eran muy corrientes (ecuestres, acrobacias, teatro y cine). Este teatro circo se hizo famoso por una tragedia que ocurrió en él el día 24 de noviembre de 1912. Ese día habían preparado una sesión de cine para los alumnos más brillantes de Bilbao y llenaron el teatro al máximo. Cuando estaba empezando la película alguno de los asistentes gritó: “¡Fuego!” y todas las personas de la sala entraron en pánico y empezaron a amontonarse a las salidas. Ese día terminó con 44 niños muertos y 2 adultos y el teatro circense se cerró definitivamente dos años después (Iglesias, 2012).



Figura 14. 44 ataúdes de los niños fallecidos en el fatídico incidente [Fotografía].
Prospectos de cine de Paco Moncho. <https://bit.ly/3Kkn9sd>

En Pamplona solamente había el “**Teatro Circo Labarta**” que se inauguró en 1872. Bonifacio Labarta Monente, el fundador, y toda su familia se dedicaban originalmente a arreglar carros de la época hasta que en 1972 Bonifacio decidió fundar el Teatro Circo Labarta en el patio

trasero de su casa, su taller. Aun así, adoraba tanto su antigua profesión y los caballos que decidió añadir también espectáculos ecuestres en sus funciones (Egia, 2021).

El teatro circense Labarta se hizo famoso por su carpa en todos los **sanfermines** de Pamplona, en los que se llegaron a traer espectáculos con animales exóticos como los elefantes o personajes célebres como las xilofonistas Eva, Celina y Carolina Delapierre. En febrero de 1915 las instalaciones circenses se incendiaron debido a una pequeña estufa eléctrica y fue tal la catástrofe que decidieron cerrar el teatro definitivamente (Egia, 2021).



Figura 15. Col Arazuri (1915). *Los restos tras el terrible incendio del Teatro Circo Labarta* [Fotografía]. Noticias de Navarra. <https://bit.ly/3A8wpLl>

Y también hay que destacar algunos teatros circenses españoles que van más allá de la Península Ibérica. Por ejemplo, encontramos en 1875 el “**Teatro Circo Balear**” en Palma de Mallorca, una carpa de madera de unos 15 metros que albergaba representaciones teatrales, dramáticas y circenses. Años más tarde, en el 1900 se demolió para construir en su misma ubicación el “**Teatro Lírico**” (*El antiguo Teatro Lírico de Palma*, 2011).

Algo que fue curioso y a la vez quizás acertado fue que se publicitaran mediante la promesa de “contamos con los mejores equipos antiincendios”, ya que viendo todas las catástrofes que sufrían los teatros y circos de la época, era algo que preocupaba realmente a los asistentes (*El antiguo Teatro Lírico de Palma*, 2011).

El negocio creció exponencialmente ofreciendo espectáculos cinematográficos, acrobáticos y otros más exclusivos y valorados como las óperas. Hasta que llegaron los años sesenta y los beneficios fueron decayendo hasta que la organización dejó de ser rentable. Fue entonces cuando el Teatro Lírico cerró definitivamente (*El antiguo Teatro Lírico de Palma*, 2011).

Ocho años más tarde que cerrara el primer Teatro Circo Balear, en 1900, se construyó el “Segundo Teatro Circo Balear”, que se hizo famoso por llevar a dos familias circenses al año: la de Luis Corzana y la de Manuel Feijóo y Arturo Castilla. Años más tarde, en la década de los 80 este teatro circense se convirtió en cine y, finalmente, en bingo (Matabosch i Eiximenis, 2009).

Finalmente, encontramos que en Las Palmas de Gran Canaria había el “**Teatro Circo del Puerto**”, el “**Circo Cuyás**” y el “**Teatro Circo de Marte**”. Los dos primeros estaban en la misma calle principal y ofrecían obras teatrales, espectáculos acrobáticos, exposiciones de cine y cine mudo, peleas de boxeo e incluso encuentros y actividades relacionadas con la política. Además, el circo Cuyás se centraba en sus inicios casi por completo en los espectáculos ecuestres y más adelante en los espectáculos musicales en directo (*Teatro Cine del Puerto*, s.f.).



Figura 16. Anuncio de mitin en el Teatro Circo del Puerto (mayo de 1935). [Fotografía]. Cinema P Gran Canaria. <https://bit.ly/3nLqelp>

También en las Islas Canarias había un teatro circense muy conocido que se llamaba “**Teatro de Circo de Marte**” y estaba en Santa Cruz de La Palma. Este teatro se inauguró en 1817 con el propósito de satisfacer a un nuevo nicho de mercado dentro de los espectáculos, aparte de ofrecer obras teatrales y representaciones circenses ofrecían principalmente peleas de gallos. Desde 1914 hasta hoy en día este antiguo teatro circense se ha dedicado únicamente a la primera parte, ofreciendo únicamente espectáculos teatrales y dramáticos (Matabosch i Eiximenis, 2009).

Además, en España, al popularizarse exponencialmente el circo, este llegó también a la televisión, ya que en 1973 se lanzó un nuevo programa en la cadena de televisión española llamado “**Los payasos**”. Este programa duraría tres semanas, pero tras su gran éxito entre la población decidieron renovarlo en 1974 bajo el nombre de “**El gran circo de TVE**”. Este programa fue tan exitoso que lo renovaron año tras año hasta su última emisión en 1995 (Iniesta, 2019).



Figura 17. *El gran circo de televisión española (1975)*. [Fotografía]. Televisión a la carta. <https://bit.ly/3rz2lEU>

Finalmente, es importante destacar que solo uno de todos los teatros circos mencionados aún sigue ofreciendo espectáculos tanto circenses como teatrales y ese es el **Teatro Circo de Albacete** (Matabosch i Eiximenis, 2009).

3. El mundo del circo hoy

3.1. En el mundo

Hasta el momento se han explicado tanto la historia mundial del circo como la historia española circense. Aunque han sido una actividad muy tradicional y aclamada por las audiencias de alrededor del mundo, los circos, actualmente, se encuentran en un **momento complicado**. El circo de hoy en día se entiende como una actividad multicultural que puede ser completamente distinta dependiendo de los artistas que intervengan (Jané, 2014).

Hay quien dice que los circos “nunca pasarán de moda”, haciendo hincapié en el potencial de las actuaciones de los grandes circos mundiales que existen como el **Cirque Du Soleil** (Canadá), el **Cirque Plume** (Francia), el **Fuerza Bruta** (Argentina), el **Cirkus Cirkor** (Suecia) y el **Circus Oz** (Australia) (Jocan, 2017). Aunque también hay quien defiende que, ante la prohibición inminente de animales en los circos, estos quedarán obsoletos porque el público se olvidaría de la esencia de los mismos (Quintero, 2014).

Al tratarse de una actividad milenaria con tanto recorrido y tan arraigada a la tradición popular, la desaparición de los animales salvajes en sus espectáculos es percibida como un peligro para los empresarios circenses, como el señor Vargas, director de comunicaciones del circo “Gigante de América”. Defienden que, sin la actividad animal, los circos se quedarían obsoletos porque serían únicamente **espectáculos teatrales con representaciones de acrobacias** y el público perdería la ilusión de ir a disfrutar de los mismos (Quintero, 2014). Y aunque debemos añadir que hay circos que han **sobrevivido perfectamente**, con mucho éxito a nivel mundial, **sin** necesidad del uso de **animales** en sus espectáculos, como el Cirque Du Soleil, también se debe aceptar que con dicha prohibición muchos circos pierden gran parte de su formato de espectáculos, además de su diferenciación, en muchos casos.



Figura 18. *Representación de uno de los shows del Cirque du Soleil* [Fotografía].
 Hola.com. <https://bit.ly/3IlI0uG>

Cabe mencionar que la prohibición de los animales en los circos ha traspasado fronteras y ha tenido mucha repercusión a nivel mundial. Por ejemplo, en **México**, tras dicha prohibición en 2015, unos **150 circos tuvieron que cerrar sus puertas** al público y desaparecieron, tal como indicó Héctor Ponce, dueño del “Circo Continental 2”. Además, los 350 circos restantes que quedaron en México tuvieron que **reinventarse** con tal de reactivar su actividad después de verse tan afectada (Cendejas, 2018).

Sorprendentemente, ha habido circos que han sabido encajar esta prohibición tan polémica en la industria circense y convertirla en una **oportunidad** para crecer. Este es el caso del **Circus Roncalli**, en Colonia (Alemania). Este circo ha creado a través de seis millones de píxeles, 15 ingenieros, más de 3.000 procesadores y 11 rayos láser, un **holograma** de un animal salvaje de grandes dimensiones, concretamente un **elefante bailarín**. Además de un elefante, el director del circo Bernhard Paul también impulsó la creación de otras criaturas como peces y caballos, para brindar a su público el mismo espectáculo de siempre con animales espectaculares, pero sin necesidad de tenerlos enjaulados y en ruta toda su vida (Edmonds y Wolters, 2019).

3.2. En España

A lo largo del año, en España acogemos a lo largo del año a cientos de compañías circenses de alrededor del mundo, argentinas como **Fuerzabruta** o italianas como **El Circo Italiano**. En

este apartado nos centraremos en identificar aquellas más famosas y reconocidas, pero de origen español (*Los 5 mejores circos de España para visitar con niños*, 2021).

Uno de los circos más conocidos en nuestro país es sin duda el **Circo Raluy**. Su éxito, aparte de por su gran trayectoria, también fue debido a la participación de una de las hijas, Niedziela Raluy, en el concurso de televisión española “Gran Hermano”. El Circo Raluy empezó con el fundador y padre de familia Luis Raluy Iglesias, un hombre apasionado por el circo que fundó varias compañías circenses antes como el **Circo Ringland**, un circo familiar que actuó en España y Portugal en los años 60, o el **Circo Museo Raluy**, el primer circo museo de todo el mundo (*L’origen i la història del Circ Raluy*, 2016).

En 2016, los hijos de Luís, Carlos y Luís Raluy, se separan y crean dos negocios distintos. Carlos, por su parte, funda el **Circ Històric Raluy** y Luís crea junto a su mujer Bárbara y sus hijos el **Circo Raluy Legacy**. Circo Raluy Legacy sigue en funcionamiento hoy en día y es uno de los referentes a nivel español. Ya cuenta con más de cinco generaciones de la familia Raluy y sigue creciendo año tras año. Su principal objetivo es mantener el legado de Luís Raluy (fallecido este año 2021) vivo y por eso siguen manteniendo algunos de los números originales (*L’origen i la història del Circ Raluy*, 2016).



Figura 19. Sabater, F. (2016) *Carpa del Circo Raluy Legacy* [Fotografía]. Circo Raluy Legacy. <https://bit.ly/3GSzZfd>

Otro circo español de tradición familiar que cuenta con más de 3 generaciones de artistas circenses es el **Circo Coliseo**. El Circo Coliseo también realiza sus espectáculos acrobáticos y

malabaristas en una carpa como las originales, cosa que cada vez es menos frecuente. Según el diario El Plural, la carpa en la que se realizan todos los espectáculos, está en peligro de desaparición, tal como indica RTVE: “**El 25% de los circos de carpa ha desaparecido**. Pero todavía hay cerca de 40 circos que siguen recorriendo el país en caravana, *supervivientes*” (*El circo de carpa en peligro de extinción: el 25% ha desaparecido en la última década*, 2021).

El Circo Coliseo solamente actúa en España y va haciendo ruta por todas las localidades del país a lo largo del año. Algo curioso y distintivo de este circo es que cada vez que llega a una nueva localidad hacen un desfile parecido a los que se hacían antiguamente para hacer una pequeña demostración de lo que son capaces y, sobre todo, para anunciar su llegada (*Historia del Circo Coliseo*, 2021).

Otra de las cosas que hace que el Circo Coliseo sea especial es que son conocidos por usar la educación a lo largo de sus actuaciones. Su target principal son los niños y es por eso que aprovechan sus números para darles una pequeña lección. Anteriormente defendían el circo con animales hasta que las ciudades a las que acudían les prohibían actuar, actualmente ya no los utilizan (*Historia del Circo Coliseo*, 20).



Figura 20. *Carpas del Circo Coliseo* (2021) [Fotografía]. Cadena SER.
<https://bit.ly/3IrubtG>

Otro de los circos originarios de España es el “**Mystike, Le Grand Cirque**”, un circo fundado por la empresa de espectáculos **Rossi Show Time**, la organización de tres hermanos: Claudio, Alejandro y Ricardo Ross. Con menos de un año de recorrido profesional (se fundó en 2021),

este circo ya se ha convertido en uno de los más famosos en España, ya que une el circo tradicional con el moderno o contemporáneo (*Crítica teatro: Mystike. Le Grand Cirque*, 2021).

Estos hermanos junto a sus padres formaban anteriormente parte del Circo Italiano, mencionado anteriormente, pero ahora han unido todos sus esfuerzos para crear este nuevo proyecto y convertirlo en un futuro poco a poco en un circo de tradición familiar que reúna generaciones futuras de la familia Rossi. De momento, sus espectáculos van a ir innovando con nuevos artistas con reconocimiento mundial y con números únicos nunca vistos anteriormente (Barrera, 2021).

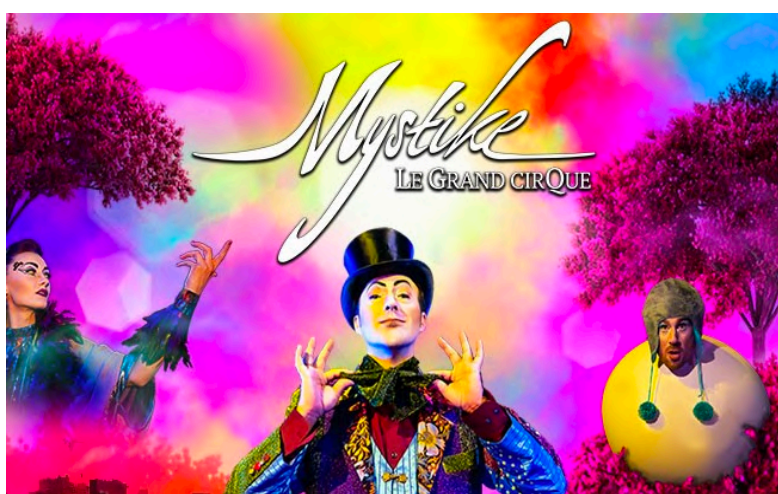


Figura 21. Cartel del espectáculo *Mystike, Le Grand Cirque* (2021)
[Composición]. Cirque Mystike. <https://bit.ly/3nT4cmZ>

Finalmente, otro de los circos con más éxito a nivel nacional es el llamado “**Circo de los Horrores**”, un circo que apuesta por la innovación y que ofrece espectáculos con temáticas tenebrosas, oscuras y terroríficas. Esta apuesta, aunque es valiente, también le da a este circo un valor diferencial muy importante e identificable respecto a sus competidores directos. La propuesta del Circo de los Horrores demuestra que muchas veces es mejor segmentar y especializarse para tener éxito y ser el mejor en tu subcategoría (*Circo de los Horrores*, 2021).

Este particular circo se inauguró en el año 2006 por dos hermanos: Rafa y Manuel González, hijos de José María González, quien presidió el **Circo Mundial** en 1980. Los hermanos González también son conocidos como “productores de sonrisas”, porque lo que quieren conseguir es, a través de sus representaciones circenses, teatrales y dramáticas, poner una sonrisa a todos los asistentes y espectadores (*Circo de los Horrores*, 2021).

Su éxito va mucho más allá de la frontera española, debido a su propuesta tan novedosa, los dos hermanos junto a Suso Silva y a todos los artistas hacen giras a nivel europeo y a nivel mundial (*Circo de los Horrores*, 2021).



Figura 22. *Función del Circo de los Horrores en Donostia* (3 de abril de 2015)
[Fotografía]. El Diario Vasco. <https://bit.ly/3IwqOSg>

Cada vez más, los circos españoles apuestan más por la innovación como fuente de diferenciación, como es el caso del Circo de los Horrores o de Mystike con su apuesta por el circo moderno (tradicional y contemporáneo). Con la bajada en picado de la facturación de los circos y los cierres de muchos de ellos lo único que les queda es reinventarse y satisfacer nuevas necesidades de sus consumidores.

4. Antecedentes de otros espectáculos exitosos

4.1. Los *freak shows*

Los primeros *freak shows* se popularizaron en el Reino Unido en el **siglo XVII** y se fueron extendiendo por Europa y por todo el mundo. Estos espectáculos eran dependientes de otros mayores como los circos, las ferias o los teatros circenses y basaban su actividad en mostrar a los espectadores humanos con habilidades o características físicas poco comunes. Estos espectáculos se lucraban de las deformaciones físicas de sus trabajadores, desde su peso hasta algunos tumores inusuales causados por graves enfermedades (Niphredil, 2018).

Poco a poco los *freak shows* empiezan a ser indispensables en cualquier circo o feria, sobre todo en el siglo XIX, cuando se convierten en “atracciones” esenciales para los teatros de

variedades y los famosos *dime museums*, unos museos móviles que exhibían a estos humanos y sus rarezas por unas cuantas monedas (Niphredil, 2018).

Antes de mencionar algunos de los personajes más famosos salidos de estos llamados *freak shows* cabe decir que la mayoría de las personas con malformaciones que acababan trabajando en este tipo de espectáculos lo hacían desde muy pequeños. Solían ser **niños abandonados o vendidos** por sus madres y rechazados por su familia, niños que eran tratados como bestias y no como humanos. Muchas veces estas llamadas rarezas o deformidades no eran aleatorias, sino que eran la consecuencia de una enfermedad o síndrome que afectaba gravemente la salud y el bienestar de estos pequeños. Aun así, a no ser que estuvieran incapacitados para seguir dando espectáculos, no se les examinaba ni se les trataba con los medicamentos necesarios, sino que se les encerraba en jaulas de observación y muchas veces se experimentaba con sus cuerpos (Niphredil, 2018).

Uno de los *freak shows* que se hicieron más famosos en el siglo XIX fue “**el *freak show* de Tom Norman**”, que se hizo famoso por su principal “atracción”: “**el hombre elefante**”. Joseph Merrick mayormente conocido en Inglaterra como “el hombre elefante” era un chico que sufría deformaciones en su cuerpo debido a una enfermedad llamada síndrome de Proteus. Esta enfermedad causaba un desarrollo desmesurado de los músculos, los huesos y la piel y derribaba en la creación masiva de tumores (Wille, 2021).

El nombre de “el hombre elefante” se lo pusieron porque tenía un tumor de un tamaño desorbitado que ocupaba toda su cabeza, dándole así una forma peculiar y nada humana. Joseph fue repudiado y apartado por toda su familia y su profesión se basaba en ser objeto de burlas y humillación de otras personas. Incluso algunas veces en ciertas ciudades inglesas, se decidió cancelar su actuación por ser inaceptable e ir contra la decencia victoriana (Wille, 2021).

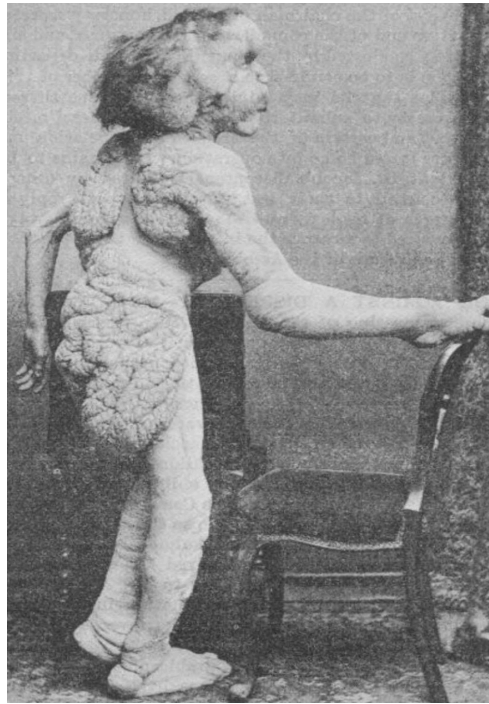


Figura 23. Treves, F. *Joseph Merrick en la consulta de Frederick Treves* (1886) [Fotografía]. La Nación.
<https://bit.ly/3G1pQeR>

Finalmente, Joseph Merrick murió en 1890 en su habitación privada en el hospital, ya que decidió intentar dormir como una persona normal lo haría y su cráneo era tan pesado que provocó la rotura de su cuello y así, su muerte. Sus últimos años de vida fueron un descanso para él y consiguió demostrarle al mundo que él era mucho más que un monstruo, que era una persona sensible e inteligente. Actualmente es una figura muy conocida debido a la película que se hizo sobre su vida (*El Hombre Elefante*) y a tantos documentales en los que ha aparecido. (Wille, 2021).

En Estados Unidos, la estrella de los *freak shows* del momento era Grady Stiles Junior, conocido como “**el chico langosta**”. Grady nació en 1937 con una deformidad llamada ectrodactilia que resultó en la fusión de algunos de sus dedos, otorgando así una forma a sus manos característica de las langostas o crustáceos (Niphredil, 2018).



Figura 24. Grady Franklin Stiles Jr. junto a una de sus esposas y una de sus hijas (1975) [Fotografía]. Positive Negative Impact. <https://bit.ly/33MjkM7>

Lo bautizaron como “el chico langosta” porque además de tener esta malformación, él no podía caminar por lo que se desplazaba con sus gigantescas manos. Grady no fue rechazado por su familia, ya que esta condición llevaba en su familia más de cinco generaciones. Es por eso que cuando tuvo hijos (dos de ellos con esta deformidad), decidió incorporarlos también a los *freak shows* y crear la llamada “Familia Langosta” (Niphredil, 2018).

Grady era alcohólico y acabó matando al novio de una de sus hijas justo el día antes de su boda. También se sabe que maltrataba a sus esposas y a todos sus hijos, es por eso que una de ellas acabó contratando un sicario para acabar con la vida de Grady en 1992 (Niphredil, 2018). Grady Franklin Stiles Jr. se ha convertido en una figura muy conocida y ha inspirado a personajes como Jimmy Darling (Evan Peters) de series tan famosas como *American Horror Story* (Ferreirós, 2015).

Mundialmente encontramos a otros personajes famosos como Josephine Myrtle Corbin (La Chica de las Cuatro Piernas), Ella Harper (La Chica Camello), Lionel (El Hombre León), Annie Jones Elliot (La Mujer Barbuda), Schlitzie (El Último Azteca), John Eckhardt Jr. (El Medio Hombre) o Daisy y Violet Hilton (Las Gemelas Siamesas) (Niphredil, 2018). Todos ellos participaron en *freak shows* principalmente en Estados Unidos y en Inglaterra durante el siglo XVII y XIX.

A finales del siglo XIX y a principios del XX empezaron a popularizarse también estos tipos de espectáculos en España. Uno de los primeros ejemplos fue el “**Primer Premio de Feos**” en Murcia, en el año 1900. En las ferias y circos españoles se realizaba un concurso en el que se premiaba a la persona más fea con un premio, en este caso eran 10 pesetas (*¡Pasen y vean! Freak shows en España, 2020*).



Figura 25. Navarro, F. *Primer Premio de Feos de Murcia* (1900) [Fotografía]. Agente Provocador.
<https://bit.ly/3qVaNzd>

Aunque antes de existir los *freak shows*, en España ya se utilizaban en el siglo XVI a personas con malformaciones y enfermedades para el disfrute de la **familia real**. Estos “monstruos mendicantes” iban junto a la corte real y los bufones para entretener al rey y a sus invitados. Un ejemplo de ello fue la conocida Brígida del Río, más conocida como “**La mujer barbuda de Peñarda**”, o los enanos que acompañaban a los reyes de Asturias en todas sus ceremonias y actividades (*¡Pasen y vean! Freak shows en España, 2020*).

Los reyes a menudo pedían que se hicieran retratos de ellos, en especial de los enanos y de las mujeres barbudas. Ese fue el caso de **Magdalena Ventura** (“La mujer barbuda”), a la que

Ribera retrató junto a su esposo y su primogénito (*¡Pasen y vean! Freak shows en España*, 2020).



Figura 26. De Ribera, J. *Retrato de Magdalena Ventura, que aparece junto con su marido y su hijo* (1631) [Retrato]. Agente Provocador. <https://bit.ly/3qVaNzd>

Otro de los personajes españoles que causaban furor eran las segundas “**Hermanas Colombinas**”. Las primeras fueron unas bailarinas que actuaban en teatros circenses y cabarets a principios del siglo XX, pero estas segundas no tenían nada en común con las primeras. Eran unas hermanas nacidas en las Islas Canarias que padecían de obesidad mórbida. Iban rotando por los distintos circos y ferias alrededor de España para mostrar a los espectadores su físico (*¡Pasen y vean! Freak shows en España*, 2020).



Figura 27. Pérez, C. *Las Hermanas Colombinas en la Feria de Almería* (1973)
[Fotografía]. Agente Provocador. <https://bit.ly/3qVaNzd>

En España también se encontraban animales con deformidades como el carnero de tres cabezas o la vaca de ocho patas y “personajes monstruosos” como “El Hombre Salvaje”, “El Infante de dos cabezas”, “El Gigante Chino” o “Los Hombres Niños” (*¡Pasen y vean! Freak shows en España*, 2020). Todos ellos se exhibían en los llamados *freak shows* españoles e iban rotando por las localidades. El concepto de los *freak shows* suscitó la creación de los famosos “**zoológicos humanos**” dónde se exhibían personas de etnias y culturas distintas, consideradas “exóticas”. En estos zoos humanos se colocaba a estas personas de distintas tribus y orígenes en jaulas ambientadas como sus países de origen, tal y como ocurre con los animales en los zoológicos (López, 2016).

El Parque del Retiro de Madrid fue uno de los lugares más famosos de España que se usó para la creación de un zoológico humano en el que se expusieron esquimales, aztecas, africanos y mucho más. En esencia, el Palacio de Cristal, el lago del Parque del Retiro y los distintos jardines y secciones fueron contruidos para conseguir una ambientación más realista de la procedencia de estos seres humanos (López, 2016).

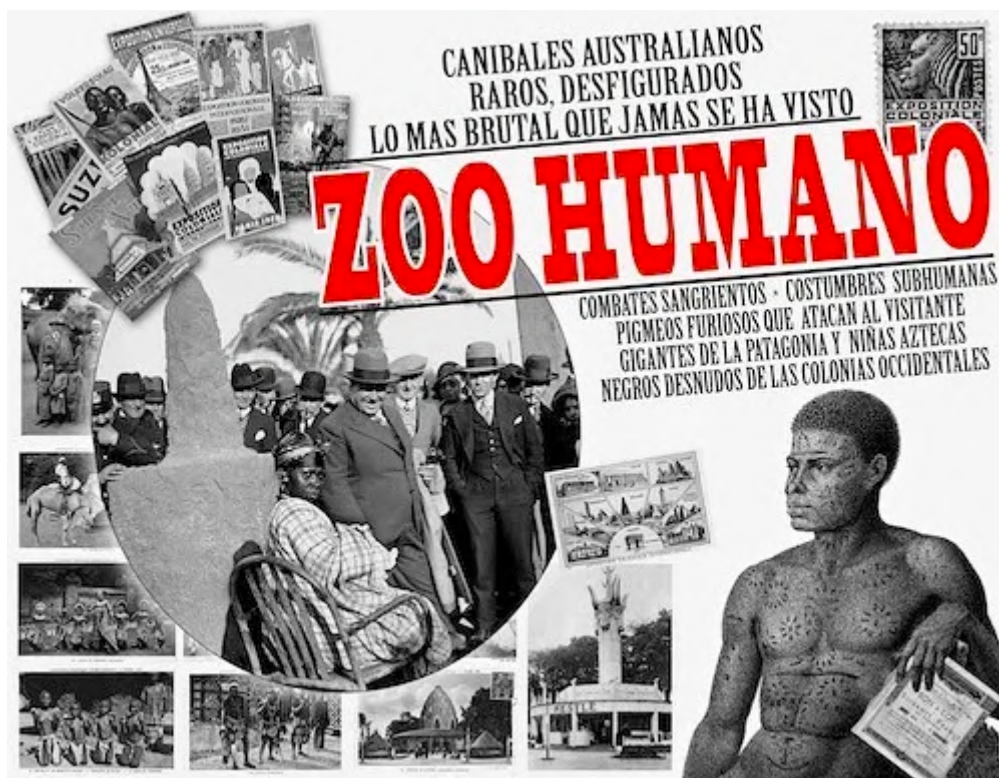


Figura 28. Cartel del zoológico humano del Parque del Retiro de Madrid (1887)
[Composición]. Zona Retiro. <https://bit.ly/3IvG0iq>

4.2. Circos con animales

La mayoría de los circos siempre habían usado animales para sus espectáculos, principalmente **animales salvajes y exóticos**. De esta forma conseguían sorprender a los espectadores con una mezcla de miedo y adrenalina que les resultaba en grandes beneficios.

No fue hasta casi entrar en el siglo XXI que las personas empezaron a concebir a los animales como **especies iguales** y no inferiores. Empezaron a surgir los primeros activistas y, aunque no fuera lo común, había ya muchas personas que decidían por sí mismas dejar de consumir carne, pescado y derivados.

Mucha gente estaba en contra de usar los animales para el **beneficio y goce humano** en todos sus aspectos: alimentación, vestimenta (pieles), compañía (animales no domésticos) y ocio (circos y espectáculos). Desde entonces muchas nuevas generaciones circenses han eliminado completamente el uso de animales en sus números y han evolucionado escuchando a los consumidores. Otros ya han nacido rechazando estas prácticas desde el inicio, como es el caso del Cirque du Soleil.

Aun así, hay muchos países que no han abolido totalmente el uso de estos animales en espectáculos y representaciones circenses y este es el ejemplo de España. A nivel español, la primera comunidad autónoma que prohibió legalmente el uso de animales en los espectáculos circenses fue **Cataluña** en 2015; seguida de las Islas Baleares, La Rioja y Galicia en 2017; Murcia y la Comunidad Valenciana en 2018 y Aragón, Extremadura y Asturias en el año 2019 (*Los circos con animales en España y en el mundo, datos y gráficos*, 2021).

En las demás comunidades autónomas españolas el uso de animales en este tipo de espectáculos no está prohibido por **ley**, pero son cada vez más las localidades que prohíben a las compañías circenses actuar en sus ciudades si sus actuaciones cuentan con animales, especialmente con animales salvajes (*Los circos con animales en España y en el mundo, datos y gráficos*, 2021).

Cada vez hay más **asociaciones en contra del maltrato animal** y que abogan por los derechos de los animales y por su libertad, especialmente en este tipo de espectáculos y zoológicos. Cada vez vemos más protestas en la calle y en la entrada de las carpas de los circos para que el maltrato y la cautividad para el goce humano de estos animales llegue de una vez por todas a su fin a nivel nacional (Carreras, 2016).



Figura 29. Manifestación en Ciudad Real en contra del uso de animales en los circos (2017) [Fotografía]. Mi Ciudad Real. <https://bit.ly/33MJ1Mr>

A nivel europeo, muchos países como Austria o Bélgica han prohibido legalmente el uso de animales en circos. Otros aún continúan utilizándolos para sus espectáculos y exhibiciones como por ejemplo **Alemania**, el país europeo con más circos que usan animales en sus números

de Europa (98 circos), seguido por Italia con 66 circos operativos y Francia con 52 (*Los circos con animales en España y en el mundo, datos y gráficos*, 2021).



Figura 30. *Bebé elefante adiestrado con métodos violentos para el circo Ringling* (2014) [Fotografía]. El Diario. <https://bit.ly/3G0QvbM>

4.3. *Escape rooms*

Existen muchas teorías y suposiciones sobre el inicio y el origen de los llamados *escape rooms*, pero todos ellos datan de los años 80 y 90. Fue entonces cuando surgieron algunas **yincanas televisivas** como “*The Crystal Maze*” en Inglaterra o “*El Rescate del Talismán*” en España, unos juegos televisivos que te ponían a prueba en tiempo real a través de una historia con una narrativa misteriosa (González, 2021).

También fue en estas décadas cuando se popularizaron las **aventuras gráficas** en todo el mundo. Estos eran videojuegos que tenían como objetivo ir resolviendo todos los acertijos y encrucijadas que te proponían. Tenías que recoger objetos, hablar con los personajes y crear herramientas para conseguir pasar a la siguiente pantalla y así hasta llegar al final del videojuego. Tenías que investigar y recordar cada una de las conversaciones que habías tenido para poder pasarte el juego (González, 2021).

Fue en los 80 cuando estas aventuras gráficas evolucionaron para dejar paso a “***Behind Closed Doors***”, un juego creado por John Wilson. En este juego no solo tenías que descubrir e investigar, sino que podías tomar tus propias decisiones, decisiones que afectarían al transcurso de tu partida. Más tarde, en 2004, se lanzó otro juego muy parecido en Japón llamado “***Crimson Room***” (*El origen y la evolución de los escape rooms*, 2020).



Figura 31. Pantalla de inicio del videojuego *Behind Closed Doors* (1988) [Captura de pantalla]. Entelequia Escape Room. <https://bit.ly/3IAXHgm>

Antes de la aparición de estos videojuegos, encontramos los **libros** que surgieron en los 70 en los que el lector era el que, en primera persona, debía ir resolviendo las pruebas y enigmas para llegar a resolver los misterios que escondía el libro. Estos libros, además de traducirse en videojuegos con la aparición de Internet, también se transformaron, por ejemplo, en **juegos de mesa de misterio** como el famoso Cluedo o la colección de juegos de Indiana Jones (*Historia de los juegos de escapismo o escape rooms*, 2016).

Hasta ahora se jugaba a estos videojuegos mediante la introducción de texto en el teclado, hasta que se creó “**Origin**” en 2006, un juego online inspirado en las novelas de Agatha Christie que revolucionó el mundo de los videojuegos porque fue el primero con el que se empezó a jugar mediante clics en la pantalla. Muchos consideran que este fue el primer *escape room* de la historia (*El origen y la evolución de los escape rooms*, 2020).

En 2007 el director de anime de Japón Takao Mato lanzó el “**Real Escape Game**”, es decir, el primer juego de *escape* que se jugó de forma física. Desde entonces, todos los *escape rooms* se

han llamado así debido a él. Estos juegos empezaron a popularizarse en Asia y llegaron a Estados Unidos en 2012 (*El origen y la evolución de los escape rooms*, 2020).

En cambio, a Europa llegaron este tipo de salas en 2011, en Budapest, con **Parapark**, que un año después también se instauró en España, concretamente en Barcelona. Parapark montaba estas salas de juego en edificios abandonados, en los que escondía pistas y llaves para conseguir escapar. Desde entonces este tipo de establecimientos creció exponencialmente alrededor del mundo. En 2020, en España ya había más de 1600 *escape rooms* con temáticas distintas (terror, históricas, de suspense, divertidas...) (*El origen y la evolución de los escape rooms*, 2020).



Figura 32. *Escape room de Parapark en un edificio abandonado de Budapest (2011)* [Fotografía]. Parapark Budapest. <https://bit.ly/35kPdvK>

4.4. Grandes películas del circo

- Agua para elefantes

“Agua para elefantes” es una película que se remonta al 2011 ambientada en América del Norte durante los primeros años del siglo XXI (2003-2005). El protagonista de la película es un adolescente que ha estudiado para convertirse en veterinario pero que, finalmente, el destino le lleva a trabajar en un circo ambulante lleno de animales (el Circo de los hermanos Benzini) (Lawrence, 2011).

En este circo descubre lo que es verdaderamente el amor por primera vez en su vida y su objetivo principal durante la película es escapar con su amada de esa vida. Una vida llena de

maltrato (físico y psicológico) no solo hacia los animales, sino también hacia los artistas circenses (Lawrence, 2011).



Figura 33. Escena de la película *Agua para elefantes* con los dos protagonistas y uno de los elefantes del circo Benzini (2011) [Fotografía]. Cines Argentinos. <https://bit.ly/3soLRjM>

- **Madagascar 3: de marcha por Europa**

Madagascar 3: de marcha por Europa es una película de dibujos animados que forma parte de la conocida saga de DreamWorks: Madagascar. La diferencia es que esta vez, los personajes principales se van de viaje por muchas ciudades europeas en vez de quedarse en su ciudad natal: Nueva York (Darnell, Vernon y McGrath, 2012).

Los cuatro amigos; Alex (un león), Marty (una cebra), Gloria (un hipopótamo) y Melman (una jirafa); se pierden por Europa y, después de varias persecuciones y encuentros, terminan refugiados en un tren con otros animales. Todos estos animales trabajan en un mismo sitio: el circo Zaragosa. Durante el trayecto podemos conocer algunos de estos nuevos personajes: Vitaly (un tigre) o Stefano (una foca) (Darnell, Vernon y McGrath, 2012).

Conocemos sus historias y empatizamos con su situación dentro del circo. Los animales no están motivados para seguir, están agotados de sus números y han perdido totalmente la ilusión. Es aquí cuando nuestros cuatro protagonistas entran en acción y se animan a crear un nuevo

circo sin humanos: el Circo Bueno. Un circo en el que sean libres de hacer lo que les apetezca y lucir realmente sus dones artísticos (Darnell, Vernon y McGrath, 2012).



Figura 34. Escena de la película *Madagascar 3: De marcha por Europa* durante un espectáculo de Alex y Gia (2012) [Animación]. El Comercio. <https://bit.ly/3N4jQpL>

- **The Greatest Showman**

Esta película musical basa su argumento en la biografía de Phineas Taylor Barnum, un empresario circense estadounidense que decide apostar por el mundo de los *freak shows* y los convierte en la base de sus espectáculos. La película está ambientada a mediados del siglo XIX y empieza con la escena del despido del protagonista Barnum, que hasta ese entonces era un oficinista (Gracey, 2017).

A raíz de ese despido, Phineas decide emprender un negocio para darle a su familia la mejor vida posible. Recluta por todo el país personas “extraordinarias” para que actúen en sus espectáculos: una mujer barbuda, enanos, gigantes, hermanos siameses... El espectáculo se vuelve un fenómeno en la ciudad y es llamado popularmente: “El mayor espectáculo de la Tierra” (Gracey, 2017).



Figura 35. Escena de la película *The Greatest Showman* con todos los artistas (2019)
[Fotografía]. Fotogramas. <https://bit.ly/3Hwo3iR>

- **Dumbo**

Esta película dirigida por Tim Burton quiere recordar la mítica película infantil de Disney y elevarla a un nuevo público más adulto. El argumento de la película gira en torno a Dumbo, un elefante con unas orejas gigantescas que es objeto de muchas burlas y sus cuidadores, un padre con dos niños pequeños (Burton, 2019).

Dumbo es la nueva incorporación al Circo de Max Medici pero más allá de traer la magia a los espectáculos lo que recoge son las gracias y burlas de los ciudadanos (típico de los *freak shows* de la época). Dumbo es un elefante muy pequeño que tiene problemas para hacer los números que le piden en el circo, ya que le incapacitan sus enormes orejas. Esto hace que el circo vaya perdiendo más y más relevancia hasta casi quebrar (Burton, 2019).

Es entonces cuando los dos niños pequeños, Milly y Joe, descubren que Dumbo puede volar y se vuelve famoso alrededor del mundo. Tanto que un famoso artista le invita a actuar en el espectáculo de su propia ciudad (Burton, 2019).

Esta película quiere reivindicar la sensibilidad y las sensaciones humanas de los animales, ya que equipara sus sentimientos a los de los dos niños. Además, también intenta mantener en todo momento esa magia inicial de la película de Disney tan melancólica para muchos (Burton, 2019).



Figura 36. *Escena de la película Dumbo con sus cuidadores en el circo* (2019)
[Fotografía]. Abc. <https://bit.ly/3481jIh>

- El Fabuloso Mundo del Circo

El protagonista de esta historia es el director circense Matt Masters, propietario del circo Masters y artista en el mismo (jinete). La trama de la película se desarrolla en Europa, cuando el circo del señor Masters se va de gira por varias ciudades europeas con su hija adoptiva Toni. Toni era la hija de uno de los trapezistas del Circo Masters que murió durante uno de sus números. Desde entonces Matt se hizo cargo de ella y la puso como protagonista en un número inspirado en el lejano oeste. Aun así, la pequeña Toni no se conforma con su parte en el espectáculo, ya que lo que ella desea es dedicarse al trapecio, al igual que su difunto padre (Hathaway, 1964).

Durante esta gira europea el circo atraviesa una gran crisis económica que Matt intenta mitigar como sea. Además, podemos ver cómo mediante la trama y el desarrollo de la película se tratan temas tan actuales y delicados como son los triángulos amorosos, la muerte, el suicidio, el abandono, las injusticias y las posiciones de poder (Hathaway, 1964).



Figura 37. Cartel de la película *El fabuloso mundo del circo* (1964) [Fotografía]. Sensacine. <https://bit.ly/3vWms3l>

5. Análisis de funciones sociales y necesidades e insights en el s. XXI

Según el análisis de *insights* **Global Monitor de Kantar** a nivel global, los consumidores valoramos mucho más las experiencias que no los bienes materiales. Cuanto más real sea la experiencia, mayor será el valor percibido por parte de los consumidores de la marca y, en consecuencia, mayor será el *return of investment* de la empresa (*La mayoría de los consumidores da más importancia a las experiencias que a las posesiones*, 2019).

En este documento también mencionan el cambio que está sufriendo el *consumer journey* en los últimos años con la aparición del IoT (*internet of things*), la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías de realidad aumentada y virtual. Cada vez este funnel es más complicado, ya que es más complejo saber en qué etapa se encuentra el consumidor y saber cómo conducirlo a la siguiente (*La mayoría de los consumidores da más importancia a las experiencias que a las posesiones*, 2019).

Una investigación realizada también por Kantar junto a WPP demuestra que las marcas que realmente centran su propuesta de valor en ofrecer una **experiencia** están un 118% por encima

que las marcas que no. Es decir, son las marcas más valoradas y apreciadas por los consumidores, marcas que aparecen sin duda en su *top of mind* (*La mayoría de los consumidores da más importancia a las experiencias que a las posesiones*, 2019).

Crear una experiencia de valor alrededor de la marca es una clara forma de diferenciarse y de crear preferencia, sobre todo en aquellos mercados más saturados. Como bien dice Matoses (2015), se ha pasado de una **economía de bienes a una de servicios**, en la que en los países del primer mundo ya representan el 75%.

Y no solo eso, sino que hemos pasado de esta economía de servicios a una **economía de experiencias**. La experiencia es lo que guía al consumidor a lo largo del *consumer journey*, lo que consigue que nos evalúe, nos tenga en cuenta, nos compre, se fidelice con nosotros y que, finalmente, nos recomiende a sus círculos sociales (Matoses, 2015).

Y no solo deseamos cada vez más experiencias, sino que queremos ser los **protagonistas** de cada una de ellas. Es por eso que la respuesta a este deseo de protagonismo es la **interacción** a tiempo real con estas experiencias. Ya se ha visto el éxito que tienen por ejemplo los *escape rooms* en los que eres partícipe de cada una de las decisiones o los videojuegos en los que tú decides cuál es tu final y qué es lo que ocurre en cada momento.

Y es que como dice Barone (2021), “nunca debemos subestimar el deseo de la audiencia de participar en el valor que se le ofrece. En un mundo en el que la audiencia elige el contenido, la interactividad es demasiado preciosa como para no ser considerada”. La **interactividad** y la **personalización** nos hace partícipes y protagonistas de las historias y les añade un valor incalculable.

6. Macroentornos importantes a considerar

6.1. Socioeconómico y cultural

Como nuestro mercado inicial será España, vamos a analizar todos los macroentornos principales a tener en cuenta, empezando por el socioeconómico. Como ambas somos nacidas y residimos en España queremos empezar nuestra empresa en este país, aunque antes de elegir exactamente dónde la ubicaremos, vamos a tener en cuenta algunos aspectos socioeconómicos.

Según el Instituto Nacional de Estadística de España (INE) (2020), la **renta media equivalente** es el total de ingresos medios anuales que recibe un hogar, habiendo eliminado ya el impuesto

sobre la renta, los impuestos patrimoniales y las cotizaciones de la seguridad social. En España, durante el período de 2020, las comunidades autónomas con unos ingresos medios anuales más altos por hogar fueron el País Vasco (23.174€), la Comunidad Foral de Navarra (22.391€), la Comunidad de Madrid (21.429€) y Cataluña (20.872€); siendo la media española de 18.116€ anuales (*Renta media y mediana, 2020*).

Cabe decir que, como nuestro servicio estará dirigido a muchos tipos de públicos distintos (por lo que refiere a la edad), dado que será de temáticas distintas, en España, la franja de edad que más ingresos obtuvo en 2020 fue la de 50 a 64 años (19.917€). Los jóvenes de entre 16 y 24 años obtuvieron 16.187€ anuales y los adultos de entre 25 y 49 años, unos ingresos de entre 18.000€ y 18.500€, aproximadamente (*Renta media y mediana, 2020*).

Según edad

Renta media y mediana equivalente⁽¹⁾. Base 2013 (euros corrientes)

Por unidad de consumo

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Media													
Total	16.190	17.042	16.922	16.280	16.119	15.635	15.405	15.408	15.842	16.390	16.937	17.287	18.116
Menores de 16 años	14.476	15.323	15.120	14.957	14.806	13.993	13.970	14.166	14.635	15.100	16.142	16.094	16.340
De 16 a 24 años	14.796	15.589	15.366	14.653	13.941	13.483	13.130	12.968	13.944	14.837	14.979	15.367	16.187
De 25 a 34 años	17.297	18.209	17.745	16.900	16.688	16.093	15.257	15.358	15.359	15.733	16.736	16.603	18.081
De 35 a 49 años	16.430	17.345	17.125	16.423	16.109	15.544	15.493	15.330	15.934	16.904	17.177	17.619	18.283
De 50 a 64 años	18.881	19.476	19.665	18.749	18.475	17.952	17.317	17.350	17.668	18.025	18.603	19.053	19.917
65 y más años	14.387	15.390	15.566	15.053	15.549	15.574	15.809	15.774	16.041	16.197	16.516	17.233	18.304
Mediana													
Total	13.966	14.795	14.605	13.929	13.868	13.524	13.269	13.352	13.681	14.203	14.785	15.015	16.043
Menores de 16 años	12.213	12.863	12.873	12.500	12.321	11.959	11.819	12.068	12.650	13.171	14.017	13.869	14.213
De 16 a 24 años	13.085	14.192	13.343	12.583	11.958	11.534	11.127	10.961	11.355	12.538	12.680	13.303	14.077
De 25 a 34 años	15.753	16.525	16.251	15.228	14.645	14.575	13.636	13.825	14.023	14.288	14.724	14.731	16.800
De 35 a 49 años	14.339	15.122	14.964	14.071	13.991	13.523	13.360	13.520	14.136	14.926	15.358	15.548	16.578
De 50 a 64 años	16.185	16.918	16.990	16.007	15.850	15.329	14.692	14.544	14.688	15.675	15.929	16.508	17.355
65 y más años	11.966	13.118	13.167	12.858	13.497	13.527	13.617	13.497	13.832	13.972	14.240	14.966	16.071

(1) corresponde al concepto de renta disponible equivalente de los hogares estandarizados en función del número de unidades de consumo equivalentes, para permitir la comparación de hogares de distinta composición.

Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida. INE

Figura 38. Tabla que muestra la renta media y la renta mediana según la edad en España, con base en 2013 (2021) [Tabla]. INE. <https://bit.ly/3KLMJ9N>

Si nos centramos en la **tasa de empleo española** (número de ocupados a partir de 16 años en España), se debe tener en cuenta que, en el ejercicio de 2020, fue del **48,5%**. Entre hombres, la tasa de empleo española fue del 54,2%, en cambio, entre mujeres, fue del 43,1%. Debemos añadir que las CCAA con las tasas más altas del 2020 fueron la Comunidad de Madrid (54,4%), Cataluña (52,7%) y La Rioja (52,1%) (*Indicadores de Calidad de Vida, 2021*).

Si nos centramos en la tasa de empleo por edades, las personas de entre **35 y 49 años** fueron la franja con **más empleados** a nivel nacional (76%), seguidas de las de entre 25 y 34 años y las

de entre 50 a 64 años, con un 67,8% y un 61%, sucesivamente. Además, si nos centramos en el nivel de educación, un **70,5%** de las personas con **estudios superiores y/o doctorados** fueron empleadas en 2020, en comparación con un 52,2% de tasa de empleo entre las personas con estudios de secundaria de 2a etapa y un 32% de tasa de empleo entre las personas con un nivel de estudios de preescolar, primaria o secundaria de 1a etapa (*Indicadores de Calidad de Vida*, 2021).

Según el INE (2020), en 2020, en España, un 38,2% de la población de entre 16 y 64 años tenía un nivel de estudios de preescolar, primaria y secundaria de 1a etapa y un 25,8% de la población tenía estudios de secundaria de 2a etapa y de postsecundaria. Los **niveles superiores y/o doctorados** fueron alcanzados por un **36%** de la población. En 2020, las CCAA con los índices de estudios superiores alcanzados más altos fueron el País Vasco (48,7%), la Comunidad de Madrid (45,3%) y la Comunidad Foral de Navarra (43,9%) (*Indicadores de Calidad de Vida*, 2021).

Nivel 3-8																	
Total	45,5	48,4	49,2	49,9	50,1	50,6	51,8	53,0	53,6	54,4	55,6	56,5	57,4	58,1	59,2	60,4	61,8
Andalucía	38,1	40,3	40,4	41,3	41,8	42,9	43,6	44,6	45,4	46,3	46,9	48,2	49,0	49,2	50,8	51,8	52,8
Aragón	50,5	53,3	53,5	54,6	55,6	57,0	57,6	58,1	58,7	58,8	59,8	59,7	62,2	62,5	63,2	64,4	66,5
Asturias, Principado de	44,6	51,1	49,3	50,8	52,7	53,6	54,4	55,5	57,2	59,3	60,6	62,4	63,3	64,1	65,7	66,1	68,3
Baleares, Illes	41,8	43,6	45,7	43,5	45,5	46,2	47,9	49,8	51,3	51,9	51,2	53,1	56,1	56,6	56,4	56,9	60,7
Canarias	43,2	45,4	44,0	44,7	44,6	46,1	46,8	46,7	48,1	49,1	48,9	50,5	53,4	54,4	54,9	56,7	59,7
Cantabria	49,9	53,0	51,4	51,9	54,2	53,7	57,6	58,1	61,2	62,7	63,1	61,8	63,3	65,3	67,7	67,3	66,8
Castilla y León	46,4	48,1	49,2	50,0	50,5	50,9	52,1	53,2	55,6	56,3	57,0	56,9	57,5	59,0	59,7	60,9	61,9
Castilla - La Mancha	35,9	37,7	38,9	41,3	40,6	42,1	43,6	45,8	45,6	46,3	48,3	49,0	48,6	49,3	50,1	51,3	52,7
Cataluña	47,6	50,5	52,3	52,3	52,0	51,8	52,5	54,2	54,4	55,1	56,5	58,0	59,6	59,9	61,4	62,4	62,6
Comunitat Valenciana	43,6	46,8	47,3	47,8	48,3	48,4	49,9	51,1	51,3	52,1	54,3	55,2	56,0	56,6	58,2	59,4	61,5
Extremadura	33,0	35,1	35,9	37,7	37,5	38,4	39,6	40,3	38,9	40,3	43,3	43,7	43,3	44,1	46,2	47,1	48,6
Galicia	43,2	45,5	46,5	47,2	47,6	47,7	49,0	50,8	51,2	51,1	52,8	55,1	56,3	57,0	58,3	60,1	62,0
Madrid, Comunidad de	55,8	59,8	61,8	63,2	63,2	62,7	65,6	66,8	66,8	68,0	69,3	69,2	69,2	70,5	70,0	72,1	73,6
Murcia, Región de	41,6	42,7	42,8	43,4	42,9	43,9	43,9	46,0	46,5	47,4	48,2	48,8	49,1	51,1	52,3	52,1	54,1
Navarra, Comunidad Foral de	52,3	57,4	57,8	58,4	58,4	59,4	61,8	61,1	61,8	63,5	64,4	64,5	66,6	66,6	67,5	69,2	70,1
País Vasco	56,8	60,3	61,8	62,4	62,9	63,3	65,6	66,0	67,1	67,3	67,3	69,0	69,9	70,4	70,8	71,1	73,8
Rioja, La	44,9	51,9	52,9	52,9	52,4	55,4	53,8	54,6	58,0	57,3	59,6	61,3	59,0	60,7	60,9	60,9	61,2
Ceuta	35,7	37,1	31,2	35,7	40,6	43,0	39,9	38,8	41,4	41,5	43,1	47,6	46,8	45,4	45,1	45,1	48,7
Melilla	46,6	48,4	45,8	42,3	42,2	36,2	38,4	49,4	45,6	48,4	51,9	47,1	48,6	51,8	50,3	50,1	56,4

Figura 39. Tabla que muestra, por comunidades autónomas, el porcentaje de población que ha alcanzado como mínimos los estudios de primaria (nivel 3), del año 2004 al 2020 (2021) [Tabla]. INE. <https://bit.ly/3IEpXPc>

A nivel nacional, como mínimo un 61,8% de la población alcanzó los niveles mínimos de formación para entrar en el mercado laboral. Las CCAA con más porcentaje de población con un nivel mínimo de educación fueron, en 2020, el País Vasco (73,8%), la Comunidad de Madrid (73,6%) y el Principado de Asturias (68,3%). Si nos centramos en el género, en 2020, las

mujeres fueron el grupo más numeroso que alcanzó el máximo nivel de estudios, con un 39%, en comparación con un 33,1% de los hombres (*Indicadores de Calidad de Vida*, 2021).

Teniendo en cuenta datos del 2018, según el INE, el nivel de satisfacción media de los españoles con su empleo es de 7,3, siendo más alto en las CCAA de Melilla (8,3), las Canarias (8), Aragón (7,7) y las Islas Baleares (7,6), aunque la nota más baja no desciende más de 6,9 (*Satisfacción con el trabajo*, 2028).

Para el tipo de negocio que presentamos, debemos tener muy en cuenta el **nivel de satisfacción con el tiempo libre** de los españoles. Según datos del 2018, aportados por el Instituto Nacional de Estadística, el nivel medio de satisfacción es de **6,8 puntos en una escala sobre 10**. Las CCAA con una satisfacción más elevada por parte de sus habitantes son Melilla y Cantabria, con un 38,4% y un 36% de habitantes que votaron entre 9 y 10 en sus niveles de satisfacción con el tiempo libre del que disponen, respectivamente (*Satisfacción con el tiempo disponible*, 2018). También consideramos muy interesante tener en cuenta datos de la tabla siguiente:

Según tipo de hogar										
Satisfacción con el tiempo disponible para hacer lo que a uno le gusta (% y media)										
	2013					2018				
	De 0 a 4	De 5 a 6	De 7 a 8	De 9 a 10	Satisfacción media	De 0 a 4	De 5 a 6	De 7 a 8	De 9 a 10	Satisfacción media
Total	16,1	26,7	36,0	21,2	6,6	13,2	23,3	40,5	23,0	6,8
Adulto solo menor de 65 años	15,4	27,0	36,0	21,6	6,6	14,8	27,5	36,6	21,1	6,6
Hombre solo menor de 65 años	14,6	27,8	34,7	23,0	6,6	13,2	30,6	35,2	21,0	6,7
Mujer sola menor de 65 años	16,7	25,8	38,0	19,6	6,6	17,0	23,2	38,5	21,4	6,6
Adulto solo de 65 y más años	5,1	18,3	39,8	36,7	7,7	4,3	13,7	40,7	41,2	7,9
Hombre solo de 65 y más años	5,4	19,4	37,3	37,9	7,8	3,4	12,9	37,3	46,4	8,1
Mujer sola de 65 y más años	5,0	17,9	40,8	36,3	7,7	4,7	14,1	42,3	38,9	7,8
Adulto solo con hijos dependientes	23,5	27,1	33,4	16,0	6,1	20,8	25,2	33,0	21,0	6,3
Dos adultos ambos menores de 65 años	15,8	27,1	37,5	19,6	6,6	14,5	24,8	39,8	21,0	6,7
Dos adultos, al menos uno de 65 y más años	9,4	19,7	36,3	34,7	7,4	6,4	18,9	42,2	32,6	7,5
Dos o más adultos con hijos dependientes	20,5	30,6	34,1	14,9	6,2	17,2	25,2	39,8	17,7	6,5
Otros hogares	14,2	25,0	37,7	23,1	6,8	10,0	22,8	43,5	23,6	7,0

Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida. Módulo sobre bienestar 2013 y 2018. INE

Figura 40. Tabla que muestra la satisfacción respecto al tiempo disponible para hacer lo que a uno le gusta, según el tipo de hogar (2018) [Tabla]. INE. <https://bit.ly/3AnoRVm>

En esta tabla, observamos que los hombres solos con más de 65 años son los que tienen una satisfacción más elevada respecto a su tiempo libre con un 7,9 de puntuación media. En cambio, vemos que los adultos solos con hijos dependientes son los que menos satisfechos están con su tiempo libre, con 6,3 puntos sobre 10.

También nos interesa mucho el índice de personas españolas que **asisten a eventos culturales y deportivos** en su día a día. A grandes rasgos, en España, durante el 2015 (no hay datos más recientes), un **45,9% de los adultos fue al cine alguna vez**, en cambio, un 14,4% no fue por circunstancias económicas y un 39,7% no fue por otros motivos. Si nos centramos en las CCAA en las que la asistencia al cine fue más elevada, fueron la Comunidad de Madrid (56,3%), el País Vasco (52%) y Aragón (51%) (*Asistencia a eventos culturales y deportivos*, 2015).

En 2015, un **32,7% de los españoles fueron a algún evento en directo** (conciertos, obras de teatro, etc.) durante todo el año. Canarias (25,3%), Andalucía (24%), Cataluña (19,8%) y la Comunidad de Madrid (19,8%) fueron las CCAA en las que tuvieron más éxito dichos eventos. A nivel de **visitas a edificios históricos** (museos, monumentos, etc.), un 34,2% de los españoles hicieron alguna visita de estas características en 2015 (*Asistencia a eventos culturales y deportivos*, 2015).

En todas las actividades mencionadas, las **mujeres adultas** son las que estuvieron más interesadas en todas ellas, según los datos facilitados por el INE. El grupo de personas que más fueron al **cine**, según su edad, fueron las de entre **16 y 24 años** (77%), seguido por las de entre 25 y 34 años (65,9%) y de entre 35 y 49 años (52,9%). Las personas que fueron más en espectáculos en directo fueron los jóvenes de **16 - 24 años** y, a medida que aumenta la edad, hay una **tendencia descendente** respecto a la asistencia. Finalmente, las personas de entre **25 y 34 años** son las más interesadas en las **visitas culturales** (39,8%), seguidas por los jóvenes de 16 - 24 años (38,6%) (*Asistencia a eventos culturales y deportivos*, 2015).

También consideramos relevante el dato de que los adultos con hijos dependientes son los que más asisten al cine (58,4%), seguidos por las mujeres solas menores de 65 años (57,1%). En cambio, los espectáculos en directo y las visitas culturales son mucho más frecuentes en las mujeres solas menores de 65 años (43,7% y 46,8%, respectivamente) y por los hogares de dos adultos menores de 65 años (43,4% y 44,7%, respectivamente) (*Asistencia a eventos culturales y deportivos*, 2015).

Respecto a la asistencia en eventos culturales, queremos destacar que hay una clara **relación directamente proporcional entre nivel de educación y asistencia** (tanto en cines, como en espectáculos en directo y visitas a monumentos culturales) (*Asistencia a eventos culturales y deportivos*, 2015).

Asistencia a eventos culturales y deportivos. Visita lugares de interés cultural. Año 2015.
En los últimos 12 meses. (% de personas de 16 y más años).

	Sí ha asistido	No ha ido porque no puede permitírselo	No ha ido por otras razones*
Adultos que han ido al cine			
España	45,9	14,4	39,7
UE-28	45,2	9,3	45,5
Adultos que han ido a espectáculos en directo tales como obras de teatro, conciertos, etc.			
España	32,7	17,3	49,9
UE-28	41,8	10,7	47,5
Adultos que han visitado lugares de interés cultural tales como monumentos históricos, museos, etc.			
España	34,2	14,1	51,7
UE-28	42,3	8,6	49,1
Adultos que han presenciado en directo acontecimientos deportivos.			
España	25,5	13,9	60,6
UE-28	30,1	7,7	62,3

<http://ec.europa.eu/eurostat/web/income-and-living-conditions/data/ad-hoc-modules>

(*) Incluye: No ha ido porque no está interesado, No ha ido porque no lo hay lo cerca y No ha ido por otras razones

Fuente: EU-SILC. Módulo sobre Participación Social 2015. EUROSTAT

Figura 41. *Tabla que muestra el porcentaje de asistencia a eventos culturales deportivos en España y en Europa en el año 2015 (s.f.) [Tabla]. INE.*
<https://bit.ly/3FZNvfV>

Tal como podemos ver en la tabla anterior, se puede comparar perfectamente el porcentaje de personas que han asistido en eventos culturales y deportivos en el último año móvil con el porcentaje de personas a nivel europeo que lo han hecho. Podemos ver que, en España, predomina mayoritariamente el **cine**. En cambio, a nivel europeo, los **eventos en directo**, las **visitas culturales** y los **acontecimientos deportivos** son preferidos por la población.

En España hay una clara cultura de **reunirse con los amigos y los seres queridos** muy frecuentemente. Esta tendencia está completamente respaldada por los datos facilitados por el INE, del año 2015, dado que es el año en que se hizo el último estudio sobre este aspecto. A grandes rasgos, un **25,3%** de la población (mayores de 16 años) se reúne **diariamente** con sus seres queridos y un **43% lo hace semanalmente**. Únicamente es el 4,8% de la población española mayor de 16 años que no se reúne nunca con sus seres queridos (*Frecuencia de las reuniones con amigos, familiares o compañeros*, 2018).

Respecto a las CCAA específicas, nos encontramos que en Ceuta y Extremadura en donde los habitantes tienen una mayor frecuencia de reuniones diarias con amigos, con el 53,7% y el 33,6%, respectivamente. En cambio, la Comunidad de Madrid (14,8%), las Islas Baleares

(17,4%) y Cataluña (18,2%) son las CCAA en las que hay menos tradición de reuniones diarias (*Frecuencia de las reuniones con amigos, familiares o compañeros*, 2018).

Frecuencia de las reuniones con amigos (% de población)						
2015						
	Diaria	Semanal pero no diaria	Varias veces al mes pero no semanal	Una vez al mes	Al menos una vez al año pero menos de una vez por mes	Nunca
Total	25,3	43,0	13,9	7,9	5,1	4,8
Andalucía	28,3	42,3	12,9	8,2	4,1	4,1
Aragón	32,0	41,4	13,4	6,4	4,2	2,6
Asturias, Principado de	31,2	43,9	9,1	5,2	5,0	5,6
Baleares, Illes	17,4	44,6	14,4	12,5	6,9	4,2
Canarias	19,1	43,2	15,7	8,8	4,8	8,5
Cantabria	31,4	46,7	8,8	3,6	5,8	3,6
Castilla y León	31,5	38,9	13,2	5,9	5,2	5,2
Castilla-La Mancha	29,6	37,1	13,9	8,4	6,2	4,8
Cataluña	18,2	40,8	19,7	8,5	6,9	5,8
Comunitat Valenciana	29,8	43,6	10,2	7,3	5,2	4,1
Extremadura	33,6	36,0	14,5	6,2	4,3	5,4
Galicia	33,1	39,6	10,5	5,4	5,6	5,8
Madrid, Comunidad de	14,8	51,7	15,9	10,3	3,6	3,7
Región de Murcia	25,4	45,3	13,1	7,6	4,3	4,3
Navarra, Comunidad Foral de	29,0	40,5	14,5	5,7	5,8	4,4
País Vasco	32,1	42,6	8,7	5,4	5,5	5,6
Rioja, La	29,6	42,5	9,6	8,4	5,7	4,2
Ceuta	53,7	26,0	11,6	3,0	2,6	3,2
Melilla	27,3	39,6	10,4	8,4	4,5	9,7

<http://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t25/p453/modulo/2015/00/&file=02014.px&l=0>
Encuesta de Condiciones de Vida. Módulo sobre participación social. 2015. INE

Figura 42. Tabla que muestra la frecuencia de las reuniones con amigos por comunidades autónomas (s.f.) [Tabla]. INE. <https://bit.ly/33QpACz>

No es de extrañar que las personas de entre 16 y 24 años sean las que más ven a sus seres queridos, con una frecuencia diaria (57,9%). En cambio, si nos centramos en la frecuencia de reuniones semanales con amigos, el grupo que lidera son los adultos de entre 25 y 34 años (51,9%), probablemente porque entre semana trabajan y aprovechan los fines de semana para reunirse. Teniendo en cuenta el género, tanto hombres como mujeres tienen una frecuencia similar, con el 27,4% de los hombres y el 23,4% de las mujeres que se reúnen diariamente con seres queridos. En cambio, en la frecuencia semanal, estos porcentajes pasan a ser 43,4% y 42,6%, respectivamente (*Frecuencia de las reuniones con amigos, familiares o compañeros*, 2018).

El INE también reunió datos sobre el **nivel de satisfacción** de la población española, en 2013, **con las áreas recreativas y las zonas verdes**. En el estudio, se reveló que la valoración media española fue de **6,6 puntos** en una escala sobre 10. Las CCAA con una población más satisfecha fueron la Comunidad Foral de Navarra y el Principado de Asturias, ambas con un 7,6 de

puntuación (*Satisfacción con las zonas verdes y áreas recreativas*, 2018). Por lo que se puede concluir que, a grandes rasgos, la población española no está demasiado contenta con las áreas de recreo exteriores que hay y hay una sensación de descontento generalizado con las zonas verdes nacionales. Probablemente, este sentimiento evoca a una menor asistencia a espectáculos y actividades en exteriores.

Satisfacción con las zonas verdes y áreas recreativas (% y media)

	De 0 a 4	De 5 a 6	De 7 a 8	De 9 a 10	Valoración media
Total	14,5	25,6	41,2	18,8	6,6
Andalucía	21,4	27,0	33,0	18,6	6,3
Aragón	14,3	24,5	42,1	19,1	6,7
Asturias, Principado de	4,8	15,1	49,8	30,3	7,6
Balears, Illes	15,3	21,6	37,0	26,0	6,7
Canarias	22,0	31,1	36,4	10,5	5,9
Cantabria	10,5	19,2	47,7	22,5	7,1
Castilla y León	6,7	23,9	48,5	20,9	7,1
Castilla-La Mancha	10,6	22,4	46,1	20,8	6,9
Cataluña	7,8	27,6	47,4	17,1	6,9
Comunitat Valenciana	13,8	25,9	41,3	19,0	6,7
Extremadura	22,3	27,9	36,1	13,8	6,0
Galicia	24,4	29,6	34,4	11,6	6,0
Madrid, Comunidad de	13,4	23,6	42,4	20,6	6,8
Murcia, Región de	22,7	30,4	34,4	12,5	6,0
Navarra, Comunidad Foral de	4,2	14,0	51,8	30,0	7,6
País Vasco	7,5	22,7	45,5	24,4	7,3
Rioja, La	5,2	20,8	48,6	25,4	7,3
Ceuta	67,9	7,4	17,4	7,2	3,2
Melilla	24,6	35,1	28,0	12,3	5,7

<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t25/p453/modulo/2013/0/&file=02012.px&type=pcaxis&L=0>

Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida. Módulo sobre bienestar 2013. INE

Figura 43. Tabla que muestra el nivel de satisfacción de los españoles con las zonas verdes y las áreas recreativas por comunidades autónomas (s.f.) [Tabla]. INE. <https://bit.ly/3qXYsKy>

Además del nivel de satisfacción con el entorno en el que vive la población española, el Instituto Nacional de Estadística también midió el **nivel de satisfacción con el entorno** de convivencia de los habitantes. Se puede decir que en este parámetro la satisfacción de los españoles es ligeramente superior al anterior, con **7,2 puntos** sobre 10 de valoración. Por un lado, las CCAA con una puntuación más elevada son la Comunidad Foral de Navarra (7,8 de media), Aragón (7,6), las Islas Baleares (7,6) y Cantabria (7,6). Por otro lado, en Ceuta (17,5%), Galicia (12,8%), Melilla (12,3%) y Andalucía (12,3%) es donde hay un porcentaje más alto de insatisfacción respecto al entorno (puntuación entre 0 y 4) (*Satisfacción en el entorno que vive*, s.f.).

También se hace una pequeña distinción en el nivel de satisfacción con el entorno teniendo en cuenta el género, la edad y el tipo de hogar:

Según sexo

Satisfacción con el entorno en que vive (% y media)

	De 0 a 4	De 5 a 6	De 7 a 8	De 9 a 10	Valoración media
Total	7,9	21,3	47,1	23,7	7,2
Hombres	7,3	21,4	48,3	23,0	7,2
Mujeres	8,5	21,2	46,0	24,3	7,2

Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida. Módulo sobre bienestar 2013. INE

Figura 44. Tabla que muestra el nivel de satisfacción de los españoles con el entorno en el que viven según el sexo (s.f.) [Tabla]. INE. <https://bit.ly/33IegIN>

Como podemos ver, el nivel de satisfacción con el entorno en el que viven es, aproximadamente, el mismo tanto en hombres como en mujeres. Aunque sí que encontramos más diferencias si nos centramos en la edad, tal como podemos ver en la siguiente figura:

Según edad

Satisfacción con el entorno en que vive (% y media)

	De 0 a 4	De 5 a 6	De 7 a 8	De 9 a 10	Valoración media
Total	7,9	21,3	47,1	23,7	7,2
De 16 a 24 años	7,9	21,2	49,5	21,3	7,1
De 25 a 34 años	8,7	23,2	45,8	22,3	7,1
De 35 a 49 años	8,8	21,1	47,0	23,2	7,1
De 50 a 64 años	8,1	20,8	48,5	22,5	7,2
De 65 y más años	5,7	20,6	45,7	28,1	7,4

Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida. Módulo sobre bienestar 2013. INE

Figura 45. Tabla que muestra el nivel de satisfacción de los españoles con el entorno en el que viven según la edad (s.f.) [Tabla]. INE. <https://bit.ly/33IegIN>

Las personas **mayores de 65 años**, tienen de media un 7,4 de puntuación. Son el grupo que más ha votado entre un 9 y un 10 de satisfacción con el entorno en que viven (28,1%). En cambio, los grupos que **más insatisfechos** se sienten son los de **35 - 49 años** y los de **25 - 34 años**, con un 8,8% y un 8,7% de la población que votó entre 0 y 4 de puntuación, respectivamente.

Finalmente, cabe decir que, si nos centramos en los diferentes tipos de hogares que hay, los hogares formados por dos adultos (con al menos uno con más de 65 años) son los que tienen una media más alta de satisfacción (7,5 puntos). En cambio, los hogares menos satisfechos con su entorno de convivencia son las mujeres solas menores de 65 años (11%) y los hogares con dos o más adultos con hijos dependientes (8,8%), siendo los grupos con el porcentaje más alto de personas que votaron entre 0 y 4 de puntuación.

Según tipo de hogar					
Satisfacción con el entorno en que vive (% y media)					
	De 0 a 4	De 5 a 6	De 7 a 8	De 9 a 10	Valoración media
Total	7,9	21,3	47,1	23,7	7,2
Adulto solo menor de 65 años	8,8	21,3	45,2	24,7	7,2
Hombre solo menor de 65 años	7,4	20,8	48,0	23,8	7,2
Mujer sola menor de 65 años	11,0	22,1	40,9	26,0	7,1
Adulto solo de 65 y más años	4,7	24,0	46,5	24,8	7,3
Hombre solo de 65 y más años	5,3	25,8	50,2	18,7	7,2
Mujer sola de 65 y más años	4,4	23,3	45,0	27,2	7,4
Adulto solo con hijos dependientes	6,6	23,7	47,2	22,4	7,1
Dos adultos ambos menores de 65 años	8,2	23,4	45,3	23,0	7,1
Dos adultos, al menos uno de 65 y más años	5,3	19,6	46,2	28,9	7,5
Dos o más adultos con hijos dependientes	8,8	20,9	48,1	22,3	7,1
Otros hogares	8,1	20,8	47,9	23,2	7,2

Fuente: Encuesta de Condiciones de Vida. Módulo sobre bienestar 2013. INE

Figura 46. Tabla que muestra el nivel de satisfacción de los españoles con el entorno en el que viven según el tipo de hogar (s.f.) [Tabla]. INE. <https://bit.ly/33IegIN>

Si nos centramos exclusivamente en el gasto que hacen los españoles respecto al ocio y a las actividades culturales, también podremos sacar mucha información de valor para la viabilidad de nuestro proyecto. Según el Anuario de Estadísticas Culturales 2021 (2021) del Ministerio español de Cultura y Deporte, sabemos que, en 2020, los españoles gastaron **10.484,9 millones de euros en actividades culturales**, una cifra que marcó una disminución del 15,8% respecto al año anterior y que, además, representa un **2,1% del gasto de cada hogar español** en bienes y servicios. Concretamente, el gasto medio por persona fue de 223,60€ anuales.

El mismo anuario, realizado a partir de datos facilitados por el INE, concluye que dicho gasto por cápita en actividades culturales fue más elevado en las CCAA de Aragón (cifra más elevada), Castilla y León, Cataluña, la Comunitat Valenciana, Galicia, la Comunidad de

Madrid, la Región de Murcia, la Comunidad Foral de Navarra, el País Vasco y La Rioja (*Anuario de Estadísticas Culturales 2021*, 2021).

Si nos centramos en las actividades culturales específicas en las que los españoles gastaron más dinero durante el 2020, nos encontramos los **servicios móviles** y relacionados con Internet (21%), la **lectura** (15,7%) y los **equipos de imagen y sonido** (9,3%) (*Anuario de Estadísticas Culturales 2021*, 2021). Aunque podremos ver este consumo más detallado y desglosado en la figura siguiente:

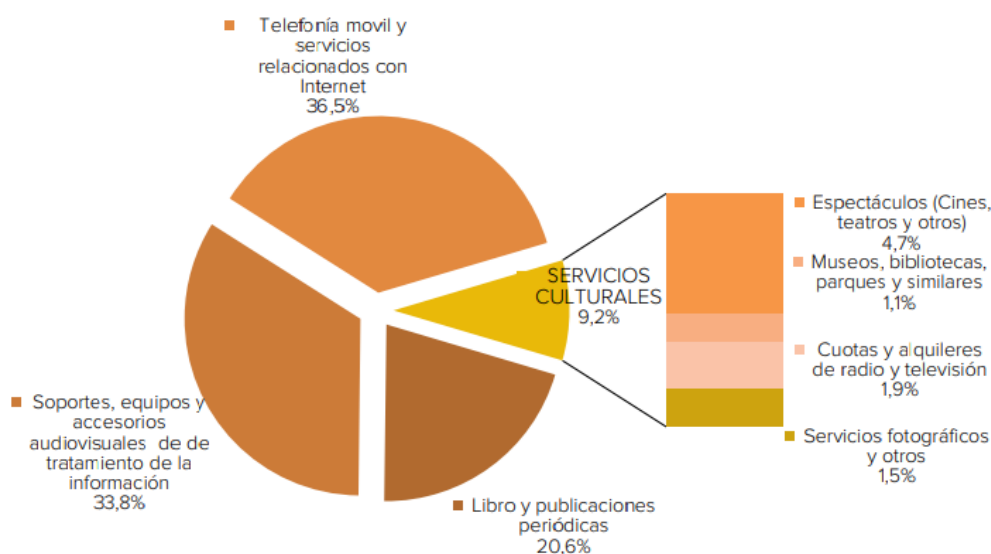


Figura 47. *Gasto de los hogares en bienes y servicios culturales por tipo de bienes y servicios en 2020* (2020). [Gráfico]. INE - Encuesta de Presupuestos Familiares. Base 2006.
<https://bit.ly/3FZqKc6>

6.2. Sanitario

Dada la situación pandémica actual, debemos tener en cuenta el macroentorno sanitario. En diciembre de 2019, en China, se detectaron unos cuantos ingresos debidos a una insuficiencia respiratoria causada por un virus desconocido hasta el momento. En febrero del 2020, la Organización Mundial de la Salud nombró este virus como “coronavirus”, llamado comúnmente Covid-19. El primer caso en España se detectó el 31 de enero de 2020, en La Gomera, en un turista alemán (Ferrer, 2020).

Cabe decir que los primeros casos en la península empezaron a surgir a mediados de febrero y fueron aumentando exponencialmente, alcanzando, el 5 de abril de 2020, la gigantesca cifra de

135.032 infectados, 59.662 ingresados en hospital, 6.931 pacientes en la UCI y 13.055 muertes asociadas a la nueva enfermedad (Ferrer, 2020).

Después de más de dos años del surgimiento del Covid-19, en 2022, nos encontramos aún en una época pandémica. Además, ante el aumento exponencial de casos de este virus han surgido nuevas y diferentes variantes, que han hecho que la expansión de dicha enfermedad fuera aún más rápida. Las distintas variantes del Covid-19 que se han detectado hasta el momento son: Alpha, Beta, Gamma, Epsilon, Eta, Iota, Kappa, 1.617.3, Mu, Zeta, Delta y Ómicron (*Clasificaciones y definiciones de las variantes del SARS-CoV-2*, 2021). Siendo la variante ómicron la más contagiosa y que más rápido se expande de entre todas las demás. También es la variante predominante actualmente en todo el mundo.

El alto índice de contagio que conlleva el coronavirus obligó al gobierno español a decretar un estado de alarma el 14 de marzo de 2020 y, como consecuencia, un confinamiento de la población española que se alargó hasta 98 días y se levantó el 21 de junio de 2020. Este primer estado de alarma obligó a la población a quedarse encerrada en su casa, a excepción de aquellas personas que trabajasen en actividades esenciales, y a cerrar todos aquellos negocios no esenciales (Aranda, 2021).

El 28 de abril de 2020, el gobierno aprobó el plan de desescalada del confinamiento que concluyó el 21 de junio de 2020 (Aranda, 2021). En este momento empezó la nueva normalidad en el Estado Español, con el uso obligatorio de la mascarilla, la recomendación de mantener una distancia de seguridad de como mínimo 1,5m y diferentes medidas que iban cambiando de vez en cuando, en función de los nuevos datos sobre los contagios y los hospitalizados por Covid-19.

En enero de 2021 llegaron las vacunas contra el Covid-19 en España con la intención de rebajar los efectos adversos causados por la enfermedad. Por este motivo, las restricciones en el Estado Español pudieron relajarse cuando se empezó a notar los efectos de las mismas (más de 93 millones de dosis entregadas). Aunque cabe decir que, a día de hoy, según datos del Ministerio de Sanidad (2022), en España se han confirmado, a lo largo de toda la pandemia, más de 9 millones de casos. También afirman que en Europa se han detectado más de 128 millones y en el mundo más de 352 millones.



Figura 48. Casos confirmados de Covid-19 en España, en Europa y en el mundo y situación vacunal contra el virus en España a día 27 de enero de 2022 (2022). [Captura de Pantalla]. Ministerio de Sanidad - Gobierno de España. <https://bit.ly/34d7pqE>

Actualmente, las restricciones impuestas por el Gobierno de España fueron vigentes en distintos sectores, tanto privados como públicos, pero podemos decir que hubo momentos mucho más restrictivos (como en el inicio de la pandemia). Para impulsar nuestra propuesta de negocio, dado que está completamente sustentada por el entretenimiento colectivo, deberemos hacer una revisión constante sobre las normas sanitarias impuestas en el sector de la cultura y del ocio.

Las restricciones generales en su momento, según la web de la Gencat (2022), gestionada por la Generalitat de Catalunya, fueron las siguientes:

- Uso de la mascarilla en cualquier espacio público o abierto al público y al aire libre, a excepción de personas que hicieran práctica de deporte individual o actividades no deportivas en espacios naturales (siempre manteniendo una distancia de 1,5m con personas no convivientes).
- Recomendación expresa de limpiarse constantemente las manos.
- Mantener una ventilación adecuada de los espacios cerrados.

Si nos centramos en las restricciones a empresas culturales, las restricciones expresas en su momento que estuvieron vigentes fueron, según Gencat (2022) son:

- Mantener el **aforo** habitual de los espacios habilitados **al 70%**.
- Garantizar una **ventilación adecuada** de los espacios con ventilación natural u otros sistemas pertinentes.

- Recomendación de aumentar y **reforzar la ventilación en espectáculos con más de 1.000 asistentes**, así como controlar y evitar las aglomeraciones de personas (por ejemplo, al entrar o al salir del espacio).
- Mantener a los **asistentes sentados** en sus respectivos puestos.
- El horario de cada centro cultural podía empezar a la hora habitual (de antes de la pandemia), pero debería **limitar su cierre a las 00:30h** como máximo, aunque se podía disponer de 30 minutos adicionales para desalojar el centro en caso de ser necesario.

Aunque estas restricciones ya no estén vigentes (véase una actualización de la situación en el apartado 16.1) y, en ningún caso, fueran permanentes, deberemos tenerlas en cuenta y mantenernos actualizadas para posibles futuras ocasiones que puedan suponer una amenaza para el desarrollo habitual de la empresa.

6.3. Legislativo

Como esta propuesta es novedosa y no existen normativas ni leyes que hagan referencia a la misma, se investigará la legislación vigente de los **circos** (por su naturaleza itinerante) y la que afecta directamente a los *escape rooms* (por ser el servicio más parecido al que se quiere ofrecer).

Según el reglamento (CE) nº 1739/2005 de la Comisión, de 21 de octubre de 2005, por el que se establecen los requisitos zoosanitarios para el desplazamiento de animales de circo entre Estados miembros (2005), para que un circo pueda ir a trabajar a otro Estado miembro debe presentar con un mínimo de 40 días una petición a la administración del país en el que se encuentre o en el que esté facturando.

Además, el director también deberá revisar que todos los documentos estén en orden, que los registros y solicitudes hayan sido actualizados, que los animales tienen pasaportes, que estos animales están aislados para el transporte y deberá guardar toda la información durante al menos 5 años (reglamento (CE) nº 1739/2005 de la Comisión, de 21 de octubre de 2005, por el que se establecen los requisitos zoosanitarios para el desplazamiento de animales de circo entre Estados miembros, 2005).

La legislación vigente sobre los circos con animales es algo contradictoria, ya que la **Declaración Universal de los Derechos del Animal** del año 1978 dice que todos los animales

salvajes deben ser libres y vivir en su hábitat natural y que no se les puede privar de esta libertad ni con fines educativos. Además, también expone que ningún animal, de ningún tipo, puede ser explotado para el entretenimiento de los humanos y que los espectáculos que usen animales van en contra de la dignidad del animal (*Circos con animales y las leyes ¿Qué pasa a nivel internacional y nacional?*, 2011).

Aun así, las leyes prevalecen por encima de estas declaraciones universales y es por eso que los circos aún trabajan con animales salvajes como elefantes africanos o tigres de bengala. En la UE los circos son **organizaciones privadas independientes** que no cuentan con una legislación demasiado clara. Hay algunas normativas que van cambiando en cada país como el transporte de las carpas (medidas) o el equipamiento necesario y permitido (*Circos con animales y las leyes ¿Qué pasa a nivel internacional y nacional?*, 2011).

Pero, por lo que se refiere a la legislación sobre los animales es mucho más complicada. Algunos países han intentado poner normativas y prohibiciones a los directores circenses y estos se han revelado diciendo que están invadiendo su libertad y sus derechos como directores y empresarios. Es por eso que finalmente se ha decidido prohibir la actuación de estos circos con animales a **nivel local**, mediante **mociones**, tal como hemos explicado que pasa actualmente en España (450 municipios los han prohibido) (*Circos con animales y las leyes ¿Qué pasa a nivel internacional y nacional?*, 2011).

Además, en España, el artículo **337 del Código Penal** dice que cualquier persona que maltrate físicamente a un animal (salvaje o no) sin justificación y le cause alguna lesión o incluso la muerte, deberá cumplir de 3 a 12 meses de cárcel y no podrá trabajar en ningún sitio relacionado con los animales durante un lapso de 1 a 3 años. Por esta razón, teóricamente, cualquier circo que se instale en España tiene prohibido abusar de sus animales y maltratarlos, incluso durante el adiestramiento (*Legislación de los circos*, 2016).

El año pasado, el Gobierno propuso una nueva **Ley de protección animal** que aún debe ser aprobada por el Consejo de Ministros. Esta ley, aparte de reconocer a los animales como seres sintientes y como parte de las familias, también propone prohibir totalmente las peleas de gallos y el uso de animales salvajes en los circos con multas de hasta 600.000 euros. Derechos sociales afirma textualmente que "las asociaciones de veterinarios y biólogos europeos establecen que

retener y emplear animales salvajes en actividades antinaturales, con entrenamientos a base de castigos, supone un evidente ejemplo de maltrato animal" (Ríos, 2021).

A nivel nacional, cada comunidad autónoma cuenta con una **Ley de regulación administrativa de los espectáculos públicos y las actividades recreativas**. Debido a nuestro carácter itinerante debemos tener en cuenta la legislación de cada comunidad autónoma en la que nos instalemos, ya que estas regulaciones varían según la comunidad e incluso según la localidad (medidas, transporte, seguridad, estructura, etc.). Además, fuera del ámbito nacional nos encontramos con otras leyes y normativas muy distintas que también deberemos tener en cuenta antes de decidir dónde actuar (*Ley 11/2009, de 6 de julio, de regulación administrativa de los espectáculos públicos y las actividades recreativas*, 2009).

Los *escape rooms*, debido a su reciente popularización en el mercado, aún no cuentan con un marco legal claro. Las organizaciones y asociaciones como el AEJEVER (Asociación Española de Juegos en Vivo Escape Room) reclaman al Gobierno que incluya el *escape room* como una **actividad económica con un IAE específico**. Actualmente, las salas de *escape room* se inscriben como “juegos, billar y otros”, “bingo” o “centro de ocio” (*Recomendaciones básicas para empezar en el negocio de las salas de escape*, 2020).

También exigen la creación de un **CNAE** propio para tributar, ya que de momento se usa el 9329 de “otras actividades recreativas y de entretenimiento”. En consecuencia, tampoco cuentan con un **convenio laboral** de *escape rooms*, sino que se adhieren al de “ocio educativo y animación sociocultural”. Y no solo eso, sino que en cada uno de los trámites como el de obras o el de permiso de actividad, las personas encargadas de dar estos permisos deben interpretar qué es para ellos un *escape room* y decidir cuál es la actividad más “similar” a su parecer (*Recomendaciones básicas para empezar en el negocio de las salas de escape*, 2020).

A modo de resumen, esta propuesta se trata de un **cambio de paradigma** debido a la prohibición de los animales en espectáculos de ocio y al boicot de ciertas localidades y de la sociedad hacia este tipo de *shows*. Es una **nueva manera de entretener al público** sin necesidad de perjudicar la vida de otros seres vivos, por lo que representa una **nueva etapa** en la manera de entender y vivir la experiencia circense (mezclada con otros tipos de entretenimiento).

Consecuentemente, este negocio también se trata de un **reto para todas las compañías circenses**, ya que tienen que suplir de una forma original la magia y el valor añadido que caracterizaba las apariciones de animales exóticos en sus carpas.

6.4. Tecnológico

Para la propuesta de negocio que tenemos, la realización de espectáculos interactivos, personalizados y temáticos a gran escala, debemos tener muy en cuenta el macroentorno tecnológico que, además de facilitarnos datos sobre la preferencia de los consumidores de experiencias hoy en día, nos delimitará el tipo de tecnología idóneo para desarrollar un proyecto de estas características.

Según Forrester Research, “la personalización de la experiencia del usuario es una estrategia crítica para mejorar la participación y el compromiso del cliente”. Esto implica que cuanto más enfocado esté el servicio al perfil del cliente, más afin será y más conectará con dicho servicio. Aunque, cabe decir que para customizar la experiencia se deben tener dos requisitos indispensables: **segmentación de los clientes** y **comprensión de sus intereses** (*La personalización como clave para el aumento de resultados*, 2020).

Jiménez (2020) afirma que el 78% de los clientes de cualquier producto apuntan que la personalización del contenido de su compra es un factor clave y decisivo en el momento de la compra. Por ejemplo, Netflix sugiere contenido audiovisual personalizado dependiendo de los gustos que tiene el consumidor o Amazon propone productos similares a los que te interesa e incluso complementarios.

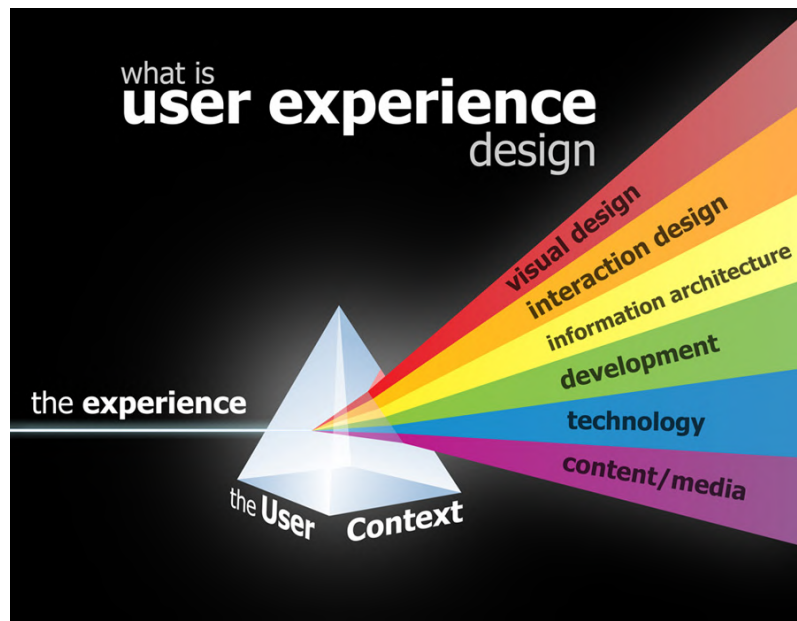


Figura 49. *Facetas que engloban la experiencia del cliente* (2013).
[Ilustración]. Ozongo. <https://bit.ly/3G7MBOi>

Hay tres tendencias que triunfaron en 2021 respecto al aumento de valor añadido en los productos: **reanudar a lo básico**, **conectar con el consumidor omnicanalmente** y **automatizar los procesos necesarios** para una atención al cliente rápida e inmediata (Jiménez, 2020). Esto significa tres cosas:

- En primer lugar, los fundamentos básicos de cada producto deben ser un factor relevante en la venta de dicho producto. Los consumidores aprecian mucho los **servicios tradicionales** y, en segundo plano, la **personalización** del producto porque le aporta un valor añadido y diferencial (innovación de lo tradicional, sin olvidar las raíces). Podemos decir que nuestro servicio se adecua a la perfección a esta tendencia porque queremos brindar la misma experiencia de diversión y participación de los circos y de los teatros, pero haciendo que los propios asistentes sean los que marquen el rumbo de la representación.
- En segundo lugar, todas las marcas deben estar relativamente cerca de los consumidores en su día a día y, esto implica, estar en conversación con ellos mediante RRSS y dominar todo su vocabulario. Este segundo punto se debe cumplir haciendo un proceso exhaustivo de seguimiento digital del perfil de los siguientes y estar presente en las **conversaciones sociales**.

- En tercer y último lugar, en cualquier negocio se deberán automatizar los procesos que, por su naturaleza, permiten hacerlo. Esto hará que los usuarios sientan que serán atendidos casi instantáneamente sin necesidad de realizar demasiado esfuerzo, por lo que facilitará el buen recuerdo de marca y generará simpatía por parte del usuario.

Como gran parte de nuestra ventaja diferencial es la digitalización del entretenimiento exterior habitual, debemos tener muy en cuenta los datos sobre el uso de internet en España. Tal como indica el INE (2022), en España el **93,9%** de las personas de entre **16 y 74 años** ha usado internet durante los tres últimos meses del 2021, cifra que supone más de **33 millones de personas**. No es de extrañar que el grupo que más ha usado internet haya sido el de los jóvenes de entre 16 y 24 años (99,65% de media) y, a medida que aumenta la edad, disminuye el uso de internet (*Población que usa Internet (en los últimos tres meses). Tipo de actividades realizadas por internet*, 2022).

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Hombres						
Total (de 16 a 74)	93,9	93,2	90,7	86,6	85,5	82,5
De 10 a 15
De 16 a 24	99,7	99,9	99,2	98,3	98,1	98,6
De 25 a 34	99,4	99,6	98,2	97,0	96,0	96,3
De 35 a 44	98,1	98,8	97,0	96,4	95,9	93,3
De 45 a 54	97,4	96,5	92,6	89,6	89,7	85,4
De 55 a 64	90,0	88,6	87,2	78,1	74,5	68,4
De 65 a 74	74,6	70,5	63,7	51,2	47,6	40,6
Mujeres						
Total (de 16 a 74)	93,9	93,2	90,7	85,6	83,7	78,6
De 10 a 15
De 16 a 24	99,6	99,6	99,0	98,7	97,9	98,2
De 25 a 34	99,2	99,7	97,6	98,4	96,5	95,7
De 35 a 44	98,6	99,2	97,8	96,8	95,8	93,3
De 45 a 54	98,7	97,7	96,2	92,5	90,9	84,3
De 55 a 64	92,1	90,3	85,8	74,1	73,2	61,4
De 65 a 74	72,0	68,9	63,5	47,1	40,2	29,4

Figura 50. *Población que ha usado internet en los últimos tres meses por edad. Serie 2016 - 2021 (%)* (2022). [Tabla]. INE. <https://bit.ly/3u5uWVb>

Podemos observar que hay una ligera diferencia entre el uso de internet entre hombres y mujeres. En las franjas de edad más jóvenes, los hombres hacen un uso mayor de internet respecto a las mujeres, hasta los 34 años. A partir de la franja de 35 - 44 años y hasta los 64 años, las mujeres usan más internet que los hombres. Finalmente, en la tabla se aprecia que los hombres vuelven a liderar en el uso de internet en la franja de 65 - 74 años. A continuación, se

adjunta una tabla que describen los motivos por los que tanto hombres como mujeres usan internet en España:

Porcentaje de usuarios de Internet en los últimos 3 meses por tipo de actividad realizada. 2021
(% de personas de 16 a 74 años)

	Mujeres	Hombres
Recibir o enviar correo electrónico	82,3	86,2
Telefonar o realizar videollamadas a través de internet	82,3	79,0
Participar en redes sociales	70,9	66,8
Usar mensajería instantánea	97,0	95,1
Leer noticias, periódicos o revistas de actualidad online	79,7	83,4
Buscar información sobre temas de salud	77,8	69,9
Buscar información sobre bienes o servicios	77,5	80,1
Emitir opiniones sobre asuntos de tipo cívico o político en sitios web o en redes sociales	16,4	19,9
Tomar parte en consultas online o votaciones sobre asuntos cívicos o políticos	11,1	12,5
Buscar empleo o enviar una solicitud a un puesto de trabajo	22,2	17,8
Realizar algún curso on line (o parcialmente on line)	32,0	27,1
Utilizar material de aprendizaje on line que no sea un curso completo on line	41,2	40,5
Vender bienes o servicios	17,3	22,2
Banca por internet	66,6	72,2
Concertar una cita con un médico a través de una página web o de una app de móvil	57,5	51,8

Fuente: Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. INE

Figura 51. Población de usuarios de Internet en los últimos 3 meses por tipo de actividad realizada. 2021 (% de personas de 16 a 74 años) (2022). [Tabla]. INE. <https://bit.ly/3u5uWVb>

Debemos hacer una especial mención en que los datos del uso de internet en España de media (93,9%) son mucho **más elevados que los de la Unión Europea (87,5%)** (*Población que usa Internet (en los últimos tres meses). Tipo de actividades realizadas por internet, 2022*). Por lo que nos encontramos ante un país que, además de estar digitalizado, convive a lo largo de toda su vida con internet y está muy habituado a usar la tecnología en su día a día.

Para centrarnos en el uso de internet por CCAA en España, usaremos el indicador de líneas de banda ancha por cada 100 habitantes en cada comunidad autónoma, aunque los datos se refieren al año 2018. Probablemente, estos datos han aumentado si tenemos en cuenta la tendencia creciente del uso de internet que hemos visto en las dos últimas tablas, pero no habrá demasiada variación con la situación actual.

Por un lado, según Fernández (2021), las CCAA que **más usan internet** son **Cataluña** y la **Comunidad de Madrid** (ambas con 38,5 líneas de banda ancha / 100 habitantes). A estas CCAA les siguen las Islas Baleares (36,3 líneas) y el País Vasco (35,5 líneas). Por otro lado,

las comunidades que se encuentran al sur de la península son las que menos penetración de internet tienen, siendo Murcia la más baja, con 20,8 líneas / 100 habitantes.

Otro aspecto tecnológico que tiene en cuenta nuestra propuesta de negocio es la **realidad virtual** y **aumentada**, por lo que creemos pertinente estudiar dicha temática en España para nuestro ejercicio de emprendimiento.

La **realidad virtual** es un entorno creado a través de nuevas tecnologías que te permiten interactuar, teóricamente, con todos tus sentidos en un mundo paralelo al real, normalmente a través de gafas de realidad virtual o cascos de simulación. En algunos casos, estos dispositivos permiten generar un valor diferencial a la experiencia siendo complementados con guantes o trajes especiales que permiten maximizar la sensación de la experiencia a través de los cinco sentidos (Fernández, 2021).

En cambio, la **realidad aumentada** es una tecnología que usa la misma realidad en la que vivimos para superponer elementos en formato virtual, de ahí su nombre. Se trata de colocar elementos digitales tridimensionales en el mundo real que percibimos con nuestros sentidos a través de una pantalla (*Realidad aumentada: el mundo real con otros ojos*, 2019).

Según un informe de The App Date y Telefónica (2016), a nivel mundial, en 2016, se vendieron más de 6 millones de gafas de realidad virtual y se predijo que, para el **2020**, la realidad virtual ya tendría **más de 100 millones de usuarios**. De estos 6 millones, 105.000 gafas de RV fueron vendidas en España. Además, se hizo una predicción sobre la facturación por proyectos de realidad virtual en España, que se estimó en más de 45 millones de euros. Hasta entonces, en 2016, se realizaron más de 500 proyectos de realidad virtual buscando la inmersión del consumidor, aunque probablemente, a día de hoy, esta cifra se haya multiplicado (*Mapa del estado de la realidad virtual en España*, 2016).

LOS SECTORES DE LA VR EN ESPAÑA

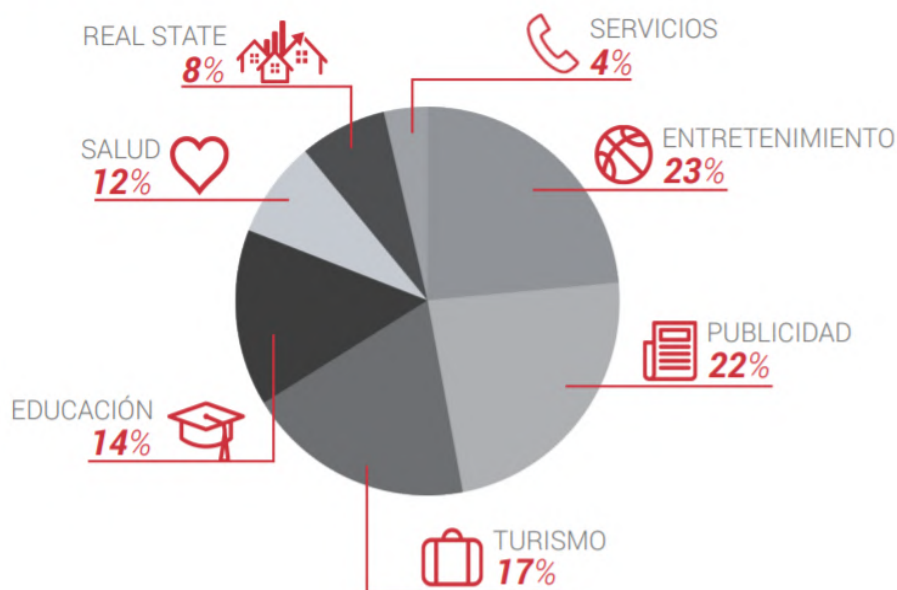


Figura 52. *Uso de la realidad virtual en España por sectores (2016).* [Gráfico].
ABC. <https://bit.ly/3IJEgCc>

En 2018, el número de empresas que apostaron por el diseño de experiencias de realidad virtual creció un 86,6% y, en 2020, más de 150 negocios apostaron por la RV como vía de negocio. Se considera que tanto la RV como la realidad aumentada alcanzarán la cifra de facturación de 1,5 billones de dólares en el conjunto de la economía global, en 2030 (*Presente y futuro de la realidad virtual en España*, 2020).

Si nos centramos en la realidad aumentada, fue inventada en 1992, pero no fue hasta el verano de 2016 que se popularizó mundialmente a raíz del lanzamiento de la aplicación Pokémon GO, un videojuego dedicado a la caza de los personajes de la mítica serie Pokémon. Este videojuego alcanzó los 45 millones de usuarios activos diariamente y fue la clave del conocimiento de la realidad aumentada por el público (*Realidad aumentada: el mundo real con otros ojos*, 2019).

Dejando a un lado Pokémon GO, en España hay muchas personas que juegan a videojuegos diariamente y son partícipes de sus propias partidas. Cada jugador toma sus propias decisiones y eso es lo que hace realmente poderoso el mundo de la realidad virtual y la tecnología. En 2020, la facturación española referida a los videojuegos fue de 1.747 millones de euros, lo que

supuso un aumento del 18% respecto al año anterior (*La industria del videojuego en España - Anuario 2020*, 2021).

El perfil de los jugadores españoles es el que se muestra en la siguiente figura, realizada por la Asociación Española de Videojuegos en el anuario 2020 de “La industria del videojuego en España”:

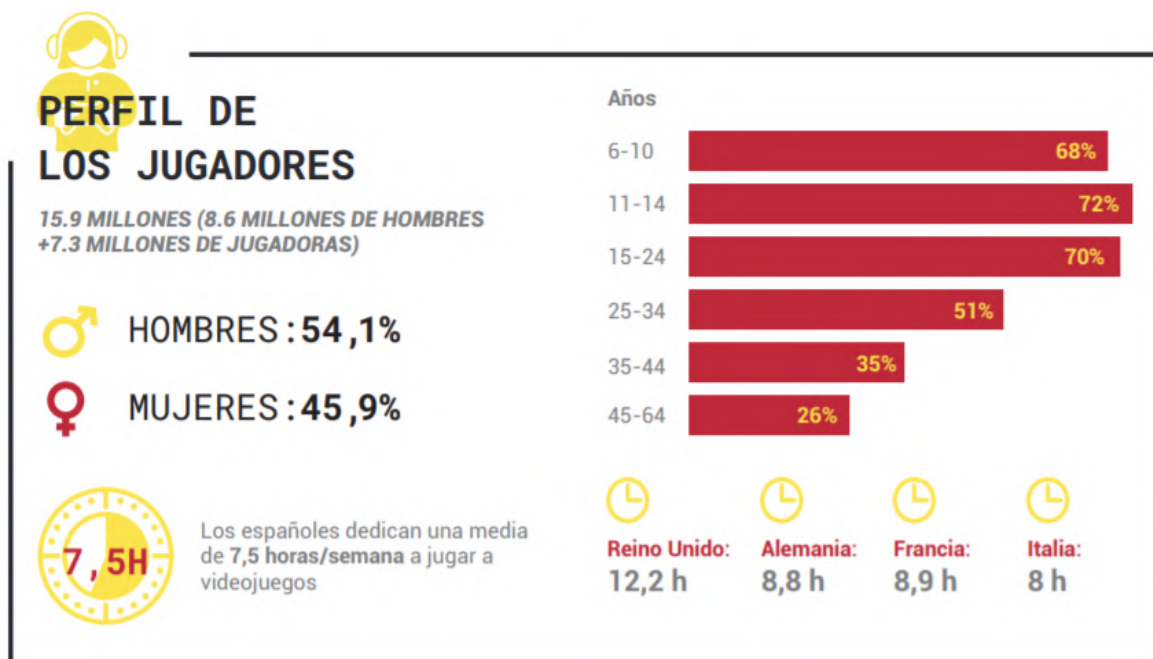


Figura 53. *Perfil de los jugadores de videojuegos en España* (2021). [Ilustración]. Asociación Española de Videojuegos. <https://bit.ly/3483uLD>

Tal como se puede observar, hay más hombres que mujeres que consumen videojuegos diariamente, aunque las cifras están bastante igualadas. Respecto a la edad, se trata de jóvenes entre 11 y 24 años, mayoritariamente, pero también tenemos personas que juegan a videojuegos de hasta 64 años. La media semanal que los españoles dedican a jugar videojuegos es de 7,5 horas, cifra bastante reducida si se compara con países como el Reino Unido (12,2h) o Alemania (8,8h).

Las temáticas preferidas por los consumidores de videojuegos, que nos pueden servir para determinar las primeras temáticas que usaremos al lanzar nuestro servicio, son las siguientes: **acción, aventura, juegos de deporte y videojuegos de rol** (*La industria del videojuego en España - Anuario 2020*, 2021). Todas ellas serían fáciles de incluir en nuestros espectáculos temáticos e interactivos, haciendo un especial foco en los videojuegos de rol, que son los que

te permiten **tomar decisiones** que, posteriormente, marcarán tu destino (tal como lo haremos en nuestras representaciones, a gran escala).

Para conocer los dispositivos favoritos del público, hemos querido tener en cuenta los que usan los jugadores en su día a día, siendo las **consolas** (25%) y los **smartphones** (20%) los más usados / preferidos por ellos.

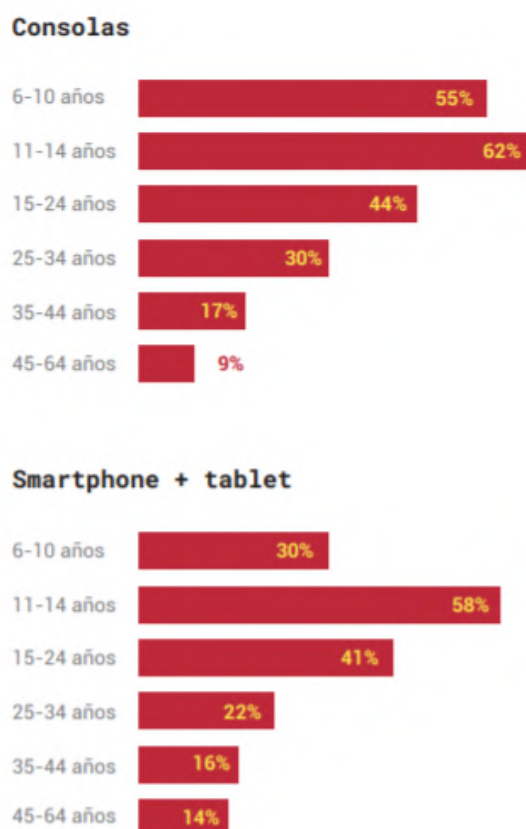


Figura 54. *Dispositivos más usados por cada franja de edad* (2021). [Ilustración]. Asociación Española de Videojuegos.
<https://bit.ly/3483uLD>

Para terminar el macroentorno tecnológico y muy relacionado con la interactividad de los videojuegos, debemos tener en cuenta el éxito de las **series interactivas** que han sacado plataformas como Netflix (entre ellas “Sobrevivir es el reto” o “Black Mirror Bandersnatch”) o productoras como Aeroplano (“Elige”). Este formato de series permite al espectador ser partícipe de la historia que viven los protagonistas. Además, al poder elegir el destino de todo,

el objetivo de estas piezas interactivas es que los espectadores las puedan visualizar distintas veces (haciendo distintas elecciones) para cambiar los finales una y otra vez (Robles, 2019).

Robles (2019) también indica que este formato es mucho más compatible con los jóvenes, especialmente con los *millennials*, dado que son una generación que buscan constantemente entretenimiento rápido y divertido y la conversión de una serie / película en una especie de juego, en el que puedes decidir todo lo que ocurre, es una nueva manera de captar su atención y mantenerla durante un largo periodo de tiempo (en estas películas, ellos son los protagonistas).

Empresas como Tinder o HBO han seguido a Netflix creando series interactivas que también tuvieron mucho éxito. En el caso de Tinder, sacó una serie temporal llamada “*Swipe night*” que constaba de tomar una serie de decisiones respecto a la pregunta de “¿cómo y con quién pasarías tu última noche antes de morir?”. La trama era desarrollada a través de una protagonista y la toma de decisiones se hacía con un *swipe*, tal como funciona su aplicación. Si nos centramos en las cifras, a raíz del lanzamiento de la miniserie interactiva, en Tinder aumentaron un 26% los *matches* y un 12% los mensajes (Elidrissi, 2020).

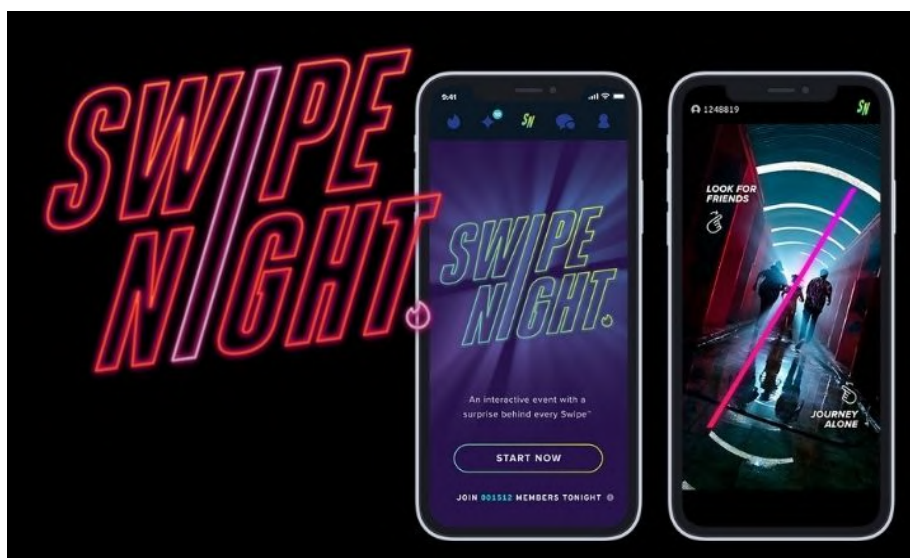


Figura 55. Galeano, S. (2020). “*Swipe night*”, la serie interactiva de Tinder (2021). [Ilustración]. Marketing 4 Ecommerce. <https://bit.ly/33Rjnqb>

Por su parte, HBO también sacó una serie interactiva llamada “*Mosaic*”, a través de una aplicación. Esta serie tenía una trama que se basaba en la planificación y el desarrollo de un asesinato. En la misma, los espectadores debían tomar las decisiones junto a la protagonista

para realizar el asesinato. Aunque fue una pieza interactiva muy anunciada por la compañía, sólo se pudo visualizar en Estados Unidos (Elidrissi, 2020).

7. Target (teoría de las 4Z)

7.1. Target principal

El **consumidor objetivo** dependerá mucho de la temática de cada experiencia que ofrezcamos, que variará según el lugar en el que nos implantamos y de la demanda que haya en cada lugar. Aun así, vamos a establecer una aproximación del público objetivo de los espectáculos implementando la teoría de las 4Z:

- **Z1:** el mercado potencial de nuestra propuesta son todas las personas de entre 18 y 40 años que estén interesadas en vivir nuevas experiencias y aventuras acompañados de sus amigos.
- **Z2:** son las personas de entre 18 y 40 años que residen actualmente en España y que disfrutan viviendo nuevas aventuras y experiencias. Son personas que prefieren invertir su dinero en vivir y compartir emociones con sus seres queridos antes que regalar bienes materiales.

Algunas de sus actividades de ocio favoritas son ir al cine, asistir a espectáculos culturales como los musicales o el teatro, ir a conciertos, visitar el circo o convocar a sus amigos para jugar en un *escape room* o un partido de *paintball*.

Son personas muy dinámicas, que viven o frecuentan zonas urbanas y que huyen constantemente de la monotonía. Siempre hacen planes con sus amigos e intentan mantenerse activos todos los días. Necesitan crear constantemente vínculos sociales.

- **Z3:** como son todos los clientes (buenos, malos y regulares) haremos una breve hipótesis sobre cómo creemos que serán. Este target serán los mismos que Z2, pero además serán personas que piensan que últimamente no hay ningún tipo de servicio que ofrezca experiencias de ocio que les llamen realmente la atención y que siempre están buscando nuevas experiencias.
- **Z4:** tal como hemos dicho anteriormente, cómo Z4 son los clientes fieles y aún no tenemos clientes, haremos una breve hipótesis. Serán los mismos que Z3, pero además

serán personas que les encanta sentirse protagonistas y que le otorgan un gran valor a la interactividad. Miran series en Netflix como *Black Mirror* y disfrutan tomando decisiones que marcan el rumbo de sus experiencias. Les gusta sentirse incluidos y sentir que forman parte de algo mucho más grande.

Paralelamente, también consideramos como target principal los **ayuntamientos** y los **líderes de opinión**, ya que se tratan de entidades y personas que nos interesa tener muy en cuenta para poder ganar facilidades en un proyecto tan ambicioso e innovador respecto a la cultura como el que planteamos.

- **Ayuntamientos:** tal como nos ha comentado el regidor de cultura entrevistado, los espectáculos itinerantes necesitan muchos permisos, subvenciones y tratos con los ayuntamientos. Todos estos papeles y permisos son necesarios para poder establecer la estructura en las distintas localidades y poder ejercer y llevar a cabo el espectáculo.

Pero buscamos ayuntamientos con unas características concretas. Deben ser ayuntamientos que confíen en la evolución de la cultura y en su necesidad de digitalización. Abiertos a nuevas maneras de ofrecer ocio a sus ciudadanos y con muchas ganas de incentivar la participación popular en las distintas actividades que realizan. Son ayuntamientos proactivos que están constantemente buscando “excusas” para realizar una celebración popular y fortalecer el nexo pueblo-ciudadanía. Además, deben ser de pueblos/ciudades de más de 5.000 habitantes, de entre los cuales la franja de edad mayoritaria sea la de nuestro target (18-40 años).

- **Líderes de opinión y personas influyentes:** asimismo, también nos interesan las personas influyentes que nos puedan facilitar el acceso a espacios para podernos implantar y nos den visibilidad de cara a la población. Estas personas son **líderes de opinión** de pueblos y ciudades a los que la gente tiene en cuenta por su experiencia y por su *expertise* en el ámbito de la cultura, por ejemplo, los medios de comunicación locales o periodistas culturales. Son amantes de la cultura y de la tecnología que están en constante búsqueda de experiencias. No dudan en ofrecer oportunidades a aquellas pequeñas y medianas empresas que apuestan por emprender un proyecto interesante. Les gusta sentirse halagados y que se les escuche. Son conscientes de que sus decisiones tienen influencia sobre el entorno que les rodea.

7.2. Target secundario

Como público objetivo secundario, tenemos dos targets distintos a los que queremos impactar, además de a nuestro consumidor objetivo, a los ayuntamientos y a los líderes de opinión. De manera sencilla, los podemos dividir en **potenciales artistas** y **empresas colaboradoras**. Las dos categorías nos resultan de la misma relevancia por distintos motivos que se explicarán más adelante en el apartado de *stakeholders*. A continuación, vamos a realizar una descripción de cada uno de estos targets secundarios:

- **Potenciales artistas:** este target secundario es de gran relevancia para nuestra empresa porque para ofrecer espectáculos de alto nivel debemos ofrecer los servicios de personas muy talentosas. En este caso, se trata de artistas del mundo circense, de la pintura o de la representación. Son personas que ya ejercen en su día a día en base a su talento o que, al menos, están intentando hacerse un hueco en el mundo del arte a través de él.

Pueden haber estudiado en alguna escuela profesional para desarrollar su pasión, aunque a día de hoy, aún no han encontrado un lugar en el que están a gusto. Buscan una manera de crecer como profesionales, nuevas experiencias que les permitan mostrar su gran talento, pero no se pueden permitir pagar servicios privados de representación.

Tienen un nivel socioeconómico bajo o medio-bajo y viven de manera muy sencilla. No buscan convertirse en personas famosas por sus altas capacidades, simplemente que se les reconozca el talento que tienen. A nivel de personalidad, son personas curiosas, sociables y con don de gente. Tienen un carácter cercano y humilde, pero a la vez aventureros. Por este motivo, encajarían perfectamente con nuestro proyecto.

- **Empresas colaboradoras:** las empresas colaboradoras a las que nos dirigimos comparten una filosofía concreta. Son organizaciones que están en constante búsqueda de la innovación, confían en la tecnología y en que su desarrollo es la clave para el futuro. Tienen unos valores muy enfocados a la creatividad y a la constante modernización para hacer del mundo un mundo mejor. Confían en que para ofrecer el mejor producto a sus clientes deben tener en cuenta el potencial de otras empresas que puedan colaborar con ellas. No buscan la constante competencia, sino la mejora propia y si eso conlleva buscar una sinergia con terceros, no tienen miedo de hacerlo.

Tienen una gran capacidad para las relaciones interpersonales tanto dentro como fuera de la empresa. Confían en las personas y sus capacidades, por este motivo, trabajan mucho el desarrollo del potencial de cada uno de los trabajadores dentro. No suelen hablar desde la jerarquía empresarial, sino que su filosofía contempla mucho mejor la comunicación horizontal, la colaboración.

Dirigir nuestra comunicación a estos dos públicos secundarios, ya sea de forma directa o indirecta, es esencial para dar a conocer esta nueva modalidad de espectáculo y para conseguir atraer talento de verdad.

8. Análisis de la competencia

8.1. Competencia directa

Al tratarse de una propuesta tan novedosa no hay ninguna empresa que sea competencia directa, ya que es un servicio que actualmente no existe en el mercado.

8.2. Competencia indirecta

Si tomamos como referencia la categoría general de “otras actividades recreativas y de entretenimiento” encontramos muchas empresas que podrían ser consideradas competencia indirecta, pero que realmente son competencia sustitutiva. Al no tener una CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) propio y tener que acogernos a uno general no podemos definir correctamente a qué categoría nos acogemos y, por lo tanto, es difícil establecer la competencia.

Por ese motivo hemos decidido crear una nueva categoría temporal llamada “servicios de entretenimiento offline a través de espectáculos”. Esta categoría es muy amplia y engloba todo tipo de servicios, por ejemplo:

- **Circos:** las compañías circenses más aclamadas por los españoles según Top Cultural (2021) son el Circo del Sol, el Circo Italiano, el Circo de los Horrores, el Circo Holiday y el Circo Coliseo.
- **Circo del Sol:** el Circo del Sol o Cirque du Soleil se hizo famoso por querer reinventar el circo con sus espectáculos a través de la interacción y la personalización de sus números.

Es uno de los pocos circos que ya nacieron rechazando el uso de animales en sus espectáculos, ya que ellos mismos alegan que únicamente necesitan a sus artistas (los mejores de todo el mundo) y su mítica y tan cuidada escenografía (Cirque Du Soleil, 2019) (para más información véase el apartado 4.2.).



Figura 56. Nuevo logotipo del Cirque du Soleil (2017).
[Ilustración]. Brandemia.
<https://bit.ly/3AGhCrQ>

- **Circo Italiano:** el Circo Italiano tampoco utiliza animales en sus espectáculos y, aunque empezó operando únicamente en España, ya hace giras por Europa. Sus espectáculos son temáticos y van cambiando cada temporada. El espectáculo actual (2022) es uno llamado “El circo encantado” (*El Circo Encantado*, 2022).

Sus espectáculos son muy familiares y suelen perseguir el objetivo de ofrecer una moraleja, tanto a padres como a niños, se podría decir que son, en gran parte, espectáculos de entretenimiento educativos. Sus funciones son conocidas por la tecnología que usan: una escenografía que se mueve, decenas de proyectores, efectos especiales y una ambientación inmejorable (*Entradas para Circo Italiano*, 2022).



Figura 57. Logotipo del Circo Italiano (s.f.). [Ilustración]. Twitter. <https://bit.ly/3H7qWr9>

- **Circo de los Horrores:** el Circo de los Horrores se anuncia como “el cabaret más salvaje de todos los tiempos”. Ofrece una representación que une el arte del circo con el teatro, la música y la danza. Es un espectáculo con dos valores muy diferenciales: la sensualidad y el misterio (*El Circo de los Horrores*, 2022).

Actualmente, el espectáculo que ofrecen se llama Bacanal, una historia que cuenta como Lucifer obtiene las almas de las personas a través de un chantaje: les ofrece la mejor noche de sus vidas, una llena de placer y lujuria. El Circo de los Horrores se dirige a un público más maduro y adulto, hecho que le hace diferenciarse aún más de los otros circos (*El Circo de los Horrores*, 2022) (Para más información véase el apartado 3.2. El mundo del circo hoy en España).



Figura 58. Logotipo del Circo de los Horrores (s.f.). [Ilustración]. Productores de Sonrisas. <https://bit.ly/3o6J3FU>

- **Circo Holiday:** el Circo Holiday es conocido por su cariño y respeto por la tradición. Es uno de los pocos circos españoles que mantiene el concepto tradicional de circo y se quiere dar a conocer por su trayectoria familiar de más de 6 generaciones (*Historia del Circo Holiday*, 2021).

Este circo hasta hace poco aún ofrecía espectáculos con animales salvajes como osos pardos o tigres africanos, pero decidió que lo mejor para su economía y reputación era renovarse y dejar algunas tradiciones en el pasado (*Historia del Circo Holiday*, 2021).

Actualmente están ofreciendo un espectáculo llamado “La granja de Aaron”, una exhibición pensada para familias que narra las aventuras de los animales de esta granja (el Pollito Pío, la Vaca Lola, la Gallina Turuleca...) (*Descubre la granja de Aaron*, 2022).



Figura 59. Logotipo del Gran Circo Holiday (s.f.). [Ilustración]. Hotel Helmantico. <https://bit.ly/3H2bIU9>

- **Circo Coliseo:** igual que el Gran Circo Holiday, el Circo Coliseo tiene una tradición de más de 200 años y 3 generaciones de artistas. Es un circo familiar que mantiene la tradición circense original en todos sus espectáculos y números. Cuenta con trapevistas, equilibristas, payasos, acróbatas, magos y mimos; todos ellos elegidos en base a la plantilla de artistas inicial (*Historia del Circo Coliseo*, 2021).

Lo que caracteriza y diferencia el Circo Coliseo de los demás es que también han mantenido la tradición de los desfiles. Originalmente, los circos cuando

llegaban a una ciudad realizaban un desfile por la calle principal mostrando sus caravanas y sus artistas y hacían una pequeña demostración del espectáculo. El Circo Coliseo es el único que mantiene esta tradición en España (*Historia del Circo Coliseo*, 2021) (Para más información véase el apartado 3.2. El mundo del circo hoy en España).



Figura 60. Logotipo del Circo Coliseo (s.f.). [Ilustración]. Todo Circo.
<https://bit.ly/3AALGVu>

- **Salas de *escape rooms*:** los cuatro mejores *escape rooms* de España según el ranking de Taty Hunter (*Ranking escape rooms*, 2016) y el de la página web *Escape Room Life* (*Ranking general scape rooms*, 2020) son:
 - **Tomb Hunter: la leyenda de Akasha:** esta sala está ubicada en Barcelona y es una de las tantas experiencias que ofrece Escape Barcelona. Se trata de una aventura de misterio y de tensión, no de terror. No hay mucha información en internet sobre la experiencia, ya que la historia es confidencial y no quieren que se hagan spoilers (*Tomb Hunter: la leyenda de Akasha*, 2019).

Lo que sí que sabemos es que se trata de una historia ambientada en el Antiguo Egipto, en la que los protagonistas son los jugadores que se convierten en auténticos exploradores de un gran hallazgo. Lo único que sabemos es que la protagonista de la historia, Akasha, es la vampiresa original de todos los tiempos (*Tomb Hunter: la leyenda de Akasha*, 2019).



Figura 61. Cartel promocional del escape room “Tomb Hunter: la leyenda de Akasha” (2019). [Ilustración]. Escape Barcelona. <https://bit.ly/3g1eahF>

- **Dino Rising Rojo:** esta aventura se encuentra en Bilbao y está ambientada en una nave espacial. El argumento se basa en que una base situada en Marte llamada OMEGA CORP pide ayuda a dos equipos, el azul y el rojo, porque uno de sus experimentos en el sector 8 ha sido un desastre (*Dino Rising*, 2017).

Lo curioso de este *escape room* es que tú puedes decidir si vivir la experiencia desde el punto de vista del escuadrón rojo (sector 4) o del escuadrón azul (sector 5). Según cuál elijas vivirás una aventura distinta con acertijos y una narrativa diferente. El objetivo principal, aparte de resolver la misión y llegar al final, es competir con el otro equipo y conseguir ser más rápido y eficaz que el equipo contrincante (*Dino Rising*, 2017).



Figura 62. Logotipo de *Dino Rising Experience* (2017). [Ilustración]. Dino Rising Experience. <https://bit.ly/3KT4Mey>

- **La Santa:** La Santa es una experiencia de terror que forma parte de Shock Escape Room Madrid. La historia que cuenta es la de la hermana Clara, una monja, que vive en una abadía que está poseída por un demonio. El objetivo es conseguir salvar a las hermanas del convento junto a el Padre Eusebio, un experto en demonios (*La Santa, Shock Escape Room*, 2021).

La trama de la historia está inspirada en la historia de la monja de la película de Expediente Warren 2. Es por eso que, los fans de las películas y de las experiencias de terror han hecho de este *escape room* uno de los más famosos y mejor valorados de España (*La Santa, Shock Escape Room*, 2021).



Figura 64. Cartel promocional del escape room “La Santa” (2021). [Ilustración]. Ocio Terror. <https://bit.ly/3r7ya91>

- **Tú también flotarás:** Tú también flotarás es una experiencia cinematográfica en formato de *escape room* situada en Vitoria-Gasteiz. La historia está basada en los sucesos que narra el libro de Stephen King “It”. En el *escape room*, las historias de las desapariciones de niños se vuelven a repetir (*Tú también flotarás*, 2021).

Los jugadores se convierten en investigadores de actividad paranormal jubilados que reciben una llamada de auxilio del condado de Derry, dónde están desapareciendo niños diariamente. Todas las pistas llevan al mismo lugar: la casa del pozo, un sitio al que nadie se atreve a entrar desde hace siglos (*Tú también flotarás*, 2021).

Nos encontramos con una experiencia terrorífica que no solamente ambienta sus salas y narra una historia, sino que también cuenta con auténticos actores que hacen que la experiencia sea aún más horripilante e inolvidable (*Tú también flotarás*, 2021).



Figura 65. Cartel promocional del escape room “Tú también flotarás” (2021). [Ilustración]. Mayto Kingdom.
<https://bit.ly/3IK7K32>

- **Teatros:** hay muchos teatros alrededor de España, únicamente en Madrid hay más de 90, por lo que hemos hecho una selección de los teatros más importantes de las dos ciudades españolas más representativas: Barcelona y Madrid. Para esta elección nos hemos guiado por el artículo “¿Cuáles son los teatros más importantes de España?” de Europa Press (2016) y nos hemos fijado en el tipo de representaciones que se hacen (mucho más enfocado a las temáticas de teatro musical y representación de obras).
- **Teatro EDP Gran Vía (Madrid):** este teatro madrileño está situado en la famosa Gran Vía de la capital española. Es uno de los teatros más populares de

España y abrió, inicialmente, siendo una sala cinematográfica. En 2004, pasó a ser un espacio para obras teatrales y espectáculos de todo tipo (*Teatro EDP Gran Vía*, 2020).

El Teatro EDP Gran Vía cuenta con 950 butacas y recibe las mejores obras teatrales, conciertos de música de todos los géneros, danza y espectáculos de humor, con proyección internacional (*Teatro EDP Gran Vía*, 2020).

De las obras actuales más famosas que se están realizando en el Teatro EDP Gran Vía tenemos, entre otras: “Ghost El Musical, más allá del amor”, “Ricardo Arjona - Tour Blanco y Negro”, “La Bella y la Bestia, El Musical”, “Fama, El Musical” y “El Origen del Hielo - Tributo a Frozen” (*Teatro EDP Gran Vía*, 2019).

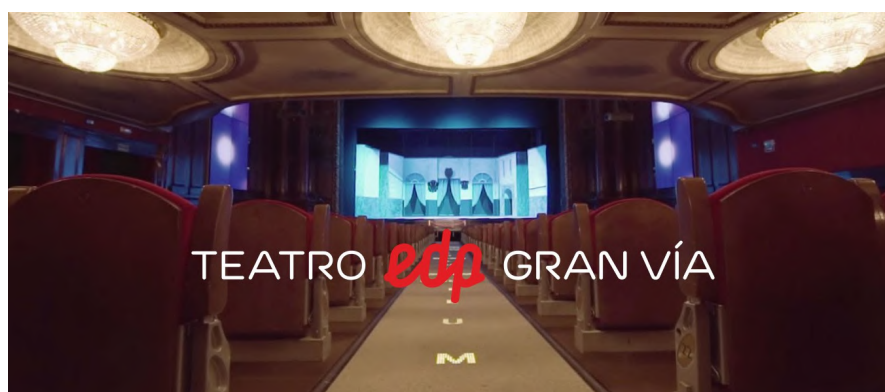


Figura 66. Interior y logotipo del Teatro EDP Gran Vía (2020). [Fotografía]. Taquilla.com. <https://bit.ly/3u57urh10>

- **Teatro Lope de Vega (Madrid):** este teatro madrileño tiene una antigüedad de 70 años y está ubicado en la Gran Vía. Es el escenario de grandes éxitos teatrales y cinematográficos internacionales. Ha sido un teatro clave para la apuesta española en el teatro internacional. Además, ha sido el anfitrión de grandes estrenos como “La Bella y la Bestia”, “Fantasma de la Ópera”, ¡“Mamma Mía!” o “Los Miserables” (*Teatro Lope de Vega*, 2020).

Tiene una capacidad para 800 personas repartidas en 3 plantas distintas (*hall*, 1a y 2a planta). También dispone de espacios exclusivos para realizar un pequeño *tentempié* después de cualquier evento (*Teatro Lope de Vega*, 2020).

Actualmente, la obra teatral y musical estrella del Teatro Lope de Vega es “El Rey León”, un espectáculo que atrae a asistentes de todo el mundo y recomendado para toda aquella persona que visite Madrid por estas fechas.



Figura 67. Cartel del musical “El Rey León” en el Teatro Lope de Vega de Madrid (2020). [Fotografía]. Stage. <https://bit.ly/35q4Z8t>

- **Teatro Apolo (Barcelona):** el Teatro Apolo de Barcelona fue inaugurado en el siglo 1904 y está ubicado en la Avenida del Paralelo de la capital catalana. Aunque no fue hasta 1991 en que se reconstruyó y empezó a ser el escenario de grandes representaciones teatrales y musicales (*Teatro Apolo de Barcelona*, 2021).

En 2021, después de estar dos años inactivo, volvió a operar y a ser el anfitrión de muchas obras de estilos distintos (teatro, comedia, humor, magia, conciertos, musicales, ballet, ópera, etc.) (*Teatro Apolo de Barcelona*, 2021). Tiene una capacidad de aforo de 997 personas, repartidas entre una planta baja y diferentes palcos (*Teatre Apolo*, 2021).

Actualmente, las obras más populares que se están representando en dicho teatro son “Fama, El Musical”, “Coco”, “La Gran Fuga”, “Ballet de Catalunya: Don Quixot” y “Raúl Antón: Vuelve a lo 90” (*Teatre Apolo*, 2021).



Figura 68. Mitru, M. (2021). *Cartel de reapertura del Teatro Apolo en 2021, anunciando la obra de “Sherlock Holmes”* [Fotografía]. El Periódico. <https://bit.ly/341ZgFz>

- **Gran Teatre del Liceu (Barcelona):** este teatro barcelonés fue inaugurado en 1847 y es un edificio único de Barcelona que ha acogido las obras de ópera más importantes a nivel europeo. Se inauguró de nuevo en 1999 después de un incendio y, actualmente, es un símbolo irremplazable de la capital catalana (*Gran Teatre del Liceu*, s.f.).

Tiene una capacidad de 2.292 personas y cinco anfiteatros, considerado uno de los teatros liceos más grandes del mundo (*Gran Teatre del Liceu*, s.f.). Aunque, además de óperas, el Gran Teatre del Liceu augura obras de todo tipo (comedias, teatros, conciertos, musicales, entre otras) (*El Liceu*, 2021).

En estos momentos, el Gran Teatre del Liceu es el escenario de espectáculos de grandes artistas como Ludovico Einaudi, Rosario Flores, Sergio Dalma y Ramon Mirabet, aunque también ofrece obras como “Broadway al Liceu” (*Gran Teatre del Liceu*, 2021).



Figura 69. Interior del Gran Teatre del Liceu de Barcelona [Fotografía].
Taquillas.com. <https://bit.ly/3o65tXM>

- **Conciertos:** consideramos los conciertos como competencia indirecta porque además de satisfacer la misma necesidad (pasar un buen rato y entretenerse fuera de casa) forman parte de la misma categoría anteriormente mencionada: “servicios de entretenimiento offline a través de espectáculos”.

Los conciertos se realizan en todo tipo de espacios públicos, principalmente en teatros, es por eso que no podemos poner ningún ejemplo relevante concreto de empresa organizadora de conciertos. Lo que sí se puede saber es cuáles fueron los conciertos que más entradas vendieron en España a lo largo de los años, estos fueron: Bruno Mars, Beyoncé, Shakira, Imagine Dragons, Iron Maiden, Lady Gaga, Roger Waters, Metallica, Pearl Jam y Guns N’ Roses (*Los artistas que más entradas han vendido en España y el mundo*, 2018).

- **Parques temáticos con espectáculos:** hay más de 30 parques temáticos alrededor del territorio español, pero nos centraremos únicamente en aquellos mejor valorados y en aquellos que cuenten entre sus actividades con espectáculos. Para elegirlos, nos hemos basado en la clasificación hecha en un artículo del diario online de El Español del año 2021 (Llano, 2021).
 - **PortAventura:** PortAventura Park es un parque de atracciones situado en la comarca catalana de Tarragona. El parque está dividido en seis secciones que

representan seis partes del mundo: Mediterránea, Polynesia, China, México, Far West y una parte más infantil y de fantasía: Sésamoaventura (*PortAventura Park*, 2022).

Cada una de estas partes está ambientada con decoración, personajes, tiendas, restaurantes, puestos de comida y, por supuesto, atracciones que hacen que nos sintamos como si estuviéramos en otro mundo. Además, también cuentan con espectáculos temáticos según la parte en la que nos encontremos: peleas de vaqueros en el Far West o espectáculos con pájaros y bailes hawaianos en la Polynesia (*PortAventura Park*, 2022).



Figura 70. *Polynesia en PortAventura Park* (2020).
[Fotografía]. Viajes Carrefour. <https://bit.ly/3IK7K32>

- **Parque Warner:** el parque de atracciones Parque Warner de Madrid también se divide entre cinco áreas temáticas: Cartoon Village (dónde puedes conocer todos los personajes de Looney Tunes, Scooby Doo, Tom y Jerry y muchos más), DC Super Heroes World (allí se encuentran los personajes más famosos de los cómics DC como el Joker, Batman o Harley Quinn), Movie World Studios (que te transportará a la grabación de las películas más emblemáticas), Old West Territory (para sentir que eres un verdadero vaquero) y Hollywood Boulevard (para pasear por las calles más famosas de la ciudad y sentirse una verdadera estrella) (*Descubre el Parque Warner*, 2022).

Los espectáculos que encontramos varían cada temporada, pero siempre van acorde al área temática en la que se encuentran. Por ejemplo, hacen fotomatones

con Batman en la plaza de Gotham City o un festival musical con los Looney Tunes en el teatro de Cartoon Village (*Descubre el Parque Warner*, 2022).



Figura 71. *Looney Tunes Dance Festival en Parque Warner Madrid* (2015). [Fotografía]. Pa Community. <https://bit.ly/3rYzpWZ>

- **Parque de atracciones de Madrid:** dentro del parque de atracciones de Madrid encontramos la sección temática de “tranquilidad”, una zona familiar con muchas zonas de descanso; la sección “maquinismo”, dónde solo pueden entrar los más atrevidos; la zona llamada “naturaleza”, un lugar rodeado de vegetación y muchas atracciones acuáticas; y, finalmente, encontramos “Nickelodeonland”, dónde los más pequeños pueden conocer a sus personajes favoritos del canal como Bob Esponja o Tritonman (*Descubre el Parque de atracciones de Madrid*, 2022).



Figura 72. *Nickelodeonland en el Parque de atracciones de Madrid* (2014). [Fotografía]. Canal Osera. <https://bit.ly/3KQh5bh>

- **Terra Mítica:** Terra Mítica es un parque de atracciones temático ubicado en Benidorm que se divide en cinco partes: Egipto, Grecia, Las Islas, Iberia y Roma (*Espectáculos de Terra Mítica*, 2022).

En Egipto hay atracciones que simulan pirámides antiguas, jeroglíficos indescifrables y encantadores de serpientes. En Grecia se encuentran las construcciones y esculturas más impresionantes y espectáculos sobre personajes como Diógenes o Filípides. En Las Islas se celebran auténticos torneos de caballeros y motines entre flotas enemigas (*Espectáculos de Terra Mítica*, 2022).

Iberia está rodeada de vegetación y anima a todos sus visitantes a adentrarse en la naturaleza y conocer la historia de Iroko. Finalmente, en Roma se presencian luchas de gladiadores y los descubrimientos más reveladores de los arqueólogos (*Espectáculos de Terra Mítica*, 2022).



Figura 73. Atracción de Terra Mítica (2021). [Fotografía]. El Español. <https://bit.ly/3rX7Z3S>

- **Isla Mágica:** Isla Mágica es un parque de atracciones semiacuático situado en la comunidad autónoma de Andalucía, concretamente en Sevilla. Isla Mágica se ha dado a conocer a través de prometer un universo fantástico lleno de mundos por explorar (*Isla Mágica: Mapa y zonas temáticas*, 2022).

En total puedes llegar a descubrir seis mundos distintos llenos de fantasía: Puerto de Indias (para descubrir cómo se vivía en Sevilla en el siglo XVI), Puerta de América (dónde vivir en la ciudad comerciante de Cartagena), Amazonia (en la que te adentraras en la selva más húmeda y descubrirás unas magníficas cataratas), La Guarida de los Piratas (dónde se enfrentan los más valientes piratas con los temidos bucaneros), La Fuente de la Juventud (para disfrutar de la naturaleza, la fauna y la flora acuática) y El Dorado (explora la ciudad perdida y descubre qué misterios esconde) (*Isla Mágica: Mapa y zonas temáticas*, 2022).



Figura 74. Atracción de Isla Mágica (2019). [Fotografía]. Hotel Europa.
<https://bit.ly/3r9qSRY>

- **Oasys MiniHollywood:** este parque temático también está ubicado en Andalucía, en el desierto de Tabernas (Almería). Es un parque semiacuático que solamente tiene una temática: el oeste. Todas las atracciones están ambientadas como el lejano oeste y la restauración y los espectáculos también (*Oasys MiniHollywood*, 2022).

Además, el parque también cuenta con una parte de atracciones acuáticas como toboganes y piscinas tematizadas. Pero lo que más destaca de este parque de atracciones no es su perfecta ambientación, sino que son sus animales. En Oasys MiniHollywood podemos encontrar todo tipo de animales salvajes en su pequeña reserva zoológica: desde elefantes, cebras, hienas o hipopótamos (*Oasys MiniHollywood*, 2022).



Figura 75. Blanco, el tigre blanco de Oasys MiniHollywood (2018). [Fotografía]. Oasys Parque Temático. <https://bit.ly/3o3DDf6>

- **Siam Park:** el parque de atracciones Siam Park es completamente acuático y se encuentra en Tenerife (Las Islas Canarias). Este parque acuático es el único que no se divide por ningún tipo de zonas ni tampoco sigue ningún tipo de temática (*Atracciones Siam Park*, 2022).

El parque de atracciones Siam Park, también llamado “*The Water Kingdom*”, tiene atracciones para todo el mundo. Familiares como *The Lost City* o *Coco Beach*; de relajación como Cabaña o *Champagne Club* y para los más atrevidos que quieran una buena dosis de adrenalina como *Vulcano Singha* o *Tower of Power* (*Atracciones Siam Park*, 2022).



Figura 76. Atracción de Siam Park en Tenerife (2021). [Fotografía]. La Vanguardia. <https://bit.ly/3KRZEqU>

- **Ferias:** con ferias nos referimos a las atracciones que implantan en los pueblos en los que se celebra fiesta mayor. Consideramos que son parte de la competencia sustitutiva porque se trata de sitios en los que hay atracciones para pasar un buen rato de ocio en familia, con amigos, en pareja o, incluso, solo.

Además, en ellas puedes encontrar pequeños espectáculos (conciertos, *shows* de magia, etc.) en el lateral, donde se instalan las barracas y toda la zona gastronómica. También consideramos que forman parte de este tipo de competencia porque cubren la misma necesidad de entretenimiento que nuestra propuesta y se trata de una forma de ocio ambulante, que va de pueblo en pueblo y que puede cambiar dependiendo de la zona disponible en cada uno.



Figura 77. Sun, J. (2017). *Ejemplo de feria de diversión* [Fotografía]. Pixabay.
<https://bit.ly/3od1fxP>

- **Parques de aventuras:** además de los parques de atracciones o temáticos también consideramos como competencia sustitutiva los parques de aventuras, ya que cubren la misma necesidad, aunque forman parte de una categoría distinta. En estos parques de aventuras puedes realizar todo tipo de actividades: piragüismo, kayak, escalada, paintball por equipos, carreras de obstáculos, descenso con tirolinas...

Los cuatro mejores parques de aventuras españoles según un artículo de Experiencias Turismo (2017) son: Naturmaz (A Coruña), Vinuesa Aventura (Soria), Parque de

Aventura en los árboles Las Cabezuelas (Ávila) y Jalpi Aventura (Arenys de Mar) (*Los mejores parques de aventuras en España*, 2017).

- **Naturmaz:** este parque de aventuras gallego ocupa el número uno del ranking debido al gran abanico de actividades que ofrece. Algunas de ellas son: alquiler de bicicletas, búsqueda de tesoros, circuito de altura, escalada, actividades de agua (donuts y mantarrayas), paintball para todas las edades, piragüismo, tiro con arco o circuito de tirolinas (*Actividades en Naturmaz*, 2022).

Además, también cuenta con campamento propio, con una pista de aeródromo, con una granja escuela para los más pequeños y escuelas y tiene una zona en la que se permite a las autocaravanas instalarse. Finalmente, ofrecen algunos cursos, como por ejemplo el curso para aprender pilotar un ultraligero o para obtener el título de monitor de tiempo libre (*Otros servicios de Naturmaz*, 2022).



Figura 78. Alvite, X. (2019). *Parque de tirolinas de Naturmaz*. [Fotografía]. La Voz de Galicia. <https://bit.ly/3GffqIM>

- **Vinuesa Aventura:** este parque únicamente ofrece circuitos de altura, ya que es su especialidad y no cuenta con otras actividades. Estos circuitos tienen distintas dificultades, más de 95 actividades y cuentan con tirolinas de más de 800 metros (*Los mejores parques de aventuras en España*, 2017).

Los circuitos que hay son cinco: el **infantil** para niños de entre 1 m y 1,30 m (176 metros y 15 actividades), el **verde** para personas de más de 1,30 m de altura (480 metros y 17 actividades), el **azul** para personas de más de 1,45 m con un poco más de dificultad (520 metros y 18 actividades), el **rojo** para los más

atrevidos que midan más de 1,55m (505 metros y 21 actividades) y el circuito **tirolinas** o canopy (850 metros y 16 tirolinas) (*Circuitos Vinuesa Aventura*, 2022).



Figura 79. *Circuito en el bosque de Vinuesa Aventura* (2017).
[Fotografía]. Siente Castilla y León. <https://bit.ly/3ubUOPp>

- **Parque de Aventura en los árboles Las Cabezuelas:** este parque de aventuras abulense es muy parecido al anterior (Vinuesa Aventura), ya que la única actividad que ofrece son circuitos de altura y tirolinas. No hay mucha información sobre estos circuitos, pero se considera en este ranking por su valor paisajístico y la riqueza de su entorno (*Los mejores parques de aventuras en España*, 2017).



Figura 80. Pérez, J. (2013). *Entrada al Parque de Aventura “Las Cabezuelas”* [Fotografía]. Fotonazos. <https://bit.ly/3ueLkCM>

- **Jalpi Aventura:** este parque está ubicado en la provincia de Barcelona y también ofrece distintos circuitos de actividades en los árboles (el infantil, el azul 1 y 2, el rojo y el negro) (*El Parc Jalpi Aventura*, 2022).

Aun así, lo más relevante de este parque de aventuras es su compromiso con el medio ambiente, ya que todas sus actividades y plataformas se han construido bajo el permiso y supervisión de varias asociaciones forestales y de educación medioambiental. Su objetivo es ofrecer un servicio en la naturaleza, pero minimizando la contaminación paisajística resultante de su actividad y garantizando la seguridad y preservación de los árboles y todos los elementos naturales del sitio (*El Parc Jalpi Aventura*, 2022).



Figura 81. Actividad de *tirolina de Jalpi Aventura* (s.f.).
[Fotografía]. TripAdvisor. <https://bit.ly/3ocdBWZ>

En este apartado también entrarían todas las actividades relacionadas con los deportes y actividades al aire libre mencionadas en el primer parque de aventura (Naturmaz) y otras relacionadas: actividades acuáticas como el piragüismo, los juegos grupales como el paintball o las carreras de obstáculos, las actividades de escalada, etc.

8.3. Competencia sustitutiva

Finalmente encontramos la competencia sustitutiva, es decir, todos aquellos servicios que satisfacen la misma necesidad que nosotros: pasar un buen rato fuera de casa y entretenerse. No obstante, estos servicios pertenecen a una categoría distinta, no son servicios de entretenimiento offline a través de espectáculos. Entre la competencia sustitutiva podríamos encontrar:

- **Cines:** los cines son una fuente importante de entretenimiento del público y cubren la misma necesidad de ocio colectivo y a gran escala que queremos satisfacer con nuestro servicio. Aunque cabe decir que, en 2021 en España, la frecuencia mayoritaria de asistencia al cine fue de “nunca o casi nunca”. Además, la mayoría de espectadores de cine españoles durante el último año se encontraban entre los 45 y 54 años (Orús, 2021).

Años	Porcentaje de espectadores
14-19	7,7%
20-24	6,3%
25-34	14,1%
35-44	18,9%
45-54	19,2%
55-64	15,1%
>64	18,6%

Figura 82. Orús, A. (2021). *Porcentaje de espectadores de cine por edad España 2020* [Tabla]. Statista. <https://bit.ly/3Gd2rar>

Tal como podemos ver en la tabla anterior, la asistencia al cine por edades es ligeramente superior en edades adultas (25 - 64 años). Pero, si nos centramos en los datos disponibles sobre la facturación de los cines, entrevemos que las salas de este tipo de entretenimiento están de caída. Tal como indica Belinchón (2020), el cine en España cayó un 72% en taquilla y perdió más de 440 millones de euros durante 2020, porque la población española, que ya no acudía al cine tanto como lo solía hacer, ha cogido miedo a ir al cine por si se contagia de coronavirus, cosa que ha favorecido el descenso de la industria del cine.

En 2021, las salas de cine recaudaron 250 millones de euros, cosa que no llega ni a la mitad de la facturación que tuvo la industria en 2019 (según los datos de Comscore) (Belinchón, 2021). Aunque aún queda por ver cómo continuará la industria del cine el próximo año, hay una clara tendencia a la baja en la que probablemente muchas empresas cinematográficas tengan que innovar para sobrevivir o, por lo contrario, fallir.

A todo lo comentado, cabe añadir que las salas de cine que más facturan en España son Yelmo Films (Madrid), Mendivil (Sevilla) y Kinopolis (Madrid), según el ranking de

empresas del sector “Actividades de exhibición cinematográfica” de El Economista (2020).



Figura 83. Interior de una de las salas de Yelmo Cines Icaria de Barcelona (2021). [Fotografía]. Taquilla.com. <https://bit.ly/3rg77s1>

- **Casinos:** los casinos son un punto de ocio clave para muchos adultos, es un sitio dónde reunirse y pasar un buen rato con los amigos. Aunque no engloben a los menores de edad consideramos que es importante tener en cuenta los casinos a la hora de estudiar la competencia sustitutiva, ya que cubren la misma necesidad de entretenimiento y ocio que nuestra propuesta.

Según el artículo de Yo Me Animo (2021) tres de los mejores casinos españoles son: el Gran Casino Barcelona, el Casino Gran Madrid Torreldones y el Casino Gran Canaria (*Los mejores casinos en España para jugar y divertirse*, 2021).

- **Gran Casino Barcelona:** este casino catalán realiza torneos de póker periódicamente y organiza eventos como Ballem (para los que les apasione el baile), Europa League Jijante (para los amantes del fútbol) y eventos personalizados en su sala Cotton Club Barcelona (*Actividades Casino Barcelona*, 2022).

También cuenta con una casa de apuestas que recoge apuestas deportivas, apuestas ecuestres y apuestas online. Además, tiene un casino con las mejores máquinas de azar, mesas tradicionales y un espacio de realidad virtual llamado Let Room dónde vivir una experiencia gastronómica digitalizada al completo (*Actividades Casino Barcelona*, 2022).

El Gran Casino Barcelona es muy conocido por su oferta gastronómica, ya que cuenta con siete restaurantes con cocinas muy distintas: Ají (una fusión de comida japonesa y peruana), Bet Bar (para aperitivos y pisco lassis), La Vinoteca (para degustar platos cocinados con los mejores vinos y cavas), *All Drinks* (para experimentar con nuevos cócteles), La Terraza (para tomar una copa junto al espectáculo de las fuentes), La Taverna (un local más íntimo para disfrutar de un aperitivo en compañía) y Oda (cocina iberoamericana para descubrir otras culturas) (*Gastronomía Casino Barcelona*, 2022).

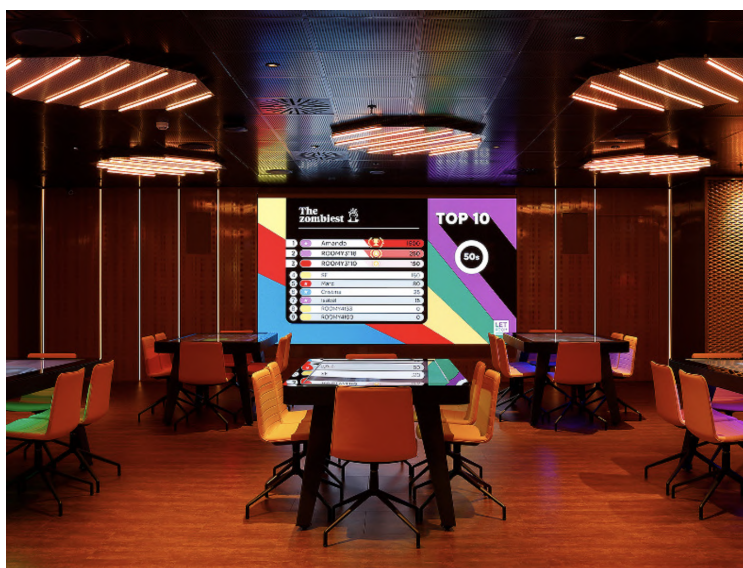


Figura 84. *Let Room* en el Gran Casino Barcelona (s.f.). [Fotografía]. Casino Barcelona. <https://bit.ly/3HiJrca>

- **Casino Gran Madrid Torrelodones:** en este casino, aparte de torneos de póker y juegos se organizan eventos a gran escala. Hacen espectáculos de música en directo, conciertos, competiciones y campeonatos de boxeo (europeos, mundiales WBA interinos...) y algunos eventos gastronómicos temáticos o en

días señalados como el fin de año o la nochevieja (*Eventos Casino Gran Madrid, 2022*).

También cuentan con un apartado dónde ofrecen promociones y *packs* para poder regalar experiencias como “pareja de diamantes” o “joker master”. Estos *packs* contienen vales para una comida en un restaurante del casino, unos cócteles, fichas de la suerte o vales para un tiempo limitado en un juego de los que hay disponibles en el casino (junto a los materiales necesarios para jugar) (*Packs y promos, 2022*).



Figura 85. *Restaurante del Casino Gran Madrid Torrelodones* (2018). [Fotografía]. Tentaciones de Mujer. <https://bit.ly/3rdwBpN>

- **Casino Gran Canaria:** este casino es más pequeño que los anteriores, ya que está situado en el Centro Comercial Yumbo Centrum de Gran Canaria. Aun así, es uno de los más reconocidos de España por su inmejorable ubicación porque se encuentra en uno de los puntos turísticos más concurridos de la isla: la Playa del Inglés (*Casino Gran Canaria, 2022*).

En este casino puedes jugar al póker, a la ruleta americana, al *blackjack* o al *cash* pero lo que más destaca del establecimiento son los conocidos torneos internacionales de póker que celebran cada año (*Los mejores casinos en España para jugar y divertirse, 2021*).



Figura 86. *Entrada al Casino Gran Canaria por la Playa del Inglés* (2013). [Fotografía]. La Provincia. <https://bit.ly/3oeTyah>

- **Trampoline park:** otra actividad que consideramos competencia sustitutiva son los *trampoline parks* o parques de colchonetas. Estos son espacios llenos de juegos como tirolinas, colchonetas o parques de bolas en los que también pueden entrar los adultos. Como no existe ningún ranking para este tipo de establecimientos en España, nos hemos guiado por la aparición de las empresas en Google. Las dos más populares son: Altitude Málaga (el parque de trampolines más grande de España) y Urban Planet Jump (el *trampoline park* líder en España).
- **Altitude Málaga:** en Altitude Málaga, además de trampolines y colchonetas, encontramos todo tipo de atracciones y juegos para un gran rango de edades. Hay toboganes para los más pequeños, instalaciones para convertirte en un auténtico trapeceista, trampolines para retar a tus amigos al baloncesto, una pasarela de combate en la que derrotar a tus oponentes sin perder el equilibrio, la pista principal con un foso de *foam* para hacer mortales, una cuerda para andar y comprobar tu equilibrio, una pared para hacer cardio y una sala dónde las paredes también se convierten en colchonetas y trampolines (*Atracciones Altitude Málaga*, 2022).

Además, estos últimos años han empezado a apostar por la digitalización y han sacado un nuevo juego llamado “el proyector interactivo”. Esta es una actividad destinada principalmente a niños más pequeños, ya que les reta a dejar volar su

imaginación y a interactuar con las imágenes y vídeos que muestra el proyector en el suelo (*Atracciones Altitude Málaga*, 2022).

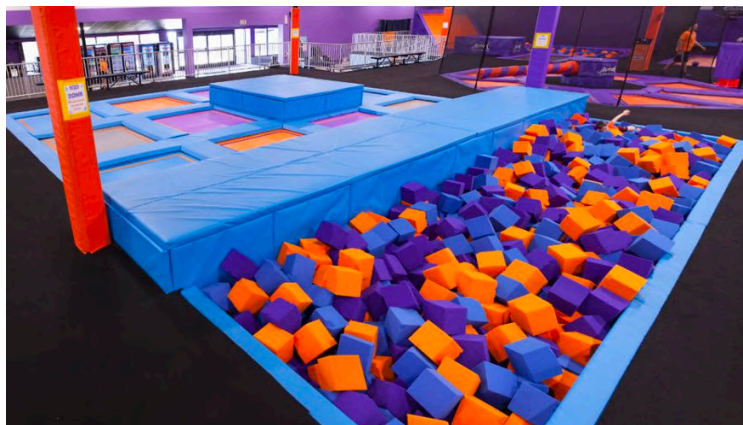


Figura 87. *Piscina de espuma o foam pool de Altitude* (2019). [Fotografía]. La Opinión de Málaga. <https://bit.ly/32KzHbs>

- **Urban Planet Jump:** este *trampoline park* está ubicado en 14 ciudades españolas, entre ellas Albacete, Alicante, Málaga, Sevilla y León. Ofrece actividades como *airbag* (salto en una zona de aterrizaje con un gran cojín de aire que frena todas las caídas), *free jump* (principal zona de salto repleta de colchonetas elásticas), *hexagon park* (pista de camas elásticas de medidas mucho menores a las normales y en forma de hexágono para hacer un circuito de rapidez y habilidad) y *dodgeball attack* (el mítico juego del “balón prisionero” encima de camas elásticas) (*Atracciones de Urban Planet Jump*, 2022).

Además, Urban Planet Jump cuenta con una infinidad de experiencias que ofrecer a sus clientes como *street jump*, *slam basket*, *climb wall*, salto para profesionales, *football shot*, multiaventura, *selfie jump*, bolera, *gladiator battle*, *bubble football*, *trailblazer*, *cardio wall*, barredera, etc. (*Atracciones de Urban Planet Jump*, 2022).



Figura 88. Sección de trampolines free jump de Urban Planet Jump (2019). [Fotografía]. Revista Centros Comerciales. <https://bit.ly/3riwsBH>

- **Salas recreativas:** las salas recreativas, también conocidas como salas de juego, son espacios en los que se puede pasar un largo rato entretenido, tanto solo como acompañado. En ellas, hay muchas variedades de juegos distintos para todas las edades, por lo que consideramos que cubren la misma necesidad principal que nuestra propuesta: entretener a las personas con actividades mucho más allá de las que pueden hacer en casa. En esta sección entrarían, además de todas las máquinas de juego de dichas salas, actividades como los bolos, el billar, el fútbolín o el *air hockey*.
- **Virtua Barcelona:** Virtua es una sala recreativa de la capital catalana que permite escoger 2 o 3 experiencias a la carta (de entre las más de 40 que tienen) y realizar una partida de realidad virtual junto con tus acompañantes (entre 2 y 8 personas). La edad mínima de los participantes es de 10 años y la duración de la experiencia es de 75 minutos (*Descubre la realidad virtual*, 2021).

Además, Virtua Barcelona también ofrece una serie de experiencias para disfrutar en grupo relacionadas con videojuegos y películas míticas como “Apocalipsis Zombie” o “Assassin’s Creed”, todo a través de realidad virtual. Finalmente, queremos añadir que la empresa también prepara *escape rooms* fundamentados en realidad virtual con títulos como “Alicia” o “Escape the lost pyramid” (*Descubre la realidad virtual*, 2021).



Figura 89. Cartel de promoción de Virtua Barcelona (s.f.). [Ilustración]. Cuánto chollo.
<https://bit.ly/32Lphsa>

- **City Play (Madrid):** esta es una sala recreativa de juegos con muchas actividades distintas que se encuentra dentro del centro comercial Palacio de Hielo de Madrid. Las actividades que puedes realizar en esta sala son el billar, los bolos, el minigolf y muchas máquinas recreativas.

De entre las máquinas que hay dentro de City Play tenemos máquinas con tickets con juegos como DC Heroes, Sonic Dash y grúas, máquinas deportivas como mesas de aire, futbolines y pinball o simuladores con video (Walking Dead, Jurassic Park, Transformers, Mario Kart, Pacman o Tomb Rider).

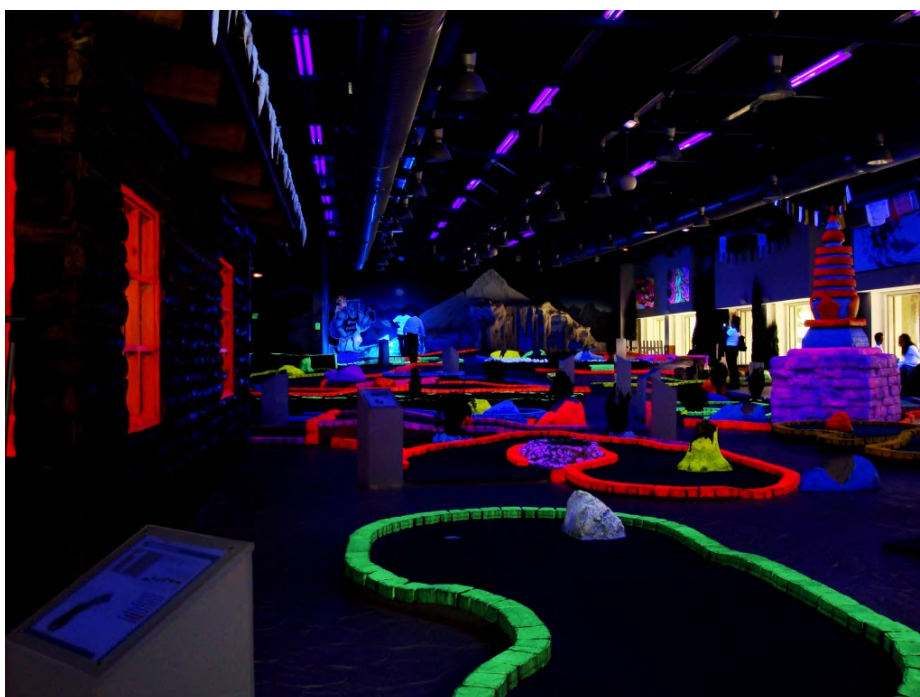


Figura 90. *Minigolf de City Park en Madrid* (2013). [Fotografía]. Pareja sin hijos de Madrid. <https://bit.ly/3GfpBxa>

- **Eventos deportivos:** los eventos deportivos también son una parte importante dentro de la categoría sustitutiva porque cubren la misma necesidad y, probablemente, sea una de las experiencias que más competencia podría dar a nuestro negocio por su popularidad en España. Por eventos deportivos nos referimos a todo tipo de partidos de cualquier deporte (fútbol o baloncesto, entre otros que tengan mucha notoriedad por su naturaleza).

Los equipos que generan más afición, si nos centramos en fútbol, concretamente en la asistencia media a los partidos de la liga de 1a división en la temporada 2019/2020, son el FC Barcelona (38.496 espectadores), el Real Madrid (35.018 espectadores) y el Atlético de Madrid (31.085 espectadores) (*Asistencia media a los partidos de los equipos de fútbol de la liga de primera división en España en la temporada 2019/2020, 2020*).



Figura 91. Jiménez, G. (2021). *Representación de un partido clásico español: FC Barcelona vs. Real Madrid*. [Ilustración]. AS. <https://bit.ly/3IW5CoY>

- **Bares temáticos:** finalmente, hemos decidido incluir los bares temáticos dentro de la competencia sustitutiva porque van más allá de una oferta gastronómica, ofrecen una experiencia a sus consumidores para que estos pasen un buen rato fuera de casa junto a sus amigos. Algunas de las cafeterías y restaurantes temáticos más curiosos de España según el diario La Vanidad son (Sanz, 2019):
 - **Pudding Coffee Shop:** este restaurante-cafetería se encuentra en la Avinguda Diagonal y ofrece un espacio de lectura y juegos para los más pequeños. Aun así, esta cafetería no se ha popularizado por eso, sino que se ha hecho famosa por convertirse en “la cafetería de Harry Potter”. La cafetería está ambientada hasta el más mínimo detalle como en las películas de la famosa saga: una librería más grande que la de Hogwarts, un sombrero seleccionador, estandartes de las cuatro famosas casas, alguna lechuza y mucha magia (*Pudding Diagonal a lo Harry Potter*, 2016).

También cuenta con un espacio perfecto para las comidas y encuentros en familia, ya que además de tener una zona de actividades recreativas para los niños, también tienen decenas de juegos de mesa para poder disfrutar en familia (*Pudding Diagonal a lo Harry Potter*, 2016).



Figura 92. *Pudding Coffee Shop, el mundo mágico de Harry Potter*. (2017). [Fotografía]. Como Explic Arte. <https://bit.ly/3IU0guq>

- **Bosc de les Fades:** esta cafetería se autodenomina como “una cafetería escondida con mucha fantasía” y es que se encuentra en medio de la ciudad de Barcelona (en la parte inferior de La Rambla) y ofrece una experiencia mágica e inmersiva en un entorno de hadas. Tiene una oferta gastronómica variada que va desde hamburguesas hasta cafés (*Bosc de les Fades*, 2021).

Además de ofrecer servicio de restauración, también tienen un servicio de coctelería con una carta que incluye algunos de los cócteles más típicos (mojito, *caipirinha*, *cosmopolitan*, *bloody mary*, etc.). El Bosc de les Fades también puede ser un escenario perfecto para una cena de empresa o un evento personalizado y un buen regalo para compartir con tus seres queridos, tal como ofrecen en su página web (*Bosc de les Fades*, 2021).

Hay una cafetería muy similar en Madrid, con la misma temática del bosque encantado y mágico, que se llama **El Jardín Secreto**. Aunque este restaurante está especializado en meriendas y alimentos dulces como multitud de cafés del mundo, infusiones y batidos, así como chocolate caliente con pétalos de rosa o con helado de violetas (también ofrece servicio de coctelería) (*El jardín secreto*, 2021).



Figura 93. El Bosc de les Fades (2018). *Bosque con encanto de la cafetería “El Bosc de les Fades” de Barcelona*. [Fotografía]. Crónica. <https://bit.ly/3LdARxR1>

- **Comic Planet:** Comic Planet es un restaurante madrileño especializado en los cómics del universo Marvel y DC que se especializa en comida de estilo norteamericana. En el local, además de hacerte fotos con los personajes de tus cómics favoritos, también puedes curiosear los títulos y comprar tantos cómics como quieras (*Dando gusto al paladar en Comic Planet*, 2021).

El sitio está ambientado con la temática de superhéroes y villanos y cada mesa está tematizada con un personaje de cómic distinto. Además, en cada vinilo, fotografía o ilustración hay un pequeño código QR que te redirige a una página web en la que te explican brevemente la historia de cada personaje. Esto lo hacen para que todo el mundo se sienta bienvenido, no solamente los más aficionados (*Dando gusto al paladar en Comic Planet*, 2021).

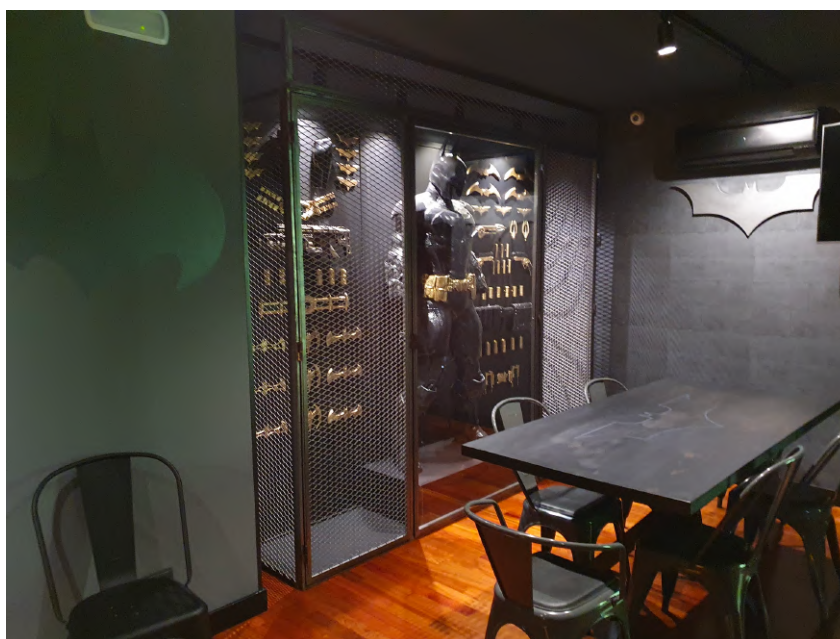


Figura 94. Mesa temática del superhéroe Batman en Comic Planet Madrid (2021). [Fotografía]. BBQ Life. <https://bit.ly/3KVpmLf>

- **Ice Bar:** este bar de cócteles se encuentra ubicado en Barcelona, en la zona de la Barceloneta. Es un bar completamente hecho de hielo: las paredes, los suelos, las mesas, las barras... Dentro del local la temperatura media es de seis grados bajo cero, una temperatura que te anima a beber alcohol y a disfrutar del retardante efecto que provoca el frío en este (*The Ice Bar*, 2022).

La misma entrada cuesta 20€ (12€ si eres estudiante) e incluye una consumición y el alquiler de una chaqueta y unos buenos guantes para poder aguantar el máximo dentro de la sala. Las esculturas de hielo y la temática de toda la decoración se renuevan anualmente junto a la carta de cócteles que la acompaña. De esta forma se aseguran de que siempre puedas vivir una nueva experiencia (*The Ice Bar*, 2022).



Figura 95. Ramírez, L. (2018). *Grupo de amigos tomando una cerveza en Ice Barcelona.* [Fotografía]. Metropoli Abierta. <https://bit.ly/3uy6xbl>

9. Públicos

9.1. Entorno interno

9.1.1. Accionistas

Inicialmente, **no tendremos accionistas** en la empresa porque no entraremos en bolsa en el momento de la constitución (el día de la firma). Tal como está indicado en la ficha de empresa, empezaremos siendo una **sociedad limitada** porque es un tipo de empresa que se puede dividir en participaciones indivisibles y no acumulables entre los socios, en este caso Neus Serra y Sara Farrés. Además, la responsabilidad se limita al capital inicial aportado, siendo el mínimo de 3.000€ a desembolsar el día de la constitución (Martínez, 2021).

9.1.2. Personal

El personal que tengamos trabajando en todos nuestros espectáculos es de vital importancia a la hora de establecer los públicos que nos rodean. Habrá distintos cargos dentro de nuestro negocio: presentadores/ras, artistas, vendedores/ras en taquilla, personal de asistencia ante posibles dudas del funcionamiento, personal de seguridad y de emergencia sanitaria, personal de limpieza, entre otros tipos que puedan ser de interés dependiendo de la temática de cada representación.

9.2. Entorno de trabajo

9.2.1. Proveedores

Debemos tener en cuenta los proveedores que habitualmente nos aportarán el material necesario para las funciones de cada momento. Es muy importante que tengamos una buena relación con ellos dada la importancia de que nos ayuden en todo momento respecto a las materias primas por la novedad tecnológica que implica nuestro surgimiento. Dentro de los proveedores, debemos tener en cuenta distintos tipos:

- **Iluminación:** para dotar de dinamismo el servicio que queremos ofrecer consideramos esencial tener un buen proveedor de iluminación que nos pueda garantizar una calidad óptima y mucha adaptabilidad en cuanto a tipos de iluminación. **Schröder STUDIO** es el proveedor de iluminación que nos gustaría contratar por el amplio servicio de iluminación que ofrece, además de la posibilidad de personalización, readaptación y rediseño de todo tipo de luces. Schröder STUDIO se encargaría de diseñar el tipo de iluminación de cada espectáculo teniendo en cuenta sus características y nos ayudaría a optimizarla.

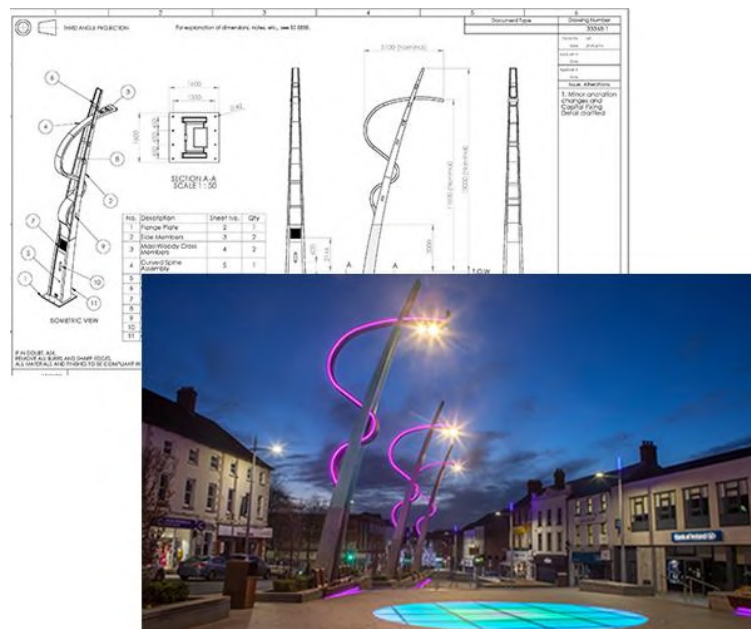


Figura 96. Solución de iluminación personalizada realizada por Schröder STUDIO. [Fotografía]. Schröder. <https://bit.ly/3qngYv4>

- **Arquitectura:** otro de los proveedores principales que necesitaremos tener en cuenta es un/a arquitecto/a que nos ayude a personalizar la carpa desmontable de nuestros

espectáculos, en función de la temática de cada uno. Además, consideramos muy relevante que dicha persona tenga un mínimo de experiencia en instalaciones inteligentes, dado que el servicio que ofreceremos será completamente inteligente (uso de tabletas unidas a los asientos para interactuar con el espectáculo, por ejemplo).

A modo de propuesta, consideramos que **Fran Silvestre Arquitectos** tiene un perfil modernista y elegante que puede encajar con lo que estamos planteando. Esta empresa cuenta con unas referencias arquitectónicas a gran escala que se adecuan a la perfección con lo que tenemos en mente para este proyecto. Cabe decir, además, que esta empresa deberá colaborar con una empresa de tecnología global como **Samsung** o **Apple** para dotar de innovación nuestras instalaciones inteligentes.



Figura 97. Edificio Embajador de Murcia, diseñado arquitectónicamente por Fran Silvestre Arquitectos. [Fotografía]. Windmill Structural Consultants. <https://bit.ly/3ItP0UL>

A nivel de arquitectura, al plantearlo como una estructura que debería ser desmontable pero muy modernista y futurista para que pueda adaptarse a todo tipo de representaciones, consideramos relevante tener en cuenta la contratación de una consultoría para el diseño de dicha carpa. En este caso, consideramos que la empresa **Windmill Structural Consultants** tiene un portfolio con proyectos de muchos tipos

distintos, entre ellos de estructuras futuristas. Por lo que sería una buena opción a tener en cuenta.



Figura 98. *Cubierta ligera para el centro comercial MN4 Alfafar (Valencia)* [Fotografía]. Windmill Structural Consultants. <https://bit.ly/36CQChW>

9.2.2. Distribuidores

Inicialmente, también debemos tener muy en cuenta los distribuidores de las entradas para nuestros espectáculos, las tiqueteras. Las usaremos en las fases de nacimiento y crecimiento de la empresa, aunque no tenemos intención de mantenerlas siempre porque queremos pasar de distribución selectiva a exclusiva.

Aun así, consideramos que las tiqueteras más relevantes y que nos pueden ayudar a llegar a más parte de nuestro target son: **Ticketmaster**, **Entradas.com** y **El Corte Inglés**. Queremos que inicialmente estas tres empresas sean nuestras distribuidoras de entradas porque son las más globales y conocidas que ofrecen entradas para todo tipo de eventos, teniendo en cuenta su alcance y su popularidad.

9.2.3. Público objetivo

Teniendo en cuenta que todo servicio puede mantenerse a flote gracias a sus consumidores, son de vital importancia para este proyecto. Pero debemos dividir el público objetivo en tres partes:

- **Consumidores potenciales:** serán personas de 18 a 40 años, que busquen nuevas experiencias y que estén cansados de consumir cultura de manera convencional. Ya

tienen cuentas en OTTs como Netflix y Disney+, también han realizado actividades como *escape rooms* y, aunque se diviertan, ya no sienten que les sorprenda nada.

- **Ayuntamientos:** serán todas aquellas organizaciones gubernamentales localizadas en distintos pueblos y ciudades españolas (en un principio) que busquen actividades culturales que aumenten la participación de la población.
- **Líderes de opinión y personas influyentes:** personas especialistas en cultura y en tecnología como periodistas culturales o medios de comunicación especializados. Búsqueda de la innovación, amantes de las experiencias y ambición. Saben que son personas influyentes sobre el resto de la población y les gusta sentirse escuchados y halagados, les gusta sentirse importantes dentro de la sociedad.
- **Artistas:** personas que tengan mucho potencial a nivel artístico en actividades circenses o similares. Probablemente, tengan una formación específica en acrobacias o algún talento extraño que deseen potenciar a través del arte. Algunos de ellos ya han trabajado o están trabajando en la industria del entretenimiento, pero no están lo suficientemente contentos porque consideran que aún pueden llevar su talento al siguiente nivel.
- **Colaboradores:** son empresas que actualmente están operando dentro de la industria del entretenimiento. Tienen buenas ideas y ganas de emprender grandes proyectos, por lo que están buscando constantemente otros proyectos que compartan sus valores para poner en común y llegar mucho más lejos conjuntamente.

9.2.4. Sindicatos / Patronales

Tal como se ha mencionado en apartados anteriores, queremos empezar a operar en el mercado local, más concretamente en Cataluña. Empezaremos siendo una empresa pequeña que apuesta por la cultura de proximidad, ya que ofreceremos experiencias personalizadas en función del lugar en que instalemos nuestra carpa (tradiciones, leyendas, etc.). Pero tenemos intención de expandirnos e ir creciendo a medida que nuestros servicios se vayan conociendo y esto implica que nuestros trabajadores deban moverse mucho en su día a día.

Por este motivo, consideramos relevante tener en cuenta la **Unión General de Trabajadores (UGT)**. Las condiciones de los trabajadores de empresas ambulantes, como los circos, suelen ser muy duras y precarias. Deberemos tener en cuenta estas condiciones y optimizarlas para

que nuestros trabajadores vivan bajo las mejores condiciones posibles, teniendo en cuenta la situación, y la UGT nos apoye en este proyecto.

9.2.5. Escuelas formativas

En este caso, nos podrían interesar distintas escuelas formativas de artes circenses para captar nuevos y jóvenes talentos para que formen parte de nuestros espectáculos y puedan emprender una carrera junto a nuestra propuesta de empresa. Nos interesaría poder llamar la atención a escuelas de bellas artes para que nos puedan recomendar a sus alumnos y, desde nuestra empresa, tener la oportunidad de captar potenciales talentos. Entre las escuelas nacionales de arte circense más conocidas se encuentran:

- **Centre de les Arts del Circ Rogelio River:** es una escuela barcelonesa circense formada por distintos profesionales del circo. Nació por la preocupación de la poca oferta formativa de este sector y, a día de hoy, ha formado a más de 380 artistas. Actualmente, ofrecen dos ciclos (medio y superior) en los que se potencian la creatividad y el talento como profesionales circenses (*Qui som*, 2020).



Figura 99. Logotipo del Centre de les Arts del Circ Rogelio River (2006). [Ilustración].
Centre de les Arts del Circ Rogelio River. <https://bit.ly/3ssWbHR>

- **La Central del Circ:** se describe como un “espacio de creación, investigación, entrenamiento, ensayo y formación continuada” para las personas que se quieran dedicar al arte circense. Es una empresa que ofrece una formación completa a futuros artistas para dotarlos de las competencias necesarias para entrar en el mundo laboral (La Central del Circ, 2015).



Figura 100. Logotipo de La Central del Círculo (2021). [Ilustración]. La Central del Círculo. <https://bit.ly/3NaVyKD>

- **Carampa:** es una escuela circense de Madrid que se fundó en 1994 para dar continuidad a la disciplina del circo. A día de hoy, ha participado en numerosos eventos importantes dentro de la industria y cuenta con la presidencia de la FEDEC (Federación Europea de Escuelas de Circo). Se autodescribe como “una escuela de circo para todos” (*Carampa: una escuela de circo para todos*, 2020).



Figura 101. Logotipo de Carampa (2020). [Ilustración]. Carampa. <https://carampa.com/>

9.2.6. Inversores

Consideramos de vital importancia tener una buena relación con nuestros inversores porque serán los que desde buen principio confiaron en nuestra propuesta y nos ayudarán a impulsarla. No podemos detallar demasiado al respecto porque, probablemente, terminarán siendo **inversores anónimos** a los que les presentemos la propuesta y, por su visión a largo plazo y criterio, quieran invertir voluntariamente. Esta clase de inversores son comúnmente llamados *business angels*.

Para no apoyar todo nuestro proyecto en un único tipo de inversores, creemos que nos puede ayudar **Accenture**. Es una empresa que confía en el avance tecnológico y tiene distintos programas especializados en emprendimiento juvenil, para impulsar nuevos negocios incipientes con mucho potencial, pero pocas oportunidades respecto a la financiación (*Accenture Ventures*, 2019). Presentando nuestro proyecto a Accenture podríamos conseguir que inviertan en él y nos ayuden a impulsarlo más fácilmente.

Además de buscar financiación privada, consideramos una buena opción optar a las ayudas para el emprendimiento que proporciona el **gobierno**, a través del **ICO (Instituto de Crédito Oficial)**. De entre las líneas que ofrecen de financiación, consideramos que para empezar podríamos pedir la **Línea ICO Nacional** porque se dirige a las empresas que empiezan operando en el territorio español (aunque cuando empecemos a crecer podríamos optar por la Línea ICO Internacional) (ICO, 2021).

Dentro de la línea nacional, optaríamos por la ayuda **ICO Empresas y Emprendedores** en la que hay distintas modalidades (préstamos, *leasing*, *renting* y línea de crédito), puede aportar un importe de hasta 12,5 millones de euros y ofrece planes con distintas duraciones, en las cuales la TAE varía en función del tiempo de retorno del importe (*ICO Empresas y Emprendedores*, 2021).

9.2.7. Competidores

Como ya hemos explicado en el apartado 8.1, no tenemos competencia directa porque se trata de un servicio muy novedoso. Pero tenemos un gran abanico por lo que hace referencia a la competencia indirecta. En este caso, nos interesa mucho saber lo que hace la competencia indirecta que hemos mencionado anteriormente en el apartado 8.2, para tener en cuenta qué tipos de servicios ofrecen, cómo van adaptándolos a las nuevas tecnologías, cuál es su diferenciación, qué campañas de comunicación llevan a cabo, entre otros aspectos relevantes para mantener nuestra diferenciación y nuestra posición como pioneros en una nueva forma de consumo de entretenimiento outdoor.

9.3. Entorno general

9.3.1. Medios de comunicación

Al tratarse de un servicio innovador, pensado al detalle para el ocio del futuro, es muy importante mantener una buena relación con los medios de comunicación. Estos medios serán

los que nos den voz, especialmente al inicio de nuestro proyecto, para llegar a nuestro público e impulsar esta nueva forma de consumir cultura. En nuestro caso, como empezaremos trabajando dentro del mercado español, creemos que deberíamos tener muy en cuenta los siguientes de grupos de comunicación:

- **Prisa:** es un grupo de comunicación que se dedica a distribuir y crear contenidos diversos en medios españoles. Es dueño de distintas marcas globales como El País, Los 40 o AS (*Un grupo global*, 2016). Cuenta con PRISA Radio, un grupo con el foco en la radio presente mayoritariamente en España, Colombia y Chile (*Radio*, s.f.), por lo que, si llegamos a impactarlos para que generen contenido de nuestra empresa, podremos atravesar fácilmente las fronteras nacionales.



Figura 102. *Logotipo de Prisa Radio* (2021). [Ilustración].
Prisa Radio. <https://bit.ly/399pI2m>

- **Mediaset España:** es una compañía de medios con distintos canales tanto convencionales como digitales en el panorama español. Este grupo es uno de los líderes en audiencia en España y cuenta con canales de televisión como Telecinco, Cuatro, Factoría de Ficción, Energy o BeMad, entre otros (*Conócenos*, 2019).



Figura 103. Logotipo de Mediaset España (2020). [Ilustración]. Flightec.
<https://bit.ly/37GUPIC>

- **Atresmedia:** se autodenomina como “el Grupo líder de Comunicación en España” Tiene participaciones en distintas facetas dentro del sector como en televisión (Atresmedia Televisión), radio (Atresmedia Radio), publicidad (Atresmedia Publicidad), cesión de estudios para realizar audiovisuales (Atresmedia Studios) y otras ramas de diversificación (Atresmedia Diversificación) (*Quiénes somos*, 2013).



Figura 104. Soportes de comunicación de Atresmedia (2013). [Ilustración]. Atresmedia.
<https://bit.ly/3we4qsg>

- **RTVE:** es la Corporación Radiotelevisión Española, encargada de proporcionar los servicios públicos estatales de radio y de televisión (*Corporación de Radio y Televisión Española, S.A. Quiénes somos*, 2021). Al tratarse de la entidad que controla los medios de comunicación públicos, nos interesa tener una buena relación para poder llegar a tener visibilidad en los distintos canales que ofrece.



Figura 105. *Logotipo de RTVE* (2017). [Ilustración]. RTVE.
<https://bit.ly/3PiyHib>

- **Vocento:** es el grupo de comunicación multimedia que encabeza el ranking de grupos multimedia en España. Cuenta con soportes de medios de todo tipo, tal como indican en su página web: prensa, suplementos, revistas, televisión, producción audiovisual, distribución cinematográfica e Internet (*Quiénes somos*, 2017).



Figura 106. *Logotipo de Vocento* (2003). [Ilustración]. Vocento.
<https://bit.ly/3M2rLUq>

9.3.2. Líderes de opinión

Nos interesa que los líderes de opinión actuales apoyen nuestro proyecto enfocado hacia el ocio del futuro para que la sociedad también confíe en él y nos den la oportunidad de demostrarles cómo la tecnología se puede fusionar con la realidad y crear experiencias únicas. Para ello,

debemos mantener una buena relación con diferentes líderes de opinión que encajen con la filosofía de empresa que hemos establecido y subdivididos en distintas categorías:

- **Gamers y streamers:** dentro de esta categoría encontraremos a personajes tan conocidos como **Ibai Llanos**, **Auronplay** y **Rubius**. Nos interesa tener una buena relación con ellos porque serán los que nos acercarán a un público más joven y los que están más habituados al uso de las nuevas tecnologías en su tiempo libre. Su contenido espontáneo hace que sus seguidores los vean mucho más accesibles y naturales que otro tipo de *influencers*, por lo que son líderes de opinión a tener en cuenta.



Figura 107. Retrato de Auronplay, uno de los streamers más populares del momento en España (2017). [Fotografía]. Antena 3. <https://bit.ly/3L5OGgn>

- **Influencers familiares:** dentro de esta categoría tenemos a las personas que se dedican a mostrar su día a día y publican un contenido mucho más enfocado a las familias, especialmente hacia las madres. Por ejemplo, tenemos a **Verdeliss**, **Laura Escanes** y **Grace Villarreal**. Nos encajaría poder tener una buena relación con las mismas para anunciar a las madres y padres de familia de la existencia de nuestro proyecto y de su adaptabilidad hacia todos los miembros de la familia.



Figura 108. Familia de la influencer Estefanía Unzu, más conocida como Verdelis (2022). [Fotografía]. Instagram. <https://bit.ly/314f5k8>

- **Influencers jóvenes:** en este caso, tenemos a los *influencers* que se dedican a mostrar su día a día en RRSS para entretener a un público joven, pero ya adulto. Nos referimos a personajes como **Jonan Wiergo**, **Alba Paul**, **Jessica Goicoechea** y **Paula Gonu**. Este tipo de figuras públicas, tienden a colgar contenido espontáneo y a comentar con sus seguidores todas las actividades que realizan constantemente.

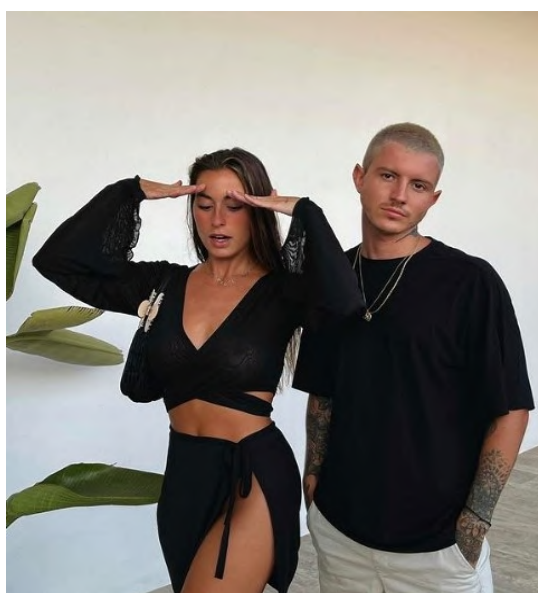


Figura 109. Paula Gonu y Jonan Wiergo (2021). [Fotografía]. Crush News. <https://bit.ly/3Ma0pfg>

- **Tiktokers:** no podemos prescindir de los *influencers* emergentes de la red social Tiktok porque son muy relevantes en este momento y consideramos que tienen mucha fuerza a nivel de comunidad. En esta categoría tenemos personajes como **Abril Cols**, **Víctor Pérez**, **Lola Lolita** o **Ibelky**, entre otros. Nos interesa acercarnos a ellos por su carácter cercano y espontáneo, especialmente por lo que hace a su contenido en Tiktok, ya que todo lo que cuelgan se viraliza fácilmente en la red.



Figura 110. *Ibelky y Lola Lolita, tiktokers del momento* (2021). [Fotografía]. <https://bit.ly/39deWbk>

Finalmente, además de optar por los distintos tipos de *influencers* deberemos contar con **críticos culturales**, que son profesionales expertos del sector que valoran al detalle los diferentes espectáculos del momento para ofrecer al público una visión transparente de los mismos. En nuestro caso, deberemos tener en cuenta, más allá de cuentas específicas en las redes sociales, los comentarios que se hacen sobre nuestros eventos en internet (especialmente, en Twitter, que es dónde las personas publican más abiertamente todas sus sensaciones). Además, también deberemos mirar las reseñas de los **críticos redactores** en las columnas de los diarios de los distintos medios de comunicación que hemos mencionado en el apartado 9.

9.3.3. Comunidades y asociaciones

Es relevante tener en cuenta a las distintas comunidades que nos pueden ayudar a impulsar nuestro negocio, pero también que puedan aportarnos un valor diferencial como empresa. Nuestra propuesta de negocio no es sólo una empresa, también es una manera de potenciar el talento incipiente de entre los jóvenes y de impulsar carreras artísticas profesionales. Por este motivo, queremos tener la opción de mantener una relación amistosa con distintas comunidades y asociaciones como:

- **Unión de Profesionales y Amigos de las Artes Circenses (UPAAC):** esta asociación lucha por los derechos de los profesionales circenses y todas las diversificaciones que puedan surgir. Intenta mejorar la presencia social del circo y dignificar las profesiones de los artistas de dentro del sector (*U.P.A.A.C - La asociación*, 2020). Esta unión nos podría hacer soporte para entrar en el sector del entretenimiento *offline*, mostrando al mundo que nuestra propuesta también lucha por la supervivencia y la modernización de las artes circenses y todas sus facetas.



Figura 111. Logotipo de la Unión de Profesionales y Amigos de las Artes Circenses (2021). [Ilustración]. Blog de la Unión de Profesionales y Amigos de las Artes Circenses. <https://bit.ly/3wfwjS9>

- **Artistas Diversos:** esta asociación sin ánimo de lucro se dedica a impulsar las carreras artísticas de personas con mucho talento y potencial y con alguna diversidad funcional (*Artistas Diversos*, s.f.). Creemos que es una labor muy importante darle la oportunidad a todas las personas que puedan aportar su grano de arena a nivel artístico, por lo que este grupo podría servirnos para introducir nuevas perspectivas de ver el arte para nuestros espectáculos.



Figura 112. *Logotipo de Artistas Diversos* (s.f.).
[Ilustración]. Con Todo Arte. <https://bit.ly/3N7Xl3b>

9.3.4. Instituciones

Hay ciertas instituciones que nos podrían ayudar a crecer, en un inicio, dentro del sector del entretenimiento en España. Para poder impulsarnos y posicionarnos dentro de él abriendo paso a una nueva categoría para el ocio del futuro, consideramos relevante tener en cuenta, principalmente, a las siguientes:

- **European Federation of Professional Circus Schools (FEDEC):** es una organización internacional que está presente en más de 20 países y que se dedica a incentivar la formación artística a nivel europeo, permitiendo el desarrollo de personas con mucho potencial para crecer dentro del sector (*Who we are*, s.f.). Esta institución nos puede permitir crecer a nivel europeo y tener, desde buen principio, una visión sobre la situación y el panorama de consumo de entretenimiento artístico más allá de las fronteras españolas.



Figura 113. *Logotipo de la FEDEC* (2017). [Ilustración]. FEDEC.
<https://bit.ly/3PifLq>

- **Federación Española de Formación Profesional en el Arte del Circo (FEFPAC):** es una federación que se encarga de fomentar el consumo de las artes circenses dentro de España. Además, se encarga de educar a la población de la importancia de este arte e incentivar su consumo (*Federación Española de Formación Profesional en el Arte del Circo - FEFPAC*, 2017). Nos interesa poder establecer una toma de contacto con este tipo de federaciones porque ofrecemos una puerta de reimpulso hacia los circos. Aunque el consumo de los circos más pequeños está disminuyendo, venimos a presentar una propuesta para reavivar el sector. Venimos a presentar la evolución de los circos, los *escape rooms* y los teatros, adaptarlos a un sólo espectáculo de la nueva era y, para ello, necesitamos el apoyo de las federaciones que luchan por este tipo de actividades.



Figura 114. Logotipo de la FEFPAC (2017). European Federation of Professional Circus Schools.
<https://bit.ly/3ywl2Ox>

9.3.5. Administraciones

Evidentemente, al tratarse de una empresa cultural itinerante, debemos tener en cuenta muchos tipos de administraciones, en función de los países y las localizaciones exactas de dónde actuemos. En un inicio, cómo nos centraremos en el mercado español, consideramos muy relevante tener en cuenta los siguientes órganos de la administración:

- **Unión Europea:** debemos establecer desde buen principio una relación cordial con la Unión Europea para poder beneficiarnos de sus ayudas y los programas que ofrece para fomentar la cultura. Una opción que barajamos es poder participar en el programa de Europa Creativa que impulsa este organismo junto al Gobierno de España para fomentar la participación a nivel cultural (*Un nuevo programa para las Industrias Culturales y Creativas: Europa Creativa 2021 - 2027*, 2021). Si pudiéramos entrar en dicho programa, tendríamos la opción de poder desarrollar más fácilmente nuestro proyecto a nivel internacional y optar a otros tipos de financiación.

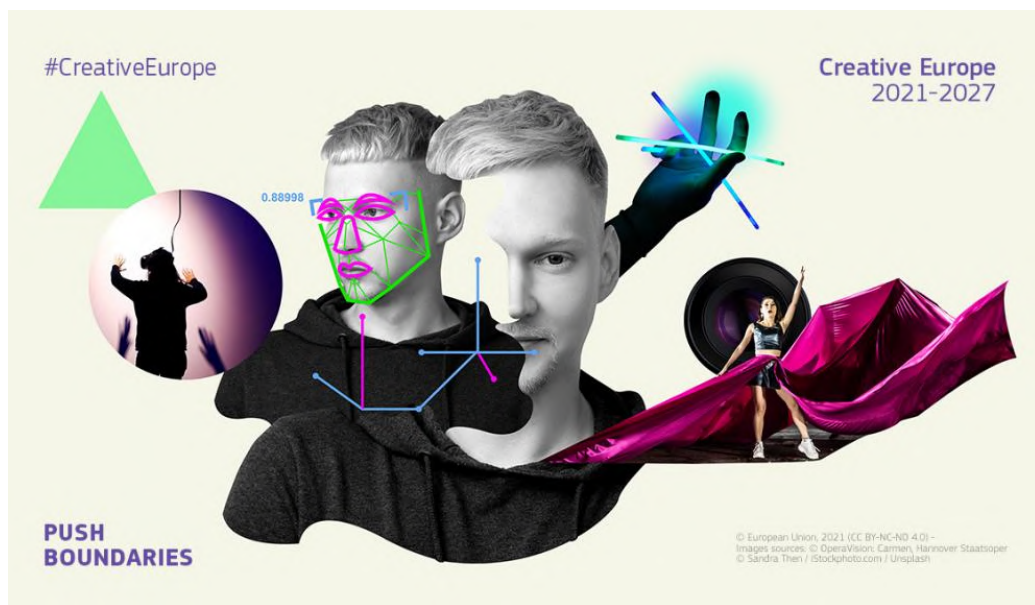


Figura 115. Portada del programa Europa Creativa 2021 - 2027 (2021). [Ilustración]. Europa Creativa. <https://bit.ly/3PfiKtd>

- **Gobierno de España:** en este caso, nos interesa tener una buena relación con el gobierno para que acepten este nuevo proyecto y nos cedan el espacio que necesitamos sin ponernos demasiados inconvenientes, especialmente en sus inicios que serán a nivel nacional. Por lo que intentaremos establecer un diálogo favorable para ambas partes para poder emprender nuestro proyecto y que sea bien recibido desde las organizaciones gubernamentales principales.

Si hablamos del gobierno, también debemos centrarnos en el **Ministerio de Cultura y Deporte**, que se encarga de gestionar todos los eventos culturales que se realizan en España. Si llegamos a este ministerio podremos desarrollar con más facilidades el proyecto que planteamos porque, probablemente, nos podrán facilitar información sobre qué espacios hay disponibles en los distintos territorios nacionales y en qué ciudades podría encajar mejor en cada momento.



Figura 116. Logotipo del Ministerio de Cultura - Gobierno de España (s.f.). [Ilustración]. Wikipedia. <https://bit.ly/3N8Wbod>

- **Parlament de Catalunya:** si hablamos del gobierno, también debemos centrarnos en la localización exacta en la que queremos empezar el proyecto, **Catalunya**. En este caso, si llegamos al Parlament, podremos desarrollar con más facilidades el proyecto que planteamos porque, probablemente, nos podrán facilitar información sobre qué espacios hay disponibles en los distintos territorios catalanes y en qué ciudades podría encajar mejor en cada momento.



Figura 117. *Logotipo del Parlament de Catalunya* (2011). [Ilustración].
Wikipedia. <https://bit.ly/3L8iXv4>

- **Órganos administrativos locales:** obviamente, debemos tener en cuenta las organizaciones competentes de cada lugar en el que nos implantemos. Por este motivo, debemos establecer una buena relación, basada en la negociación favorable para ambas partes, en la que nos cedan espacios bien de precio y en buenas ubicaciones y, a cambio, nosotras podamos fomentar el consumo de cultura en ese momento. Como nos gustaría mucho empezar a operar en la ciudad en la que ambas hemos crecido, un ejemplo de este caso sería el **Ajuntament de Girona**.

9.4. Mapa de públicos

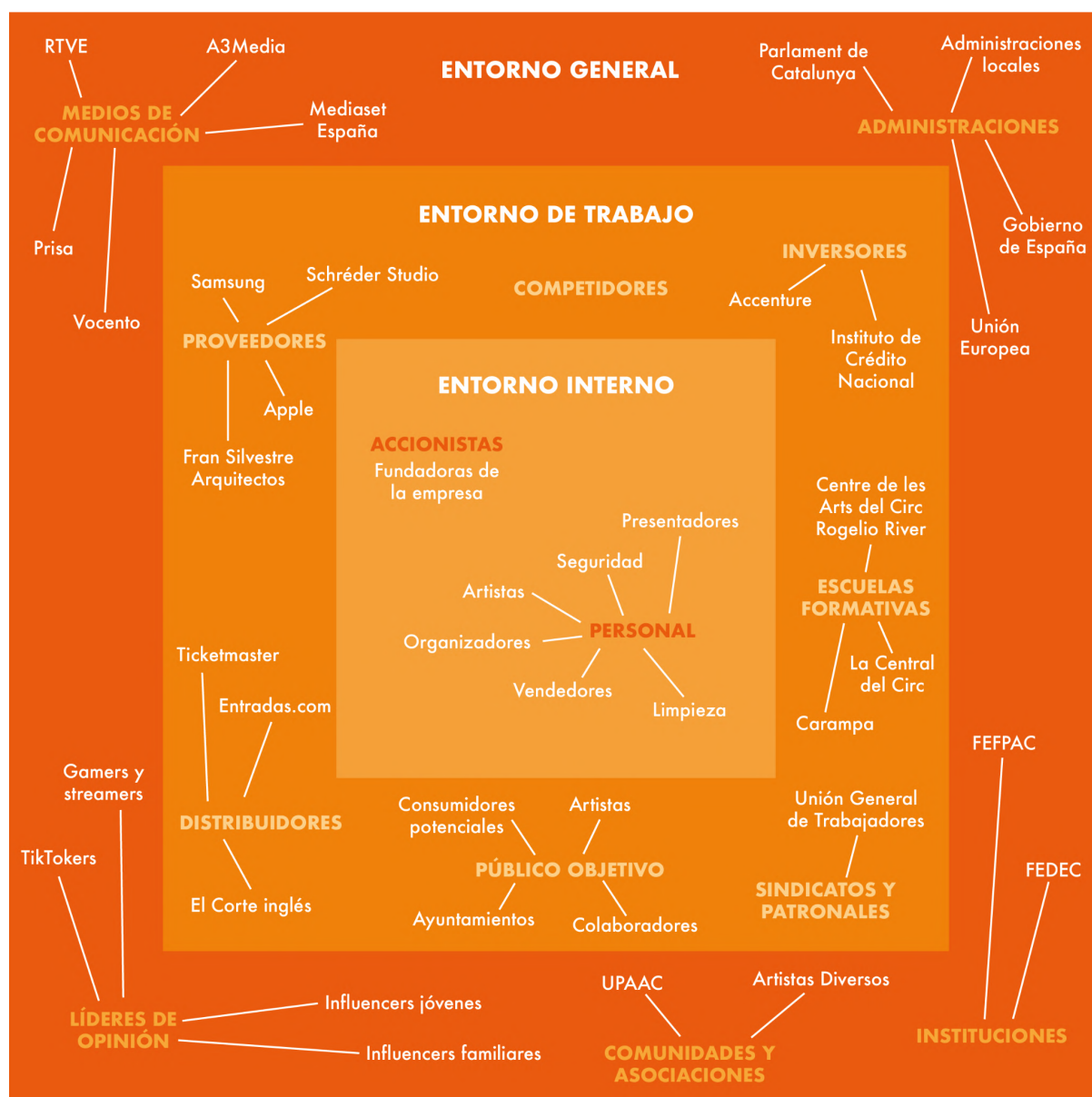


Figura 118. *Mapa de públicos* (2022). [Ilustración]. Elaboración propia.

10. *Stakeholders*

Teniendo en cuenta la importancia de cada uno de los públicos que hemos mencionado anteriormente, hemos hecho una selección de los *stakeholders*, entendiéndolos como aquellos públicos con los que debemos tener una relación directa y de los cuales su falta podría afectar directamente al desarrollo de la empresa.

Consideramos de mucha importancia los públicos que forman parte del entorno interno, ya que sin ellos el proyecto no podría funcionar. Es por eso que, para no repetir la explicación que encontramos en el apartado anterior, los colocaremos directamente en el mapa de *stakeholders*.

10.1. Proveedores

Tal como hemos mencionado, necesitaremos tanto proveedores de **iluminación** como proveedores de **arquitectura**, ya que queremos personalizar al máximo cada uno de los espectáculos. Además, de entre los distintos que hemos mencionado, consideramos que los siguientes son los más relevantes para nuestro correcto funcionamiento:

- **Fran Silvestre Arquitectos:** es el proveedor de arquitectura que queremos que nos ayude a diseñar la carpa desmontable, en forma de cubo, en la que se representarán todos los espectáculos. Consideramos que es muy importante como *stakeholder*, porque además de tener que diseñar la carpa junto con la tecnología que nos proporcione el proveedor correspondiente, tiene que inspirar futurismo y evolución, a la vez que ser segura y rígida.



Figura 119. *Construcción arquitectónica ideada por Fran Silvestre Arquitectos* (2018). [Fotografía]. Fran Silvestre Arquitectos. <https://bit.ly/3ytaj7x>

- **Apple:** será el proveedor de tecnología que consideramos que mejor encaja con nuestra propuesta. Apple promete a sus públicos ofrecer siempre la mejor calidad tecnológica a través de sus productos y nosotras estamos buscando poder emprender un gran proyecto unificando la tecnología y la realidad. Esta empresa nos podrá proveer grandes avances tecnológicos con los que complementar todo el *storytelling* de nuestros espectáculos, a la vez que mejoramos la interactividad de cada uno de los participantes con diferentes extensiones tecnológicas.



Figura 120. Portada de los eventos de Apple (2010). [Ilustración]. Apple. <https://apple.co/37BHZ7Y>

10.2. Distribuidores

Otro de los públicos más relevantes son las distribuidoras de entradas para nuestros espectáculos, tanto por la venta de las mismas como para la promoción de nuestra llegada a cada ciudad. Para nuestro proyecto, necesitamos un distribuidor muy popular en el que las personas confíen a la hora de consultar qué actividad pueden realizar.

- **Ticketmaster:** de entre las que hemos mencionado en el apartado de públicos, es la plataforma que más encaja con las características que buscamos. Además de estar especializada en la venta de entradas para eventos muy variados, cuenta con un diseño elegante y con entradas para actividades culturales muy demandadas (por ejemplo, entradas para el concierto de Rosalía). Por este motivo, nos ayudaría a llegar fácilmente al público en busca de nuevas experiencias.



Figura 121. *Logotipo de Ticketmaster* (2021). [Ilustración]. Expansión.
<https://bit.ly/3kZhBrX>

10.3. Público objetivo

De entre los públicos que hemos mencionado anteriormente, hay dos que tienen especialmente importancia:

- **Consumidor objetivo:** es aquel que va a decidir si nuestra empresa merece tirar adelante o no. Los consumidores de nuestro servicio serán los jueces del mismo y, en caso de gustarles, serán los que nos permitirán ampliar nuestras fronteras. Sin los consumidores de una empresa, la misma no tiene futuro dentro del mercado. Por este motivo, debemos optar siempre por ofrecerles unos *shows* de máxima calidad en los que de verdad se sientan protagonistas y se vean sumergidos en las diferentes experiencias con todos los sentidos.
- **Líderes de opinión y personas influyentes:** al tratarse de un proyecto cultural y tecnológico realizado para hacer evolucionar algo muy clásico para la sociedad hacia el futuro, necesitamos tener buenos contactos. De esta manera, si mantenemos una relación a largo plazo y favorable con los líderes de opinión y las personas influyentes nos ayudarán a ganar aceptación por parte de la población y nos facilitarán el proceso de implantarnos en territorios distintos.

- **Ayuntamientos:** como ya hemos mencionado, los ayuntamientos son los organismos que valorarán si nuestro servicio encaja o no con las necesidades culturales de la población. Al ser un servicio itinerante, como los circos, la demanda de los ayuntamientos será vital para poder disfrutar de una plaza en la que nos podamos implantar en los distintos pueblos o ciudades españolas (en nuestros inicios). Además, tener una buena relación con los ayuntamientos nos permitirá facilitar la gestión de todos los permisos necesarios para poder operar en cada territorio.

10.4. Líderes de opinión

Respecto a los líderes de opinión que hemos mencionado en el apartado de públicos, consideramos que únicamente algunos de ellos son tan relevantes como para tenerlos en cuenta como *stakeholders*, que son los siguientes:

- **Críticos culturales y redactores:** son aquellos que valorarán, desde la experiencia profesional, el funcionamiento de nuestro servicio. Además, sus críticas son las mejor valoradas por los receptores porque son más fiables al tratarse de un profesional del sector el que evalúa cómo son los espectáculos y su grado de originalidad e innovación. En este caso, deberemos hacer una **escucha social activa** tanto en redes sociales como en todos los medios de comunicación para estar alerta sobre las valoraciones que recibimos y cómo es aceptado nuestro proyecto socialmente.
- **Influencers jóvenes y streamers:** son los personajes públicos que más encajan con el target que buscamos porque su público son personas jóvenes, pero, mayoritariamente, mayores de 18 años. Además, el público de estos *influencers* es mucho más propenso a probar nuevas experiencias, especialmente si son recomendadas por sus ídolos.
 - **Paula Gonu:** es una *influencer* catalana de 29 años que estudió publicidad en la Universitat Pompeu Fabra. Actualmente, tiene más de 2 millones de seguidores en Instagram y más de 1 millón en YouTube, aunque recientemente ha abierto una cuenta en Twitch (Delooks, 2021). Su rasgo más característico como personaje público es que habla de temas muy variados mediante historias de Instagram y siempre de manera muy natural. Le encanta hacer actividades variadas en su día a día y lo transmite con cercanía y confianza a todo su público.



Figura 122. *Fotografía de Paula Gonu* (2019). [Fotografía]. La Espectadora Cotilla. <https://bit.ly/3wtdfPc>

- **Ibai Llanos:** es un *streamer* vasco de 27 años que empezó a ser conocido alrededor del año 2020, en el inicio de la pandemia de la Covid-19 (Queiruga, 2021). Actualmente, tiene más de 7 millones de seguidores en Instagram y más de 10 en Twitch. Tal como se comenta en Marketing 4 Ecommerce (2021), el éxito de este personaje reside en la naturalidad con la que actúa en todos sus directos y su carisma a la hora de transmitir su contenido. Además, aunque esté mucho más centrado en los videojuegos, es una persona que transmite espontaneidad y humanidad a la hora de relacionarse con sus seguidores.



Figura 123. LVP (2021). *Ibai Llanos en una retransmisión de MSI* [Fotografía]. Marca. <https://bit.ly/3wn61Mn>

10.5. Administraciones

Tal como hemos mencionado en el apartado anterior, el **Gobierno de España**, el **Parlament de Catalunya** y las distintas administraciones públicas de las localidades en las que vamos a implantarnos son muy relevantes. De ellas dependerá que podamos actuar o no en el territorio que dirigen. En nuestro caso, al ser una empresa itinerante, dependemos mucho de las concesiones que nos proporcionen los distintos ayuntamientos. Por este motivo, los consideramos un *stakeholder*. Aunque dependerá de las distintas localidades en las que nos implantemos, queremos hacer una especial mención a dos administraciones relevantes:

- **Ajuntament de Girona:** es el ayuntamiento de la ciudad en las que las dos hemos crecido y nos haría mucha ilusión poder emprender este proyecto con una primera parada en Girona. Hay que tener en cuenta el Ajuntament de Girona porque será la primera administración pública localizada con la que deberemos negociar por la cesión del espacio, así como el tiempo que nos podremos quedar en la ciudad. Además, deberemos convencerles de que el proyecto es un gran impulso hacia la cultura local y ayudará a aumentar exponencialmente el consumo cultural de la ciudad catalana.



Figura 124. *Logotipo del Ajuntament de Girona* (s.f.). [Ilustración].
CIAS COM. <https://bit.ly/3Pe7Wvs>

- **Unión Europea:** además del programa Europa Creativa, que hemos comentado en el apartado 9.3.5, debemos tener en cuenta a la Unión Europea como organización para poder empezar a plantearles el proyecto que vamos a emprender lo antes posible. Aunque queramos empezar dentro del territorio español, nuestra intención es llevar esta nueva forma de consumir cultura más allá de los límites nacionales. Para ello, cuanto antes empecemos a involucrar entidades con más poder a nivel internacional, más

margen de maniobra tendremos para expandirnos (empezando, efectivamente, por Europa).



Figura 125. *Logotipo de la Unión Europea con mapa de la zona a la que influye* (2019).
[Ilustración]. Características. <https://bit.ly/39bsnlQ>

10.6. Mapa de *stakeholders*



Figura 126. Mapa de *stakeholders* (2022). [Ilustración]. Elaboración propia.

11. *Metastakeholders*

Consideramos *metastakeholders* a aquellos *stakeholders* en los que tendremos que invertir más en cuanto empecemos a operar en el mercado. En este caso, serán aquellos públicos más imprescindibles en todo momento para nuestra empresa y que serán esenciales para poder mantener nuestra actividad a flote.

11.1. Consumidor objetivo

El consumidor objetivo, tal como hemos comentado en el apartado 7.1, son personas de entre 18 y 40 años que residen o van a menudo en zonas urbanas en su día a día. Les gusta la aventura y descubrir nuevas experiencias en todos los sentidos (gastronómicas, de ocio, laborales, etc.).

Tienen un trabajo estable y unos ingresos medio-altos y, aunque tengan sus ahorros, confían plenamente en que vida solo hay una y hay que darse los caprichos que uno desea.

Son personas dinámicas, amantes de la vida, dispuestas a cambiar sus hábitos si así consideran que estarán mejor anímicamente. Se preocupan por sus círculos más cercanos e intentan cuidar al máximo sus amistades. Siempre buscan pasar un tiempo de calidad con sus seres queridos.

Cuando tienen tiempo libre hacen actividades de ocio variadas: *escape rooms*, cine, teatros, entre otros. Pero, últimamente, sienten que nada les sorprende y se encuentran en busca de nuevas experiencias de las que puedan disfrutar y aprender. No buscan entretenimiento plano, que no les aporte nada, buscan practicar un ocio de valor. Además, son muy activos en RRSS, no únicamente colgando contenido, sino haciendo *scroll* para ver si encuentran alguna publicación con un valor añadido que les pueda aportar algo en su día a día.

A nuestro target, inconscientemente, le encanta sentirse inmerso en todas las experiencias que prueba, sentirse el protagonista. Les gusta sentir que están aportando su granito de arena y no quedarse como meros espectadores. Le otorgan un gran valor a la interactividad y valoran especialmente las actividades que les permiten participar.

11.2. Apple

Apple será nuestro proveedor de tecnología, el que nos permitirá dotar de digitalización todas nuestras instalaciones y, por ende, uno de los públicos clave para nuestro funcionamiento como empresa. Por lo que la consideramos, junto a nuestros consumidores objetivos, una pieza fundamental para este proyecto.

Esta empresa de tecnología es una empresa multinacional que ofrece software y hardware de muy alta calidad, equipados con algunas de las tecnologías más avanzadas del mercado (Rouse, 2021). Cuentan con distintos dispositivos de última generación como el iPhone (teléfono inteligente), el Mac (ordenador), el Macbook (portátil), los AirPods (auriculares inalámbricos), el iWatch (reloj inteligente), etc. Aunque también ofrece servicios de software como el Apple Music, Apple TV+, Apple Fitness+, Apple Books, Apple Pay, entre otros (Apple, s.f.).

Con todo el servicio de investigación y desarrollo tecnológico que ofrece la empresa Apple, podremos desarrollar los sistemas necesarios dentro de la infraestructura para ofrecer espectáculos en los que la realidad y la tecnología se fusionan, *shows* en los que además de

poder tomar decisiones *in situ* (por parte de los espectadores), se irán moviendo de sala a medida que avance la representación, para que interactúen, para crear una sensación de inmersión y dinamismo completa.

11.3. Administración: ayuntamientos locales y personas influyentes

Como bien hemos comentado anteriormente, una de las partes esenciales de nuestro proyecto es la itinerancia de nuestra infraestructura por distintos lugares, inicialmente a nivel nacional, pero poco a poco traspasando fronteras para hacerlo mucho más grande.

Buscamos ayuntamientos de localidades con más de 10.000 habitantes que tengan grandes superficies abiertas a la cesión de espacios. Estas administraciones deberán tener una cultura moderna y estar a favor de la innovación tecnológica, a la vez que fomentan el consumo cultural entre los habitantes de su respectiva población. Están abiertos a contratar nuevos tipos de eventos culturales con tal de sorprender a la población y ayudar a los emprendedores a crecer.

Para poder implantarnos en distintos territorios es esencial para nuestra empresa mantener una buena relación con los ayuntamientos, basada en la negociación justa para ambas partes. Como hemos comentado en el apartado de *stakeholders*, deberemos presentar el proyecto muy detalladamente para poder hacer ver a los distintos ayuntamientos concretos que se trata de una propuesta para hacer evolucionar la cultura entendida hoy en día, que creemos en la necesidad de la misma, pero que el público pide modernización.

Cabe decir que, además de la cesión del espacio, en los ayuntamientos nos pedirán una serie de permisos respecto a la calidad de la infraestructura, los sistemas de emergencia que tiene, el funcionamiento de la misma, etc., ya que se trata de una especie de carpa muy distinta a la que conocen habitualmente. Por lo que, si mantenemos el contacto cordialmente y con transparencia, podremos ganar mucho margen de maniobra y facilidad a la hora de hacer todos los trámites necesarios.

12. Actividad principal de la empresa

Esta propuesta, como ya hemos repetido múltiples veces, se trata de una experiencia a gran escala, interactiva, personalizada, cultural y ambulante. Para nosotras, es muy importante la personalización de la experiencia para los asistentes de nuestros espectáculos, por este motivo,

decidimos coger a los antecesores de nuestro proyecto, los circos, y plantearlos de manera que sea muy diferencial y que llame la atención.

Nuestra carpa estará ubicada temporalmente en algún sitio del mundo (empezando desde España, pero expandiéndose por el territorio nacional, incluso europeo). Esto permitirá **coger leyendas míticas de cada lugar o historias desconocidas de los orígenes** de localidades pequeñas y revivirlas de nuevo, explicando detalladamente cada una de ellas y haciendo que el público sea partícipe de lo que sucede después, por votación mayoritaria (pudiendo cambiar el destino de muchas historias que conocemos hoy en día).

Este servicio de experiencias personalizables a gran escala e interactivas nos permitirá llevar al público mucho más allá de lo que está acostumbrado, haciéndolo el **protagonista** de la historia porque podrá elegir todo lo que sucede en ella *in situ*. Además, formará parte de una comunidad (que se encontrará en el mismo espectáculo) con la que tendrá que colaborar para decidir el fin de la representación.

Queremos fomentar los **espectáculos culturales modernos** y hacer que la gente realmente los viva, por lo que vamos a mezclar el arte del teatro, la habilidad de los acróbatas de los circos, el *show* de los payasos, la interactividad y la emoción de los *escape rooms*, la personalización de los videojuegos, el potencial de la tecnología (realidad virtual y aumentada) y la rotación de los circos para crear una experiencia única que solamente se pueda repetir asistiendo otra vez en nuestra carpa.

13. DAFO inicial antes de la investigación

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Al tratarse de un servicio totalmente nuevo, los consumidores pueden ser reticentes a probarlo. - Al ser un servicio nuevo y no conocido puede ser complicado para el público objetivo comprender de qué se tratan estas nuevas experiencias. - Si no hay una buena planificación previa a la implantación de nuestro servicio en cualquier lugar, puede ser que no cumpla las expectativas del público y ser rechazado por el mismo. - Necesidad de una gran inversión económica inicial para llevar a cabo el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay otras marcas que ofrecen servicios relacionados con experiencias como los conocidos <i>escape rooms</i>. - Hay otros servicios como el circo que cuentan con una larga tradición e historia detrás que les da un valor añadido sustancial. - Existencia de productos sustitutivos con un formato 100% digitalizado u online como algunos videojuegos participativos en línea e incluso el auge de series interactivas. - Con la pandemia las personas intentan evitar al máximo ir a sitios en los que haya una gran afluencia de personas, así que podrían estar cerradas a asistir a estas nuevas experiencias. - Puede ser difícil entrar en un mercado con una competencia tan voraz como el mercado del ocio. Por eso podemos encontrarnos con muchas barreras de entrada.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Nuestra propuesta tiene un valor diferencial muy claro y totalmente innovador en el sector de experiencias de ocio. - Nuestra propuesta será nómada, es decir, que estará por un tiempo limitado en un lugar e irá moviéndose. Esto nos permitirá llegar a un target mucho más específico. - Además, gracias a este carácter nómada nuestras experiencias serán totalmente personalizables y esto añadirá valor a la experiencia. - Interactividad como factor clave de nuestras experiencias para que el público forme parte del espectáculo y consiga conectar con la marca. - El formato colaborativo a gran escala permite al público no sólo interactuar con nuestra marca, sino cooperar entre ellos mismos y crea una sensación de comunidad (formar parte de algo). 	<ul style="list-style-type: none"> - Las experiencias como el cine y los circos son cada vez menos consumidas porque están quedando obsoletas en el mundo de la digitalización. - Los consumidores cada vez más prefieren gastar su dinero en vivir experiencias de valor antes que en comprar un único producto. - La gente actualmente se siente atraída por las experiencias interactivas. Un ejemplo de ello es el mítico episodio interactivo de Black Mirror que hizo a la serie viral en menos de 24 horas. - La inmersión del público cobra cada vez más valor para el cliente y nuestro planteamiento es una oportunidad para explotar este nuevo nicho de mercado.

14. Investigación de campo

14.1. Hipótesis para la investigación primaria

Antes de empezar la investigación de campo primaria, hemos planteado algunas hipótesis para centrarla mejor. Vamos a intentar verificar o falsear dichas hipótesis para enfocar nuestro proyecto en función de los resultados que consigamos con la investigación.

- a) Las personas de entre 16 - 60 años estarán interesadas por la propuesta de entretenimiento que hacemos:** dado que la temática de las representaciones será variada e irá cambiando dependiendo de la localización en la que se encuentre la carpa, la gran mayoría de personas se podrán sentir atraídas por alguna temática (por muy concreta que sea) y tendrán ganas de probarlo (conocimiento + consideración).
- b) Las familias con hijos menores de 12 años se verán atraídas por los espectáculos de temática general:** dado que los espectáculos de temática general serán cercanos y divertidos, aptos para toda la familia, las personas que conformen una unidad familiar, especialmente aquellas que tengan hijos menores de edad, sentirán el deseo de poder consumir este tipo de servicio.
- c) La prohibición de los animales en espectáculos circenses no nos afectará porque la población está muy concienciada con la causa:** dado el revuelo que dicha prohibición ha causado en la mayoría de los circos que usaban animales en sus representaciones, consideramos relevante comprobar si verdaderamente afectará o no a la propuesta el hecho de que no tengamos animales en los espectáculos.
- d) La interactividad a gran escala será la clave de la diferenciación de nuestra empresa:** consideramos que esta característica es lo que verdaderamente hace relevante la propuesta, aunque también creemos que puede estar bien confirmarlo durante la investigación para tener claro desde qué punto podemos diferenciarnos y, en caso de no corroborar esta hipótesis, descubrir cuál es nuestra propuesta de valor a ojos de público.
- e) Los jóvenes de entre 16 y 25 años únicamente se interesarán por nuestro servicio cuando se trate de temáticas como terror o aventura:** dado que las personas jóvenes necesitan estímulos más fuertes para reaccionar y sentir la adrenalina, necesitarán que

hagamos temáticas muy concretas para poder disfrutar al 100% de la experiencia, además de para poder crear un deseo de revivirla.

- f) La mayoría de la población preferirá asistir a nuestras experiencias antes que a un *escape room*:** dado que englobamos la interactividad y el misterio que tiene un *escape room*, además de añadir elementos de entretenimiento culturales y muy demandados por la sociedad, nuestro target nos considerará como una opción prioritaria ante otros tipos de entretenimiento existentes como los *escape rooms*.
- g) Nuestra propuesta se entenderá como la evolución y el futuro de los circos, por lo que los mismos se podrían quedar obsoletos:** después de la prohibición de los animales y de la gran necesidad de innovación que tienen que hacer los circos para poder sobrevivir, el surgimiento de nuestra propuesta será visto como una brisa fresca y la población entenderá nuestro servicio como la evolución de los espectáculos circenses, que probablemente se quedarán atrás.
- h) Los adultos de entre 35 y 65 años valorarán muy positivamente nuestro servicio por la personalización cultural según el lugar en que implantemos el espectáculo:** la glocalización que nos planteamos como empresa, es decir, la personalización de los espectáculos dependiendo del lugar en el que se den (adaptándonos 100% culturalmente) será muy valorada por las personas de edades adultas porque suelen ser muy amantes de la cultura del lugar en el que han crecido y/o viven actualmente.
- i) El público que asista a nuestros espectáculos querrá repetir porque cada vez que asistan podrán vivir una experiencia distinta:** habrá una amplia ratio de repetición de compra de nuestros espectáculos si realmente cumple con las expectativas del público. Esto se deberá a que nuestra experiencia será siempre cambiante y los asistentes podrán participar en nuestros shows sin necesidad de revivir la misma experiencia una y otra vez.

14.2. Herramientas de investigación

14.2.1. Cualitativas

Las herramientas cualitativas están enfocadas a conseguir información de valor y de calidad por parte de los participantes. En este caso, vamos a recopilar *insights* de la población para poderlos aplicar al planteamiento de este proyecto.

- **Entrevista:** haremos 4 entrevistas (como mínimo) buscando diferentes perfiles de personas para descubrir *insights* de todas ellas y saber el porqué de sus respuestas. Consideramos importante sacar información cualitativa que nos pueda servir para, posteriormente, aplicar al negocio y usar en los *focus groups* (cuando tengamos el OK sobre la propuesta realizaremos el guion de cada entrevista).

Los perfiles de personas serán los siguientes:

- **Artista circense que dedica su tiempo íntegro a preparar los espectáculos en los que actúa:** en esta entrevista, queremos sacar información de valor sobre la situación actual de los circos, la innovación que tienen y cuáles son los puntos fuertes y débiles de estos negocios para poder tener una visión global sobre cómo aprovechar la oportunidad que se nos presenta teniendo en cuenta la situación de este gran competidor.

Además, como será una entrevista en profundidad podremos sacar información de provecho sobre **todas las hipótesis** (perfil del target, preferencias de la población por características, demanda actual sobre espectáculos), especialmente de las **c** y **g** (centradas en la supervivencia de los circos). La única hipótesis que no se podrá resolver será la **i** (que está relacionada con la repetición de compra), aunque podremos consultar si sabe cuál es el porcentaje de personas que repiten compra en el circo.

- **Personas que trabajen o dirijan un *escape room*:** en estas entrevistas en profundidad también pretendemos sacar información sobre cuál es la situación actual de los *escape rooms*, el nivel de demanda, cuáles son los pros y los contras que los clientes encuentran a este modelo de negocio, cuál es su método para

innovar, entre otros aspectos que nos gustaría tocar para poder sacar toda la información que podamos.

En estos dos casos, también queremos llegar a extraer toda la información que nos permita verificar **todas las hipótesis**, teniendo en cuenta el perfil del target y las necesidades del mismo.

- **Regidor/a de cultura:** creemos que esta entrevista en profundidad sería muy interesante para poder obtener datos que nos permitan generar una información necesaria para conocer la viabilidad de nuestro proyecto. Una persona que se dedique a la cultura íntegramente tendrá los datos sobre la demanda de actividades culturales en la población, las preferencias, las mejoras a implementar, entre muchos otros datos de valor para nuestro proyecto. De esta manera, también podremos obtener datos que nos permitirán construir un argumento más sólido a la hora de **validar o descartar cada una de las hipótesis iniciales**.
- **Focus group:** realizaremos 1 *focus group*, ambos para extraer información cualitativa de valor de las discusiones que surjan en las sesiones. Los datos que extraigamos nos permitirán generar información sobre cuáles son las preferencias del target al que nos dirigimos, así como los puntos fuertes y débiles que tiene nuestra propuesta. Además, podremos generar conocimiento una vez usemos esta información para la puesta en marcha de nuestro proyecto.

Lo ideal sería que el *focus group* fuera en persona para facilitar que haya un ambiente cercano y cálido que permita a todos los participantes interactuar con total naturalidad, además de poder tener en cuenta el lenguaje corporal de las personas (que muchas veces nos da información adicional sobre lo que nos plantea). Pero, dada la situación pandémica actual, probablemente optemos por realizar el *focus group* online, usando la plataforma de Teams como punto de encuentro.

Se realizará con personas jóvenes con diferentes estilos de vida, pero de la misma edad (20-30 años). Que trabajen en su día a día y que les guste salir con sus amigos o con sus parejas durante sus ratos libres para hacer actividades como ir al cine, tomar algo, hacer

un *escape room*, ir a un concierto, entre otras. No queremos acotar más el target del focus group para que sea un grupo homogéneo, pero a la vez con distintos puntos de vista sobre los temas que tratemos en la sesión.

En este *focus group* intentaremos resolver **todas las hipótesis**, a excepción de la h, que es para un target más adulto. Se van a tratar:

- Actividades que hacen dentro y fuera de casa
- Actividades favoritas *outdoors*
- Tipo de actividades que han realizado y que prefieren
- Visión actual sobre los circos, los *escape rooms*, los cines
- Preferencias en el entretenimiento
- Qué buscan a la hora de escoger actividad que hacer
- Otros temas que puedan surgir del diálogo

14.2.2. Cuantitativas

En este caso, más allá de buscar información de valor que nos pueda servir para interpretar las necesidades del público, buscamos obtener mucho volumen de respuestas en el cuestionario que planteamos. Intentaremos extraer sensaciones generales de la población respecto al entretenimiento actual y todas sus formas.

- **Encuesta:** lo ideal sería que pudiéramos hacer nuestro cuestionario usando un método **probabilístico**, concretamente el **muestreo estratificado**, que consiste en sacar una muestra de la población, dividirla por estratos (características relevantes que nos interesen) y extraer aleatoriamente (mediante una lista numérica) el porcentaje de las personas que necesitamos de cada estrato para representar la realidad del universo de estudio. Pero, como no disponemos de suficiente presupuesto para realizarlo y mucho menos de BBDD sobre las que realizar la extracción de la muestra, por lo que optaremos por un **muestreo no probabilístico**.

En este caso, usaremos el **muestreo bola de nieve** que consiste en seleccionar una parte de la muestra y mandarles el cuestionario para que realicen. A su vez, les pediremos que lo administren a otras personas que conozcan para poder llegar a más parte de la población. De esta manera, conseguiremos alcanzar el número de personas que necesitamos para que formen parte de la muestra.

En total, necesitaremos una muestra de **385 personas**. Pero esta cifra tiene una explicación. Para empezar, el tamaño de la muestra viene determinada por el error muestral, el nivel de confianza y la distribución de la media:

- **Error muestral:** es el margen de error que estás dispuesto a asumir en la investigación, por lo que cuánto más grande sea, menos fiabilidad tendrán las conclusiones del cuestionario. En nuestro caso, hemos asumido un **5%**.
- **Intervalo de confianza:** es la probabilidad que hay de que las conclusiones que extraemos de la muestra analizada se ajusten al universo de estudio real. Como nos han enseñado que normalmente se asume con un **95%**, hemos usado esta cifra.
- **Distribución de la media:** se refiere al nivel de homogeneidad del universo. En el caso de no saberlo, se asume que la “máxima indeterminación”, es decir, que hay la misma probabilidad de que la población sea muy homogénea o muy heterogénea ($p=q=50\%$).

Además, como nos encontramos ante un **universo infinito**, es decir, que está conformado por más de 100.000 personas (porque es muy amplio), el tamaño de la muestra no cambiará significativamente sea cual sea el tamaño de la población. Teniendo en cuenta que, tal como se indica en Index Mundi (2021), las personas entre 15 y 65 años en España son un 66,57% de la población y que en España hay un total de 47 millones de habitantes, hemos calculado que tenemos una **población de 31.287.900 personas** (a nivel nacional).

A partir de todos estos datos, hemos usado la calculadora de muestra Question Pro para calcular la muestra que deberíamos usar que, como ya hemos mencionado, será de **385 personas**.

Calculadora de muestra

Nivel de
Confianza : ? ☒ 95% ☐ 99%

Margen de Error: ?

Población: ?

Tamaño de
Muestra:

Figura 127. *Cálculo de la muestra necesaria para nuestra investigación cuantitativa* (2022). [Captura de pantalla]. Question Pro. <https://bit.ly/3FEaTky>

Si nos centramos en la temática del cuestionario, está completamente orientado de resolver las hipótesis más generales, que son la **a**, **d**, **f**, **g** e **i**. Las preguntas están desarrolladas por apartados que nos indican cuál es el perfil de los entrevistados tanto a nivel sociodemográfico como a nivel personal (preferencias, rutinas, etc.).

Aunque pueda parecer a simple vista que no, las preguntas están planteadas indirectamente, es decir, cada pregunta busca acotar más en la verificación de las hipótesis mencionadas. De todas maneras, la encuesta nos permitirá tener unos resultados a gran escala cuantificables y, para verificar realmente las hipótesis, usaremos los dos *focus groups* y las entrevistas que son las técnicas que nos permitirán obtener datos cualitativos.

14.3. Resultados de la investigación (véase completa en anexos)

14.3.1. Encuesta

14.3.1.1. Resultados del cuestionario

La muestra encuestada, tal como hemos mencionado anteriormente, fue de 385 personas. Mayoritariamente contestaron adultos de entre 18 y 25 años (56,4%), seguidamente de adultos de entre 46 y 55 años y de 56 a 65 años (10,6% ambos). Finalmente, con un porcentaje de participación del 8,5% ambas franjas, también participaron personas de entre 36 y 45 años y menores de 18 años.

De las personas entrevistadas, un 71,3% fueron mujeres, mientras que el 28,7% restante se identificaron como hombres. El 45,7% afirmaron que tenían un nivel de estudios (terminados) de formación profesional y bachillerato, el 24,5% de grado universitario, el 11,7% de estudios secundarios y un 10,6% de estudios primarios. El resto afirmaron tener un master/doctorado o no quisieron responder.

Mayoritariamente, los encuestados se encontraban en una situación de estudio, trabajo o ambas (89,4%). Mientras el porcentaje restante se encontraban jubilados, en desempleo o prefirieron no responder las preguntas.

Ahora que ya tenemos la muestra encuestada descrita, vamos a pasar al contenido de la encuesta y las conclusiones que hemos podido extraer de la misma:

- Mayoritariamente (76,6% de los encuestados), se prefiere pasar el tiempo libre **fuera de casa**, aunque cuando se encuentran en casa, las actividades más frecuentes son **revisar las RRSS** (36,2%), **mirar películas o series** (37,2%) o **leer libros o novelas** (11,7%).
- De las personas que alguna vez han jugado a videojuegos (81,9%), encuentran que lo más interesante de los mismos es que **puedes controlar el juego** (42,7%), que puedes **jugar tantas veces como quieras** (22,7%) o que **puedes interactuar con otras personas** (18,7%).
- El 59,6% de los encuestados habían tenido alguna experiencia con la **realidad virtual** o la **realidad aumentada**. De estos, en una escala del 1 al 5 (siendo 1 que no aportan

valor y 5 que son la clave del juego), valoraron generalmente el valor añadido que aportan a los videojuegos en un **3,87** de media.

- Las actividades más frecuentes de los encuestados fuera de casa son **ir a tomar algo** (45,1%), **ir a caminar / hacer deporte** (41,5%) o **ir de compras** (8,5%).
- De entre los planes que no hacen habitualmente, los más deseados son **ir a un concierto** (56,1%), **hacer un *escape room*** (34,1%), **ir de fiesta** (31,7%), **ir a esquiar** (31,7%), **ir a comer en un restaurante** (24,4%) o **ir a un parque de aventuras** (19,5%). Los motivos por los que no los practican más habitualmente son por **temas económicos** (31,7%), por **falta de tiempo** (31,7%), por **distancia** (17,1%) o por **falta de acompañantes** (14,6%).
- Sin tener en cuenta los motivos que pudieran evitar su realización, si pudieran hacer un plan improvisado este fin de semana sería **ir a una obra de teatro** (55,3%), **asistir a un concierto** (48,9%), **hacer un *escape room*** (38,3%) o **ir a un parque temático** (28,7%). Mientras que los planes menos votados fueron **ir al circo** (5,3%) e **ir al casino o de fiesta** (8,5%).
- Las actividades más bien acogidas por el público fueron hacer un **ir al cine**, **ir al teatro** o **hacer un *escape room***, con una valoración media de **3,55**, **3,48** y **3,3** sobre 5, respectivamente.
- Relativo a los ***escape rooms***, el público considera que sus puntos fuertes son **participación con conocidos** (44,7%), **colaboración conjunta** (35,1%) y **variedad de temáticas** (14,9%). En cambio, sus puntos débiles son la **accesibilidad** en cuanto a la reserva (27,7%), la **falta de personalización** (22,3%) y la **falta de digitalización** (16%).
- Relativo a los **circos**, sus puntos fuertes según los encuestados son la **originalidad de los *shows*** (42,6%), la **dificultad de los espectáculos** (26,6%) y la **tradición cultural** que les precede (22,3%). En cambio, sus faltas son la **necesidad de reinención** de los espectáculos (40,4%), la **falta de rotación por más ciudades** (20,2%), la **poca interactividad** (19,1%) y la **poca digitalización** (10,6%).

14.3.1.2. Conclusiones del cuestionario

De los resultados comentados anteriormente, podemos sacar las conclusiones siguientes:

- Las personas ven a muchas de las empresas dedicadas al entretenimiento *outdoor*, como servicios **puntuales** a los que acudir para hacer planes especiales con familiares, parejas o amistades. Esto se debe a motivos como falta de presupuesto o falta de tiempo para dedicar en su día a día.
- La **interactividad** es un factor clave para el público a la hora de escoger qué tipo de actividades realizar en su tiempo libre. Hay mucha más tendencia a preferir las actividades en las que pueden participar directamente y aportar su grano de arena a las que están únicamente como espectadores.
- La **accesibilidad** a nivel de distancia, presupuesto y facilidad de consumir el servicio también es un aspecto muy relevante a la hora de plantear el proyecto que estamos haciendo. Hay una serie de barreras generales que causan que el público no consuma habitualmente este tipo de servicios. Debemos tenerlas muy en cuenta a la hora de plantear el proyecto.
- Aunque los circos y los *escape rooms* gusten al público, no los encuentran fascinantes por motivos como la **falta de digitalización** o **de personalización**. Esto se debe a que son experiencias planteadas para vivir únicamente una vez, ya que una vez la has disfrutado, ya no puedes volver a sentir la ilusión que te hacía el primer día que fuiste.

14.3.2. Focus group

14.3.2.1. Conclusiones del focus group

Al tratarse de un método cualitativo, no podemos cuantificar las respuestas porque son muy variadas, por lo que haremos unas conclusiones detalladas sobre los aspectos que se trataron en el *focus group*, las preocupaciones de las participantes y los *insights* que pudimos captar durante la realización el mismo y en el transcurso de su análisis.

El *focus group* realizado con fecha de 10 de mayo de 2022, se realizó con cuatro chicas de entre 20 y 25 años, todas estudiantes y empleadas de distintos estudios y profesiones entre sí. Todas afirmaron inicialmente que tienen poco tiempo libre, pero que disfrutaban mucho haciendo planes especialmente con amigos.

- Hay una tendencia a pensar que los videojuegos están únicamente centrados en el ordenador. Aunque una vez introducidos los juegos de móvil como videojuegos, salieron reflexiones como que **está bien tomar las decisiones dentro del juego**, preferencia de **juegos culturales** (Wordle, Preguntados) que aporten conocimiento, más atracción por los **juegos de rol**.
- Todas coincidieron en que les gusta mucho hacer *escape rooms*, aunque de distintas temáticas. Lo que más valoran de los *escape rooms* es que debes desarrollar, junto con tus amistades, el desenlace del juego a través de pistas, que debes ser inteligente a la hora de descubrir qué hacer.
- Generalmente y sin discrepancias al respecto, consideraron que los circos no son comparables con los *escape rooms*, aunque por distintos motivos en función de las participantes:
 - Los *escape rooms* son más accesibles que los circos (aunque ambos se tienen que planificar).
 - Los circos son para un público infantil.
 - Los *escape rooms* son para disfrutar con amistades y eres mucho más la protagonista del mismo que en un circo.
- Hay un par de *insights* generales respecto a los **circos**:
 - “**Son para familias con niños pequeños**”: su esencia son los personajes que intervienen en los espectáculos (payasos, acróbatas, malabaristas, etc.). La sociedad ha cambiado mucho y, en el *focus group*, vimos una tendencia a pensar que la evolución de los circos conlleva el riesgo de perder su valor tradicional y cultural, que su renovación quizás haría perder la esencia del circo.
 - “**Una vez visto uno, vistos todos**”: hay un pensamiento generalizado de que todos los números de los circos son muy similares entre sí, aunque tengan un alto nivel de complejidad.
- Si nos centramos en la presentación de nuestra propuesta como una nueva puesta en escena de las actividades culturales actuales mucho más enfocada al futuro del ocio surgieron diferentes puntos de vista muy interesantes. Planteamos este proyecto como

una forma de entretenimiento bajo una carpa itinerante, con interactividad gracias a la tecnología, mucho más personalizada en función del lugar donde esté y enfocada a la participación conjunta global. Hubo comentarios como:

- **“Sería como una red social pero físicamente”**: se valoró positivamente la posibilidad de conocer nuevas personas mediante la interactividad del formato. Aunque también se planteó la opción de no hacerlo a gran escala, con grupos más reducidos como las “gradas” del circo, para que sea mucho más cercano. También surgió la propuesta de **alejarse mucho del circo**, para que fuera percibido como una gran novedad tecnológica, más allá de la evolución de un circo (y nos pudiéramos librar de los prejuicios al respecto).
- **“Se tendría que mirar lo de las edades para captar más a los jóvenes, pero tiene pinta de ser algo muy caro”**: la digitalización e innovación de nuestra propuesta transmite una sensación de tener un precio muy elevado para la entrada. Aunque todas estarían dispuestas a pagar, **puntualmente**, entre **35€ y 50€** para disfrutar de un espectáculo con estas características.
- **“No sé si podría expresar mi opinión colaborando con tantas personas”**: relacionado con el primer punto, surgió el pensamiento de la **importancia de que escuchen tus pensamientos**. Por esto también barajamos muy seriamente la posibilidad de dividir nuestra gran carpa en distintas secciones para convertirla más en un “macrojuego” subdividido en “equipos”. Pero siempre **fomentando la colaboración**, más allá de la competición (no gusta la competitividad).
- Únicamente se repetiría esta experiencia si el precio fuera más asequible al planteado para una ocasión puntual. Probablemente, la primera vez estarían más dispuestas a pagar un precio más elevado por la **experiencia** y la **curiosidad**. Para repetir el consumo de la experiencia, surgió la necesidad de un **gran cambio entre espectáculos** (por ejemplo, si un año se realiza un *show* basado en las decisiones, el siguiente año que cambie el formato y se haga mucho más dinámico a nivel físico con la realización de pruebas).

- Al final de la sesión y después de plantear el formato de este proyecto, dos de las participantes coincidieron en que lo asociaban con el **color naranja**, no saben por qué. Probablemente, porque es el color que denota diversión, aventura, entretenimiento, etc. Las demás también estuvieron de acuerdo en que, tratándose de una empresa con estas características, veían la empresa con colores como el rojo o el naranja, más vivos y dinámicos.

14.3.3. Entrevistas

14.3.3.1. Conclusiones - Artistas circenses

Tal como hemos comentado en el apartado anterior, al tratarse de un método cualitativo, vamos a realizar un recojo de las conclusiones generales que hemos podido extraer de las distintas entrevistas a los diferentes artistas circenses que han colaborado.

Las colaboradoras han sido dos mujeres de edades comprendidas entre los 20 y 30 años que hace mucho tiempo que trabajan en el sector (más de 9 años). Ambas coinciden en que el circo es una parte muy importante de su vida y que es su trabajo, pero también lo tiene presente en su día a día cuando desconecta (convivir con las mismas personas, pasar tiempo en el mismo lugar, entre otras experiencias del día a día).

- El circo es visto como una **forma de vivir** para los que trabajan habitualmente en él. Se consideran parte de una comunidad en la que viven y trabajan toda su vida. Además, hay un valor muy arraigado al circo que es la **superación personal** y las ganas de renovarse como profesional constantemente.
- Ambas confirman que la diferenciación de sus respectivos circos se centra en la **calidad de los espectáculos** y en los **valores** que el circo en cuestión lleva arraigados.
- Al preguntar por la competencia del Circo Raluy, una de las entrevistadas confirma que existe **mucho respeto entre circos** en el sector, porque cada uno tiene su público. Aunque hay una discrepancia en las palabras de la otra entrevistada, porque considera que el **Circo du Soleil** se trata de una competencia muy fuerte debido a la gran **calidad de los artistas** internacionales y de la **puesta en escena** de dicho circo.

- Aunque para ambas el circo es una pasión innegable, objetivamente una de las entrevistadas reconoce su **constante lucha** con las **tecnologías** y las **pantallas**, ya que te permiten ver cualquier tipo de espectáculo desde casa (aunque no sea comparable).
- Las actuaciones que más repercusión tienen en el público son aquellas que **asombran por su complejidad** (malabares, acrobacias, piruetas). Aunque en uno de los circos cuenta con una diferenciación a **nivel social** por su colaboración con una entidad dedicada a la **inclusión social**.
- Hay discrepancias a la hora de determinar cuál es el punto fuerte de los circos: una de las entrevistadas afirma que es el **espectáculo en sí**, mientras la otra entrevistada comenta el valor de la **conexión con el público** mediante un interlocutor (presentador, payaso u otros personajes).
- Ha habido una **notable modernización** tecnológica por lo referente a los equipos de sonido y de iluminación. Surge el ejemplo del **Circo du Soleil** y sus novedades como la retransmisión de espectáculos durante la cuarentena, la inclusión de pantallas LED y sus proyecciones.
- Se coincide en la necesidad de una **mejor acogida de los circos como acto cultural**, pues surgen temas como la dificultad de obtener los permisos necesarios para implantarse en un lugar (siendo este su **mayor punto débil**), el precio de la gasolina, las horas de viaje y el surgimiento de las RRSS y las nuevas formas de entretenimiento mediante la tecnología.
- Afirman que, si ha habido una **afectación** de la demanda por la **pandemia**, ha sido muy **ligera o inexistente**: *“Las personas tenían muchas ganas de pasárselo bien después de todo lo sucedido”*.

14.3.3.2. Conclusiones - Regidor de cultura

En este caso, como únicamente hemos podido conseguir una entrevista, vamos a sacar las conclusiones pertinentes generalizando las respuestas ya que, al tratarse de una institución pública, más o menos se requerirán de los mismos permisos en todo el territorio nacional.

- La **participación en actos culturales** ha **crecido**, aunque aún en unos niveles inferiores a los que la administración pública plantea. Las actividades que **más demanda** tienen son las charlas sobre temas interesantes para la población, los **espectáculos infantiles** (como talleres de circo o espectáculos concretos de circo en el aire libre) y, especialmente, la **magia**.
- Aunque se consideren como actos culturales bastante demandados, el **teatro** y los **conciertos** o actuaciones musicales se encuentran muy limitados por la temática concreta de que traten en cada ocasión (público muy segmentado).
- Ante la **digitalización**, hay actividades culturales que están perdiendo mucha fuerza, especialmente aquellos en los que la tecnología no les permite llevarlos mucho más allá sin perder su esencia, como el **cine**. Aunque cabe decir que el entrevistado contempla que no desaparecerán todas las actividades de ocio como las conocemos hoy porque son muy **relevantes emocionalmente** para el público, especialmente para el público infantil (como los talleres o las actuaciones en directo).
- Cada administración controla los permisos desde un departamento distinto, pero, mayoritariamente, siempre que llevar a cabo una actividad requiera de una **instalación de infraestructura** se piden muchos permisos enfocados a requisitos estructurales teniendo en cuenta la seguridad y salubridad de los espectadores.
- En el caso de la población del entrevistado, cuando un **circo** quiera instalarse en dicho lugar deberá presentar un **proyecto** (a poder ser un reportaje) y unos **permisos concretos** para su correcta instalación y el desarrollo de la actividad en concreto (materiales homologados y certificados).
- El regidor de cultura afirma que, en su ayuntamiento, confían mucho en las personas que tiran adelante **proyectos culturales** e intentan, dentro de las posibilidades que hay, **ayudarles a crecer** y visibilizarlos. Aunque siempre tienen en cuenta la **compatibilidad** de cada actividad cultural que se realiza con la población y sus gustos / necesidades.

14.3.3.3. Conclusiones - Propietarios de *escape rooms*

En este caso, nos han concedido un par de entrevistas dos propietarios de *escape rooms*: Daniel Martínez Heredia (Olimpo *Escape Room*) y Aitor Sas Castillo (Unreal *Room Escape*). Las conclusiones que podemos extraer de estas dos entrevistas son las siguientes:

- Ambos coinciden en que **el sector de los *escape rooms* se popularizó en el año 2016**, cuando ambos empezaron a frecuentar las salas y a plantearse abrir la suya propia (valorando el éxito, para mejorar cosas que ellos echaban en falta, porque era un mundo fascinante y completamente nuevo, etc.).
- Lo que más les gusta de su trabajo a ambos es presenciar la **felicidad y el disfrute de sus clientes cuando juegan a las salas que ellos mismos han diseñado** y la satisfacción que ven en sus caras después de haberse pasado las actividades y juegos.
- También coinciden que **el sector del ocio es peligroso**, porque crea muchas **expectativas** en la mente del consumidor. Si ellos no cumplen y superan estas expectativas, los jugadores de las salas salen malhumorados y descontentos con su inversión (de tiempo y de dinero) y **critican la sala de forma destructiva** (mala publicidad, pérdida del boca a boca, etc.).
- En Olimpo *Escape Room*, Daniel es el único *Game Master* y se **encarga de todo lo que rodea su empresa** (presupuestos, creación del juego, guion, control y organización, gestión de RRSS, publicidad y marketing, infraestructura, limpieza, etc.). Por otro lado, aunque Aitor sí cuente con algunos trabajadores que le ayudan siendo también *Game Masters*, todas las demás faenas también las hace él.
- Daniel piensa que **la sociedad no demanda más experiencias que bienes materiales**. Considera que, aunque los *escape rooms* ahora están de moda, siempre es más fácil comprar una camiseta o un perfume. En cambio, Aitor cree que la gente tiene una visión de vida cada vez más diferente y que **valoran mucho más el vivir una experiencia y enriquecer su vida**.
- Ambos coinciden en que existe una demanda potente de este tipo de servicios, aunque la **demanda pre pandemia** era mucho mayor que la actual. Argumentan que el **valor**

añadido ofrecido por las experiencias de *escape rooms* no lo ofrecen los otros servicios, por lo que la demanda no se ve afectada gravemente.

- El valor diferencial de Olimpo *Escape Room* es una **decoración inmersiva impecable y una historia sólida** e interesante. En cambio, la diferenciación de Unreal *Room Escape* se basa en la **eliminación de las típicas prohibiciones de otras salas**: se puede tocar y jugar con todo, no existen límites, las personas se pueden mover por la sala libremente, romper cosas, no limitan el tiempo a 60 minutos, etc.
- Daniel argumenta que la **competición directa entre salas de escape es inexistente**, ya que entre ellas siempre velan por el sector de forma conjunta. Una sala temática se puede jugar únicamente una vez, por lo que no tiene sentido adoptar medidas para crear una competición feroz. Entre salas se recomiendan y se ayudan siempre que pueden porque tienen un **objetivo común**: conseguir que la categoría prospere y se regule oficialmente.
- Ambos también coinciden en que si no tuvieran **ningún tipo de limitación económica** las salas serían espectaculares y no tendrían rival alguno. Comentan que muchas veces el dinero es un gran límite a la hora de **armar buenas decoraciones y efectos especiales** y que marca un antes y un después. Es por eso, que muchas salas se ven obligadas a sacrificar estas decoraciones para invertir ese dinero en otro lado y, como consecuencia, la ambientación suele quedar más “cutre” de lo que les gustaría.
- Nos comentan que el punto más fuerte de los *escape rooms* es su **interactividad**: sentirte el **protagonista en todo momento** y ser tú mismo el que toma las decisiones. Por otro lado, el punto más débil de este tipo de servicios es su **caducidad**. Al tratarse de experiencias que **no son “rejugables”** hay que innovar cada cierto tiempo para que la gente pueda repetir. Además, los *escape rooms* aún son muy nuevos, por lo que muchas personas no los perciben como negocios serios.
- Ambos coinciden en que el **sector estaba en crecimiento y debido a la pandemia se estancó**. Ahora, las salas siguen estando llenas, pero **esperan poder llegar a la situación en la que se encontraban los escape rooms en el año 2019**, su mejor año sin dudarlo.

- Por último, vemos que **ninguno de los dos tiene miedo que el sector quede obsoleto a nivel tecnológico**. Ambos consideran que en España somos personas que nos gusta muchísimo socializar y vivir experiencias reales en primera persona. Creen que quedan aún muchos años para ver que de verdad se implante el metaverso por completo y los *escape rooms* se queden atrás.

14.4. Conclusiones según hipótesis

Después de una larga investigación, podemos concluir que hemos verificado la mayoría de las hipótesis que inicialmente planteamos, que son las siguientes:

- **Las personas de entre 16 - 60 años estarán interesadas por la propuesta de entretenimiento que hacemos:** es cierto que hemos podido comprobar mediante las diferentes técnicas de investigación que la mayoría de personas a partir de 16 años se sienten atraídas por propuestas novedosas, basadas en la experiencia y en la aplicación de la cultura, como la nuestra.
- **La prohibición de los animales en espectáculos circenses no nos afectará porque la población está muy concienciada con la causa:** por supuesto, la prohibición de los animales se trata de una evolución natural de la sociedad por causas morales. Por lo que hemos podido extraer de las entrevistas que no supone un retroceso, sino un avance en cuanto al contenido que el público demanda.
- **La interactividad a gran escala será la clave de la diferenciación de nuestra empresa:** si bien es cierto que se trata de un elemento diferencial, es la interactividad junto a la personalización y el efecto de exclusividad que le da la itinerancia los valores principales que más llaman la atención del público objetivo.
- **La mayoría de la población preferirá asistir a nuestras experiencias antes que a un *escape room*:** a través de las diferentes vías de investigación, hemos podido verificar que los *escape rooms* gustan mucho al público, aunque se tratan de un servicio muy limitado porque una vez los has hecho, pierden completamente la gracia. El valor que Cube le aporta al público mediante la personalización de cada espectáculo juega a favor del consumo de nuestro servicio.

- **Los adultos de entre 35 y 65 años valorarán muy positivamente nuestro servicio por la personalización cultural según el lugar en que implantemos el espectáculo:** completamente verificado el valor que aporta la personalización de nuestros espectáculos al público objetivo.
- **El público que asista a nuestros espectáculos querrá repetir porque cada vez que asistan podrán vivir una experiencia distinta:** y, aunque también haya otros factores que puedan intervenir en la decisión de recompra, el cambio de espectáculo en función de la demanda del público de cada momento (*in situ*, a tiempo real), aporta un valor añadido a Cube, aspecto muy bien valorado por el target durante la investigación de campo.

Aunque hay algunas hipótesis que hemos podido falsear y que también nos han aportado conocimiento para continuar con el proyecto que queremos empezar, que son las siguientes:

- **Las familias con hijos menores de 12 años se verán atraídas por los espectáculos de temática general:** en este caso, no se trata de una hipótesis falseada, sino que simplemente no hemos podido llegar a suficientes familias con hijos menores de 12 años para poder verificar la hipótesis planteada.
- **Los jóvenes de entre 16 y 25 años únicamente se interesarán por nuestro servicio cuando se trate de temáticas como terror o aventura:** esta hipótesis sí la hemos podido falsear, debido al amplio rango de preferencias que tienen los jóvenes con edades comprendidas entre los 16 y los 25. Después de la investigación de campo, podemos afirmar que lo importante no es el target a quien nos vamos a dirigir con cada espectáculo, sino la calidad del contenido de cada temática.
- **Nuestra propuesta se entenderá como la evolución y el futuro de los circos, por lo que los mismos se podrían quedar obsoletos:** podemos concluir que esta hipótesis no se cumple porque, aunque durante la investigación hayamos podido comprobar que el interés por espectáculos circenses va descendiendo lentamente, es cierto que lo hace por evolución natural del sector del entretenimiento, no a causa de Cube, la propuesta cultural y tecnológica que queremos emprender.

15. Idea de negocio

15.1. Resumen del proyecto

Este negocio basa su actividad en las **experiencias culturales digitalizadas**. Lo que proponemos es crear un nuevo tipo de experiencias totalmente **inmersivas a nivel tecnológico** y participativas en las que los asistentes podrán **interactuar y tomar decisiones** a la vez que aprenden sobre la **cultura y la historia regional** española.

Estas experiencias tendrán lugar en una **infraestructura totalmente digitalizada e itinerante**. Es decir, traeremos la cultura, las historias locales y nuestros espectáculos a **todos los rincones** de los países en los que nos encontremos, empezando por España, de igual forma que hacen los circos o las ferias ambulantes.

Nuestro negocio se basa en la **necesidad de evolución y digitalización de actividades tradicionales** como el circo o el teatro. Como vimos en la investigación previa (apartado 14), las personas sienten que estas actividades culturales son aburridas, monótonas y que están totalmente estancadas a nivel de innovación, así que nuestra propuesta pretende **solucionar esta percepción**.

Todas las **temáticas** de nuestras experiencias estarán **basadas en las historias regionales y locales del país en el que nos encontremos**. De esta forma, conseguiremos educar a las personas a la vez que viven estas experiencias en primera persona (realidad virtual, decisiones *in situ*, personalización, metaverso, etc.).

Queremos trabajar de la mano con los profesionales del sector, ya que nuestro objetivo final es ayudar a que el sector del **ocio cultural offline** prospere en los próximos años y que lo haga a través de las **nuevas tecnologías, el arte, la personalización y la interacción**.

15.2. Justificación del proyecto y propuesta de valor

Esta propuesta nace de la necesidad de nuevas experiencias de ocio después del descenso de popularidad del cine y del circo, entre otras actividades *outdoor*. Actualmente, estamos viviendo una situación pandémica que está llevando a la cancelación y al abandono de muchas actividades culturales tradicionales en nuestro día a día.

La propuesta de crear un espacio para ofrecer experiencias temáticas participativas, interactivas y a gran escala es una oportunidad para volver a recuperar actividades tradicionales que siempre

hemos vivido (ir al cine con amigos, al circo en familia, hacer *escape rooms*, etc.), pero de una manera mucho más social y participativa, para que todas las personas se sientan parte de la experiencia y lo vivan como **protagonistas**.

Se trata de una propuesta innovadora y que aprovecharía el **auge de las tecnologías** y todas las facilidades que nos presta para renovar y modernizar experiencias culturales y convertirlas en una nueva categoría totalmente única y diferencial. Tenemos el propósito de crecer y ofrecer cada vez más **experiencias temáticas** que nos ayuden a hacernos eco de la cultura menos valorada y cada vez más olvidada: la **cultura local**.

15.3. Líneas de negocio

La línea de negocio que proponemos es muy clara, pero totalmente **flexible**. Las experiencias de nuestra propuesta se desarrollan en una estructura ambulante, cosa que nos permitirá adaptarnos a las **necesidades y la demanda disponibles**. Además, las temáticas también irán cambiando, por lo que podremos ir personalizándolas según las **preferencias de nuestro target** en todo momento.

Nuestro negocio siempre estará abierto a las nuevas **posibilidades que ofrezca la tecnología** y las explotará al máximo. Por ello, la empresa estará totalmente abierta a **colaboraciones beneficiosas** (*win-win*) y a **oportunidades** dentro del mundo del entretenimiento (ceder la infraestructura a terceros para eventos especiales, colaborar con la digitalización de otras disciplinas que sean de interés, organizar temáticas especiales con la ayuda de las administraciones locales o autonómicas, etc.).

Además, estaremos constantemente pendientes del *feedback* y las **opiniones de nuestros clientes** para saber para dónde sería viable extender nuestro negocio. Por ejemplo, plantear una **expansión de la cartera de los servicios** que ofrecemos e ir más allá añadiendo experiencias también gastronómicas u otro tipo de experiencias personalizadas privadas.

15.4. Forma de sociedad

Inicialmente, empezaremos siendo una **sociedad limitada** porque es una forma de empresa en la que, en España, nos podemos permitir empezar de forma autónoma. El modelo de las sociedades limitadas nos permite aportar un capital inicial reducido (3.000€) sin límite máximo de aportación. Además, en caso de fallida de la empresa, únicamente se comprometería la

cantidad inicial aportada, por lo que no se llegaría a involucrar el patrimonio personal de los socios (*Sociedad Limitada: características y ventajas*, 2022).

15.5. Organigrama y funciones

Al ser una empresa que acaba de empezar, vamos a nombrar el organigrama inicial ideal con el que nos gustaría empezar a trabajar. Aunque cabe decir que no será inamovible, dado que en función de la demanda y del funcionamiento del negocio se irá reestructurando para conseguir un servicio impecable y eficaz. Vamos a ir mencionando los cargos en distintas áreas y con sus respectivos niveles de responsabilidad frente a la empresa y a los espectáculos.

- **Área de dirección ejecutiva y *management*:**
 - **Socias fundadoras de la empresa:** pues en este caso seremos nosotras mismas, Neus Serra y Sara Farrés. Nuestra función será desarrollar la idea del proyecto tal como estamos haciendo ahora mismo en el TFG y hacer una primera aproximación, tanto a nivel ejecutivo como comunicacional, de la empresa. Además, seremos las personas que dirijan el funcionamiento de los espectáculos que se vayan realizando, en función de la demanda.
 - **Inversores del proyecto:** como bien dijimos en el apartado 9.2.6, necesitaremos inicialmente de inversores para impulsar nuestra empresa, dado que es una empresa que requiere de una elevada inversión inicial por sus características tanto físicas como tecnológicas. Aún no tenemos estipulados qué personas/entidades serán estos inversores, lo sabremos con exactitud cuando presentemos el proyecto a potenciales inversores.
- **Área de infraestructura y desarrollo tecnológico y creativo:**
 - **Director/a de los espectáculos:** para realizar un evento que se adapte perfectamente a las necesidades de los potenciales clientes, mezclando las tramas de historias habituales con la sensación de 5D de los *escape rooms*, deberemos tener una persona que se encargue de dirigir al detalle todos los espectáculos. Junto con las fundadoras, la persona directora de los espectáculos se encargará de supervisar que todos los efectos estén preparados y funcionen y que el conjunto del *show* sea una experiencia única para cada visitante.

- **Coreógrafos/as:** necesitamos personas con la formación necesaria para encargarse de preparar las coreografías y enseñar a los/las artistas dónde deben colocarse en cada momento para crear un espectáculo que fusione realmente la tecnología con la realidad. Para ello, los/las coreógrafos/as deberán personalizar cada actuación en función de la temática y coordinar a los/las artistas.
- **Entrenadores/as:** serán las personas encargadas de preparar y hacer cumplir la preparación física necesaria de los/las atletas. Serán las encargadas de hacerles un seguimiento estén capacitados/as a nivel físico en todos los espectáculos.
 - **Artistas**
 - **Actores y actrices**
 - **Otros participantes puntuales**
- **Guionistas:** el papel de los/las guionistas es clave para hacer de esta experiencia inmersiva, interactiva y a gran escala, una verdadera historia que enganche a todas las personas participantes. Para ello, deberán crear un *storytelling* para cada espectáculo en el que haya una trama, teniendo en cuenta todos los caminos por los que puede ir el espectáculo en función de las decisiones que tome el público.
- **Director/a de tecnología y efectos especiales:** para que los consumidores sean partícipes en la persona de nuestros espectáculos y puedan elegir su desenlace globalmente (mediante votaciones desde los mismos asientos), debemos tener una persona que coordine todos los elementos tecnológicos y se asegure de que funcionan correctamente y se complementan entre sí.
- **Responsable de logística y arquitectura:** al tratarse de una especie de carpa nómada, consideramos muy relevante tener una persona que dirija a nivel estructural todos aquellos elementos relacionados con la logística. Al personalizar los espectáculos al detalle, creemos conveniente que el mismo lugar en el que se dé el *show* forme parte de la puesta en escena. Para ello,

necesitaremos que esta persona se responsabilice de gestionar todos los cambios necesarios para cada espectáculo.

- **Director/a técnico:** al tratarse de espectáculos que mezclan la tecnología y la realidad, consideramos de vital importancia que exista una figura dentro de la organización que se dedique exclusivamente a la supervisión técnica de cada espectáculo para garantizar el mejor servicio. Esto implica hacer todas las pruebas necesarias antes de emprender un nuevo *show* y garantizar la mayor solvencia cuando se presente algún problema técnico durante un espectáculo.
 - **Equipo técnico:** serán todas las personas que conformen el equipo que soportará tanto a las distintas personas responsables de la tecnología y de la infraestructura, del sonido y de la programación de cada espectáculo en sí.
- **Responsable de iluminación:** para garantizar una experiencia inmersiva en todos los sentidos, necesitaremos una persona que se encargue de evaluar las necesidades de iluminación específicas para cada espectáculo. Esta persona también se encargará de supervisar la iluminación en todos los momentos durante el *show* para asegurar un servicio impecable de cara a los consumidores.
- **Responsable de sonido:** tendrá las mismas responsabilidades que la persona encargada de la iluminación, pero focalizada en el sonido. El/la responsable del sonido se encargará de la elección de la banda sonora, junto con el/la director/a general de los espectáculos. Además, garantizará una acústica perfecta en todos los momentos de cada realización.
 - **Equipo de sonido:** serán las personas a cargo del/de la responsable de sonido y que seguirán sus indicaciones para el desarrollo de cada *show*.
- **Área de comunicación y de marketing:**
 - **Responsable de comunicación:** deberemos comunicar la creación de este nuevo servicio de entretenimiento interactivo que engloba todos los sentidos. Para ello, es muy relevante tener una persona responsable de la comunicación tanto de la empresa como de todos los espectáculos. Inicialmente, empezaremos

siendo nosotras las que se encarguen de la comunicación de la marca, ya que hemos estudiado publicidad y RRPP. Pero, en un futuro y acorde con el crecimiento de la empresa, necesitaremos una persona que sea capaz de gestionar las necesidades comunicativas del proyecto independientemente de nosotras.

- **Responsable de marketing:** tal como pasa con la posición de “responsable de comunicación” en una primera instancia la idea es gestionar la parte de marketing nosotras mismas. Esto implicaría hacer un DAFO de la empresa, ir revisando los distintos aspectos como el precio, la comunicación, la distribución y el servicio en sí que ofrecemos y valorar las mejoras que podríamos hacer, a medida que la empresa crece. Aunque, tal como pasa con la posición anterior, a medida que vayamos ampliando las fronteras de la empresa, nos gustaría poder delegar esta responsabilidad a una persona que pueda gestionarlo independientemente.
- **Área administrativa y financiera:**
 - **Responsables de administración y finanzas:** como en toda empresa, deberá de haber como mínimo un par de personas que se encarguen de gestionar toda el área administrativa de la empresa y de contabilizar la ratio beneficios-pérdidas de la empresa, así como el balance anual de la misma. En un principio, la idea es que sean dos personas, pero, a lo largo del crecimiento y si es debido, se incorporarán nuevas figuras para hacer soporte a las personas responsables.

16. Estudio de mercado

Ya hemos comentado anteriormente, en concreto en el apartado 14.3, los resultados de la investigación realizada, tanto de las técnicas cualitativas como de las cuantitativas. Aun así, haremos un pequeño resumen a continuación de las conclusiones a las que hemos llegado a partir de la investigación referentes a nuestra propuesta y sus competidores.

- En general, las personas **escogen de forma muy consciente** a qué actividades dedicar su **tiempo libre**. Esto se debe a que no disponen de mucho tiempo que puedan dedicar al entretenimiento y, además, la mayoría de ellas **tampoco disponen de un gran presupuesto** (deben elegir).

- Actualmente, las personas prefieren invertir su dinero y su tiempo en actividades que les sirvan de experiencia y puedan rememorar con sus círculos: quieren **crear recuerdos inolvidables**. Es por eso, que cada vez valoran más las experiencias que pueden vivir en grupo y de forma totalmente interactiva, no solo como espectadores (quieren decidir, participar, colaborar, jugar, etc.).
- También tienen muy en mente, especialmente con la subida del precio del combustible, la **accesibilidad** (a nivel de distancia) de estas experiencias. Los entrevistados prefieren elegir una actividad que les guste menos pero que esté más cerca si no, dicen, se convierte en una inversión que no es rentable.
- En el focus group vemos como los juegos más populares y que más se juegan, incluso entre los jóvenes, son aquellos **juegos culturales o de aprendizaje** (como el Preguntados, por ejemplo).
- También en el focus group entendimos por qué los circos y los *escape rooms* no tenían el éxito que esperábamos. Los participantes argumentaron que **los circos no están actualizados ni innovan** en sus espectáculos, por lo que no tiene sentido pagar por verlos más de una vez (**repetitivos**). En cambio, los *escape rooms* gustaban más, pero también consideraban que **cerrarse a grupos pequeños** era su punto débil (hay cola de espera siempre, tienes que tener muchos amigos para que sea rentable pedir una sesión, no conoces a nadie allí, etc.).
- Los **circos** siempre se relacionan con un **público infantil**, en cambio, los *escape rooms* con **vivir experiencias con los amigos**. Las salas de *escape* también tienen una clara ventaja sobre los circos, y es que **tú eres el protagonista siempre**.
- Finalmente, cuando **planteamos en el focus group nuestra propuesta de negocio** vemos reacciones muy abiertas y positivas. Valoraron positivamente que las temáticas estuvieran **basadas en la cultura local y regional** y que fueran **interactivas**. Así, comentaban, podrían conocer allí también a otras personas y aprender curiosidades de las localidades más recónditas del país.

- Por otro lado, les costaba **imaginar el funcionamiento de las experiencias**. Al tratarse de una propuesta tan innovadora les crea curiosidad y comentan que estarían totalmente dispuestas a asistir a ellas y probarlas, aunque fuera una vez.

16.1. Actualización de macroentornos

Pese a que ya analizamos en profundidad los macroentornos relevantes para nuestro proyecto en el apartado 6, consideramos que es importante hacer una pequeña actualización de la situación actual, especialmente la que se refiere a los **macroentornos económico y sanitario**.

Actualmente, en julio de 2022, nos encontramos en medio de la **séptima ola de la Covid-19**. Después de dos años de pandemia, la gente está desgastada y cansada de las restricciones de movilidad, las mascarillas y los confinamientos. Es por este motivo que no creemos que la presencia de nuevas olas de Covid como la actual vaya a afectar de forma definitiva la apertura de este nuevo negocio.

No obstante, hay que tener en cuenta que no podemos ir en contra de las leyes y lo que decida el Gobierno. Porque por mucho que las personas quieran otra cosa, van a seguir las **indicaciones que se den desde el Ministerio de Sanidad**. Por eso, debemos crear un **plan** para hacer que nuestra infraestructura e instalaciones sean lo más sanitarias posibles, cosa que nos permita en un futuro mantener **nuestros servicios activos** en una novena y posible décima ola.

Debemos pensar en las posibles restricciones de movilidad, de aforo, de personal, de distancia de seguridad y de uso de mascarillas. Para que así, aunque haya una nueva ola de contagios, nuestros espectáculos estén **totalmente preparados y adaptados a las nuevas medidas sanitarias** y la gente no tenga reparos ni miedo en venir a disfrutar de las experiencias.

Por otro lado, el 24 de febrero de 2022, **Rusia empezó una guerra contra Ucrania** y esta tiene y tendrá un gran impacto en la economía española. Y es que, como dice Joseba Torronteras (2022), la economía española no es la única que está en juego, ya que este conflicto bélico va a repercutir en todo el sistema económico europeo.

Ahora mismo es complicado saber cómo se desarrollarán los efectos de la pandemia y de la guerra, pero la **inflación actual española está en 8,5 y la europea en 8,1**. Esta subida repentina e inesperada de los precios, en especial por parte de los consumidores, podría hacer que nuestro proyecto no tuviera la acogida que esperamos (Torronteras, 2022).

Es decir, si los precios de los alimentos básicos y de la gasolina están por las nubes (2€/l) no sería lógico pensar que las personas van a decidir invertir ese dinero en una **experiencia de ocio cultural de la que pueden prescindir**. Aun así, vemos como ya se están aplicando medidas desde el Banco Central Europeo para mitigar esta inflación y también observamos como el turismo puede hacer que la economía española prospere (Torronteras, 2022).

Por ese motivo, creemos que sería beneficioso para nuestro negocio **empezar su actividad** justo cuando arranca la **temporada turística**. En abril empiezan a abrir todos los hoteles, los cámpines y las calles se llenan de turistas, personas que suelen estar muy interesadas en probar cosas nuevas y que quieren informarse de las **tradiciones y la cultura local** (justo lo que ofrece nuestra propuesta).

16.2. Públicos objetivos

16.2.1. Primarios

16.2.1.1. Asistentes a nuestras experiencias

Como se comenta anteriormente en el apartado 7.1, el target dependerá de la temática de cada experiencia que ofrezcamos, que variará según el lugar en el que nos implantamos y de la demanda que haya en cada lugar. Aun así, de forma resumida, nuestro **target primario** se compondría de todas aquellas personas de entre **18 y 40** años que estén interesadas en vivir nuevas experiencias y aventuras acompañados de sus círculos más cercanos.

Inicialmente, al empezar a actuar en el territorio español, podríamos añadir que estas personas deberían residir actualmente en **España**. Además, son personas que prefieren gastar su dinero en **vivir experiencias** antes que en comprar bienes materiales. Son personas que invierten su tiempo de ocio en hacer **actividades** como ir al cine, al teatro, ir al circo con su familia o hacer quedadas con sus amigos para ir a parques temáticos, de aventuras u otras actividades más lúdicas (*escape rooms, paintball, jugar a los bolos, piragüismo...*).

Son personas **activas**, tanto físicamente como socialmente, ya que les encanta pasar tiempo con sus amigos y conocer a gente nueva. Son **extrovertidos** y **huyen de la monotonía**, siempre están dispuestos a organizar o participar en nuevos planes de ocio y entretenimiento con sus amigos.

Además, puede que muchos de ellos estén cansados de las experiencias que ya han probado y están buscando algo nuevo que realmente les sorprenda. Quieren algo innovador que les despierte la **curiosidad** y les devuelva la **ilusión**, la misma que tenían cuando eran pequeños y veían que el circo venía a su ciudad.

También podríamos decir que muchas de estas personas son **fanáticas de las nuevas tecnologías** y la digitalización. Son personas que están emocionadas por el futuro, que quieren ver el potencial de estas tecnologías y descubrir hasta dónde pueden llegar (metaverso, cambio de sociedad, relaciones...).

16.2.1.2. Contactos y administraciones

Para que este proyecto pueda ver la luz necesitamos hacer un gran trabajo de relaciones públicas, en especial dirigidas a las **administraciones públicas**. Por este motivo, también las consideramos nuestro target primario.

Este target estaría compuesto de todas aquellas personas **encargadas de la cultura y el ocio** en sus respectivas administraciones, ya sean locales, autonómicas o nacionales. En especial, hablamos de todos aquellos profesionales que se dedican a **velar por el sector del entretenimiento cultural** y por su prosperidad y que están abiertos a descubrir y apoyar nuevas formas de ocio.

Consideramos que es de vital importancia escoger como público primario estas administraciones, por ejemplo, los ayuntamientos locales. Conseguir contactos en los **ayuntamientos** es totalmente necesario, ya que, como nos comentaban en las entrevistas, los espectáculos itinerantes necesitan muchos permisos, subvenciones y tratos con las administraciones públicas. Todos estos papeles y permisos son necesarios para poder establecer la estructura en las distintas localidades y poder ejercer y llevar a cabo nuestros espectáculos.

16.2.2. Secundario

Como público objetivo secundario nos dirigimos a todos los **profesionales del sector del entretenimiento, el ocio y la cultura**. Profesionales que pueden convertirse en posibles futuros trabajadores de la empresa, aquellos artistas que actualmente están trabajando en un circo o en un teatro, por ejemplo.

Por otro lado, además de dirigirnos a todos aquellos **artistas** que puedan trabajar potencialmente en la empresa, también tenemos que tener en cuenta otros posibles **colaboradores futuros** (teatros, circos, escuelas de circo, *escape rooms*...). Dirigir nuestra comunicación a ellos, ya sea de forma directa o indirecta, es esencial para dar a conocer esta nueva modalidad de espectáculo y para conseguir atraer talento de verdad.

Además, creemos que también es de vital importancia hacernos hueco en el sector del entretenimiento, ya que si conseguimos **contactos y una buena relación** estaremos más cerca del éxito. **Colaborar con otras empresas** que ya estén bien posicionadas en la mente del consumidor nos puede ayudar a darnos a conocer y a romper la barrera de ser “la novedad”: queremos ganarnos su confianza.

16.3. Buyer persona IDs



Figura 128. User ID del consumidor objetivo de las experiencias del proyecto (2022) [Ilustración]. Elaboración propia.



Figura 129. User ID del público primario contactos y administraciones (2022) [Ilustración]. Elaboración propia.

17. Branding e identidad

17.1. Misión, visión y valores

La **misión** de nuestra propuesta es juntar el **espectáculo**, la **itinerancia** y la **movilidad** de los circos, el **entretenimiento** del teatro y la interactividad de los *escape rooms* para ofrecer una **experiencia temática participativa e interactiva** que realmente inmersa al público creando una sensación de protagonismo y comunidad a la vez. Esta propuesta nace a raíz de las posibilidades que nos ofrece la **digitalización** y el auge exponencial de la demanda por experiencias personalizadas por encima de productos y bienes materiales por parte de los consumidores.

Nuestra **visión** es ser los **impulsores** y los pioneros dentro de esta **nueva categoría** de experiencias culturales inmersivas e interactivas. Queremos abrir paso a esta **nueva dimensión digital** y ser los primeros en apostar por un futuro interactivo, conectado y lleno de nuevas experiencias y aventuras.

Los **valores** que van a regir nuestro proyecto desde un inicio son:

- **Innovación:** la innovación es una pieza clave y fundamental para el desarrollo y el funcionamiento del proyecto, ya que en ella se basa nuestra propuesta. Queremos llevar los espectáculos a un nuevo nivel mediante las tecnologías, la innovación y la personalización.
- **Cultura:** junto a la innovación, la cultura es otro de los pilares sobre los que radica nuestro proyecto. Se trata de una nueva perspectiva de, mucho más que tratarla, vivirla, sentirla, experimentarla. Se trata de una adaptación de las clásicas historias que toda la sociedad conoce, llevadas al imaginario de cada persona, donde se podrán descubrir nuevos finales, nuevas maneras de desenlazar leyendas y mitos de toda la vida.
- **Dinamismo:** para poder alcanzar este nivel de innovación y digitalización es importante estar siempre a la vanguardia de las nuevas tecnologías y mantener una actitud proactiva.
- **Inmersión:** conseguir que las personas disfruten del espectáculo sin pensar en sus preocupaciones es todo un reto, pero es algo que debemos conseguir. Debemos invertir tiempo en idear cómo será cada propuesta de espectáculo y tener en cuenta todos sus

elementos para asegurar al público una experiencia 100% inmersiva.

- **Personalización:** actualmente, uno de los valores añadidos más apreciados por el consumidor es la personalización. Es por eso que este debe ser uno de los valores que estructure cada una de nuestras propuestas. Debemos crear un espectáculo a gran escala donde el usuario se sienta partícipe y se sienta escuchado.
- **Adaptación:** el mundo de la digitalización avanza a pasos agigantados y debemos adaptarnos constantemente a él. Pero no solo eso, sino que también debemos tener en cuenta las preferencias y la historia de cada una de las localidades dónde instalemos nuestros espectáculos: para asegurar una buena personalización y, por ende, el éxito de estos.
- **Unión:** nuestra propuesta de negocio se basa en la unión de muchas disciplinas en un solo espectáculo: el circo, los teatros, los *escape rooms*, la inteligencia artificial, la realidad virtual y la aumentada, y todo aquello que pueda aumentar el valor del proyecto. Es por eso que para que funcione, todas estas disciplinas tienen que velar por un mismo propósito y unos mismos objetivos: hay que crear una unión simbiótica.
- **Glocalización:** este proyecto nace de un pensamiento global, como es el consumo de la cultura y los espectáculos de entretenimiento, con una actuación local, adaptada y personalizada al máximo en función de las personas que participen. Creemos en que para que todas las personas se sientan parte de una experiencia inmersiva como esta, debemos actuar desde sus deseos y necesidades y, en esta nueva manera de consumir cultura, en la que la tecnología y la realidad que conocemos se fusionan, entre todos los participantes podrán decidir el destino de cada espectáculo.

17.2. *Brand essence*

Lo que queremos conseguir con nuestra propuesta es mostrar al mundo que las tradiciones no tienen por qué acabar, sino que deben evolucionar. Este proyecto quiere demostrar cómo la unión del arte, la tecnología, la cultura y la tradición pueden coexistir en un mismo espectáculo fusionando disciplinas como el teatro, el circo o los *escape rooms*. Podríamos resumir nuestra *brand essence* como: **“integramos los espectáculos temáticos, la interacción y las nuevas tecnologías pensando en el ocio del futuro”**.

17.3. *Brand meanings*

<i>Features and functionalities</i>	Promoción de la cultura y la tradición local
	Organización de espectáculos temáticos
	Fusión del arte y la tecnología en un número
	Espectáculos ambulantes personalizados
	Cuadrado
	Cubo
	Geométrico
	Naranja
<i>Values and beliefs</i>	Innovación y visión de futuro
	Digitalización
	Cultura, tradición, tecnología y arte
	Espíritu de equipo
	Unión simbiótica
	Toma de decisiones conjunta
	Participación activa
	Contribución social
<i>Benefits</i>	Ocio educativo y cultural
	Oportunidades profesionales
	Reconocimiento a los artistas
	Aprendizaje de nuevas culturas y tradiciones
	Colaboraciones profesionales
	Evolución del sector de ocio cultural
	Experiencia sensorial inigualable
	Espectáculos digitales inmersivos

17.3.1. *Points of parity*

<i>Features and functionalities</i>	Promoción de la cultura y la tradición local
	Organización de espectáculos temáticos
<i>Values and beliefs</i>	Innovación y visión de futuro
	Digitalización
	Contribución social
<i>Benefits</i>	Oportunidades profesionales
	Reconocimiento a los artistas
	Aprendizaje de nuevas culturas y tradiciones
	Colaboraciones profesionales

17.3.2. *Points of difference*

<i>Features and functionalities</i>	Fusión del arte y la tecnología en un número
	Espectáculos ambulantes personalizados
	Cuadrado
	Geométrico
	Cubo
	Naranja
<i>Values and beliefs</i>	Cultura, tradición, tecnología y arte
	Toma de decisiones conjunta
	Espíritu de equipo
	Unión simbiótica
	Participación activa
<i>Benefits</i>	Ocio educativo y cultural
	Experiencia sensorial inigualable

<i>Benefits</i>	Evolución del sector de ocio cultural
	Espectáculos digitales inmersivos

17.3.3. Mapa de *meanings*

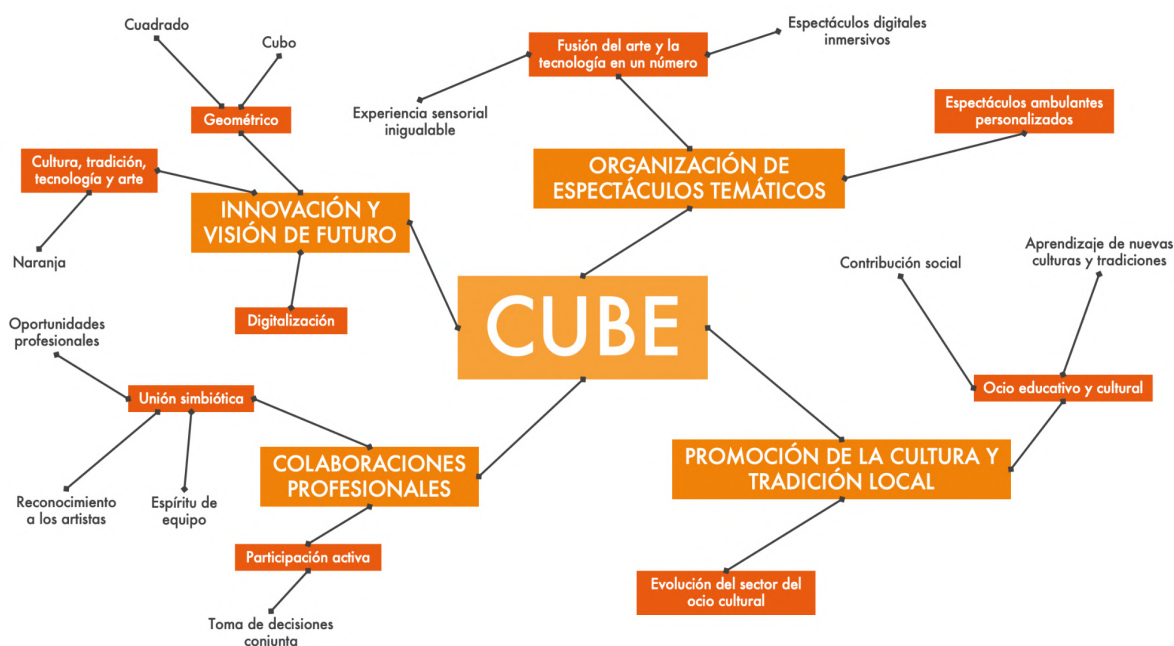


Figura 130. Mapa de meanings de Cube (2022) [Ilustración]. Elaboración propia.

17.3.4. *Unique*

Nuestra propuesta tiene una gran relevancia dentro del mundo del entretenimiento y del ocio, tanto digital como offline, por cuatro motivos distintos:

- No es simplemente un nuevo tipo de ocio, sino que con la propuesta creamos una **nueva categoría** que no está presente en el mercado actual.
- Combina las **disciplinas actuales** (circo, teatro, *escape rooms*, etc.) con las **nuevas tecnologías** que están recién emergiendo.
- Ofrece una experiencia cultural totalmente **inmersiva, interactiva y personalizada**.
- Ofrece **nuevas salidas profesionales** a todos los artistas y posibles colaboradores del proyecto (escuelas de circo, teatros, etc.) y una visión de futuro de su profesión.

17.3.5. 4 dimensiones

	FUNCTIONAL	EMOTIONAL	SOCIAL	AESTHETIC
<i>Features and functionalities</i>	1. Espectáculos temáticos 2. Fusión del arte y la tecnología en un número 3. Espectáculos ambulantes personalizados	1. Promoción de la cultura y la tradición local	1. Promoción de la cultura y la tradición local	1. Cubo 2. Cuadrado 3. Geométrico 4. Naranja
<i>Values and beliefs</i>	1. Unión simbiótica	1. Innovación y visión de futuro 2. Digitalización 3. Espíritu de equipo 4. Toma de decisiones conjunta 5. Participación activa	1. Cultura, tradición, tecnología y arte 2. Contribución social	1. Innovación y visión de futuro 2. Digitalización
<i>Benefits</i>	1. Oportunidades profesionales 2. Colaboraciones profesionales 3. Evolución del ocio cultural	1. Aprendizaje de nuevas culturas y tradiciones	1. Ocio educativo y cultural 2. Reconocimiento a los artistas	1. Experiencia sensorial inigualable 2. Espectáculos digitales inmersivos

17.4. Naming, logotipo y tipografía

17.4.1. Naming

Para escoger el nombre de nuestro proyecto seguiremos un proceso de selección basado en cuatro preguntas: “¿qué queremos que **transmita**?”, “¿encaja con nuestra **brand essence**?”, “¿es **diferencial** y **memorable** para nuestros consumidores objetivos?” y “¿va a **perdurar** en el tiempo?”.

En primer lugar, hicimos una lista con los nombres que más nos convencieron después de hacer un exhaustivo *brainstorming*. Los nombres que componían esa reducida lista junto a un pequeño resumen de su origen y planteamiento son los siguientes:

- **Futurik:** este nombre sale de la combinación de dos términos que definen y forman parte de nuestro proyecto: el futuro y un cubo de Rubik. Desde el primer momento teníamos claro que la estructura física y arquitectónica de la propuesta tendría una forma geométrica cuadrada, ya que nos parecía algo muy futurista y versátil (se puede personalizar muy fácilmente, no acapara la atención de los espectáculos). Es por eso que la palabra “Rubik” nos encajaba, tanto sonoramente como por su significado morfológico. Por otro lado, nuestra propuesta va sobre el “entretenimiento del futuro”, así que el prefijo “futur” nos parecía muy adecuado.
- **Space M:** con este *naming* queríamos llevar al consumidor aún más allá, a una nueva dimensión. Queríamos mostrar con el nombre que nuestra propuesta era de otro planeta, de una galaxia distinta a la nuestra. Por eso, nos pareció acertado usar un nombre tan conocido como el de “Space”, espacio en inglés, para decir que no hay límites, que la tecnología y la innovación son infinitas para nosotros. La M final la colocamos para simbolizar ese nuevo universo paralelo al actual, el famoso metaverso, algo que tiene mucha tirada actualmente, pero que tiene un futuro incierto.
- **The mirror:** esta propuesta de nombre quizás era la que menos nos convencía de todas, porque no era tan intuitiva para los espectadores y usuarios. Nuestro planteamiento para este *naming* fue pensar en las realidades paralelas, el mundo virtual versus el mundo real. Por eso decidimos coger la metáfora del espejo, un material que copia la realidad, pero en otra forma, en forma de reflejo. Este nombre también nos encajaba porque nuestro subconsciente nos llevaba a la mítica serie de Netflix “Black Mirror”, una serie que, tanto a nivel visual como a nivel de ideación y desarrollo, nos encajaba a la perfección con nuestro proyecto.
- **Cube:** este *naming* es el más simple de todos los que propusimos y por eso mismo nos gustó muchísimo. Era un nombre muy fácil de recordar que hacía referencia a nuestra estructura: “El cubo”. Un nombre misterioso y con libertad de interpretación, algo que también nos llamó mucho la atención. Queremos que la gente al pasar por el lado de

nuestra estructura sepa inmediatamente quiénes somos y no hay nada más vinculado a eso que un cubo.

- **InterAct:** nuestra propuesta de entretenimiento se basa en esa unión simbiótica en la que todas las disciplinas conviven para ofrecer y crear el “ocio del futuro”. Es de esa interacción mutuamente beneficiosa que surge este nombre “InterAct”, que significa literalmente “interactuar” en inglés. Además, poniendo la “A” en mayúsculas conseguimos añadir un significado más al *naming*, el significado de “acto”, algo muy representativo y característico de los espectáculos, especialmente los teatrales. Este *naming* significaría algo como “interacción de actos”.
- **Metabait:** el nombre de Metabait también surge de la fusión de dos conceptos distintos. En primer lugar, tenemos “Meta”, que es un sufijo que significa algo parecido a ir “más allá”, se refiere a un concepto totalmente futurista. Este prefijo, actualmente es conocido por el “Grupo Meta” un grupo corporativo que apuesta al 100% por las nuevas tecnologías y, por ende, por el surgimiento del metaverso, el nuevo universo digital. En segundo lugar, la palabra que compone el final del nombre es “bait”, una palabra inglesa que se traduce al español como “cebo” o “carnaza”. Este sufijo lo vemos en otros términos ingleses como “*clickbait*”. Nuestra propuesta será para todos aquellos fanáticos de las experiencias “el cebo del futuro”, aquel que conseguirá atraparlos y hará que quieran más.
- **Hexite:** siguiendo una de las anteriores propuestas y con el mismo propósito y significado hemos elegido “Hexa” como una opción parecida a “Cube”. Un cubo geométrico también se llama hexaedro, es por eso que el *naming* sale del acortamiento de la palabra. Aun así, este nos convence menos que los anteriores, ya que la palabra “hexa” se puede confundir con “hexágono” debido a que “hexaedro” no es tan conocido ni tampoco se encuentra en el imaginario común de mucha gente.

Después de tener en cuenta las cuatro cuestiones que planteamos al inicio nos dimos cuenta que solamente dos de estas propuestas cumplían con nuestros cuatro parámetros. Los dos *namings* que más se adecuaban a lo que buscábamos eran: **Cube** y **Futurik**.

Ambos nombres son fáciles de recordar y de pronunciar y a su vez hacen una referencia directa al proyecto. Finalmente, nos decidimos por elegir el nombre “**Cube**” por ser un nombre muy corto, sencillo y fácil de asociar a un cubo, ya que es la traducción literal de este. Quizás con Futurik la parte que más nos interesaba (su estructura peculiar y diferencial) se perdía con la fusión y no quedaba clara la referencia al cubo de Rubik.

17.4.2. Tipografía

Para determinar qué tipografía sería la más adecuada para nuestro proyecto lo hicimos mediante una comparación entre muchas tipografías basándonos en los siguientes principios de estilo y características:

- Ha de ser una tipografía **fácil de leer**, **simple** y sin ornamentos.
- Las letras deben ser **sin serif**, ya que buscamos un acabado moderno y futurista.
- Ha de quedar bien tanto en estilo “**light**”, como “**bold**”, ya que tenemos intención de añadir un pequeño *claim* de marca debajo de “CUBE” que diga “*You decide*”.
- Las letras de la tipografía deben ser **finas** y no distraer la atención del logotipo en ningún momento, deben ser un **complemento**.

Finalmente nos decantamos por una tipografía denominada “**Futura Medium**”, una tipografía muy simple, pero futurista. Para adaptarla a lo que buscábamos visualmente lo que hicimos fue jugar con el *tracking* de las letras y aumentarlo para así conseguir un aspecto más moderno e innovador.



CUBE
YOU DECIDE

Figura 131. *Tipografía de “Cube, you decide” final (2022)*
[Ilustración]. Elaboración propia.

17.4.3. Logotipo

Para empezar con el diseño hicimos una lista con los elementos más importantes y representativos que creímos que debían estar en el logotipo. Algunos de estos elementos que apuntamos fueron los siguientes:

- Cuadrado
- Geometría
- Efecto Óptico
- Cubo
- Vórtice
- Superposiciones
- Dobles sentidos
- Naranja
- Morado
- Sombras y luces
- Azules
- Líneas rectas

A partir de este momento empezamos a crear esbozos y a buscar inspiración en internet para crear el logotipo perfecto. Este *brainstorming* de elementos era únicamente una guía, pero algo que sí teníamos claro era que el *naming* tenía que estar representado de forma literal, para así reforzar aún más la asociación mental directa a nuestra empresa. A continuación, mostraremos algunos de los logotipos “finalizados” entre los que decidimos:



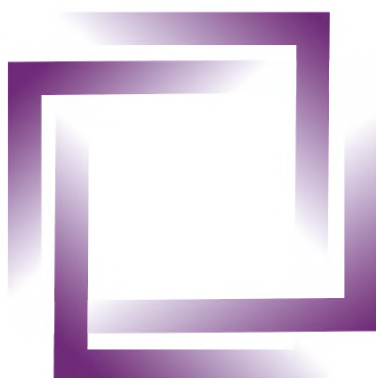
CUBE
YOU DECIDE

Figura 132. *Propuesta de logotipo 1* (2022). [Ilustración]. Elaboración propia.



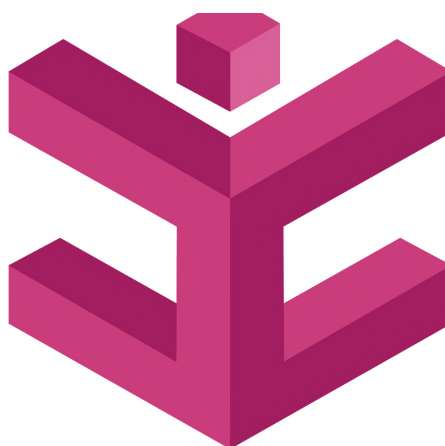
CUBE
YOU DECIDE

Figura 133. *Propuesta de logotipo 2* (2022). [Ilustración]. Elaboración propia.



CUBE
YOU DECIDE

Figura 134. *Propuesta de logotipo 3* (2022). [Ilustración]. Elaboración propia.



CUBE
YOU DECIDE

Figura 135. *Propuesta de logotipo 4* (2022). [Ilustración]. Elaboración propia.

En estos cuatro logotipos podemos observar a grandes rasgos el proceso de creación. Se puede ver como en todas las opciones se han intentado integrar la mayoría de elementos de la lista (líneas rectas, cubo, figuras geométricas, morado y azul, efecto óptico, etc.). Finalmente, hemos

optado por escoger la última opción por tratarse de un logotipo en 3D simétrico, cosa que lo hace más llamativo.

Además, con este logotipo se crea una ilusión óptica muy curiosa que nos viene genial para nuestra empresa. Podemos observar **dos letras “C” contrapuestas con un reflejo idéntico**, que a su vez forman un cubo incompleto. También vemos un **pequeño cubo** opaco encima (también en 3D) que simula la **estructura** en la que se representarán y llevarán a cabo nuestros espectáculos. También podemos ver o intuir una figura de una persona humana **saltando** y **pasándose bien**, representación que también nos encaja perfectamente con nuestro proyecto.

Aun así, el color fucsia no nos convenció y optamos por hacer otra prueba de colores con el rojo, el morado, el naranja, el azul y el verde.

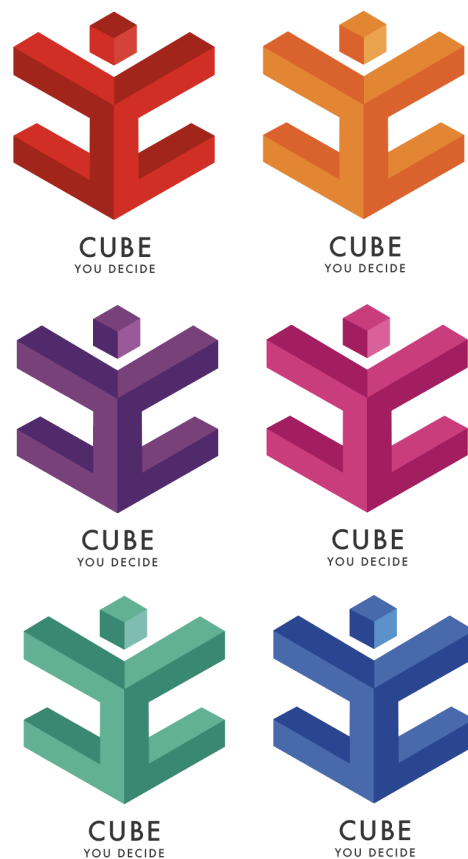


Figura 136. *Pruebas de color con el logotipo final de Cube (2022)* [Ilustración].
Elaboración propia.

Finalmente, nos decantamos por el color **naranja**, ya que además de ser el color que más nos convencía por su significado, fue el color que salió como favorito unánime en el *focus group* realizado.



Figura 137. *Logotipo final de Cube (2022)* [Ilustración].
Elaboración propia.

El **naranja** es un color que se asocia psicológicamente a la alegría, el entusiasmo y el hecho de pasarlo bien y divertirse. Es un color cálido que transmite sociabilidad, entusiasmo, cercanía y extraversión. Además, en la psicología del consumidor los tonos más cálidos de naranja junto a tonalidades similares y cercanas significan siempre optimismo (Heller, 2004).

18. Categoría

Es necesario definir en qué categoría se encuentra nuestra propuesta para poder ofrecer un buen servicio a los usuarios y consumidores. La **categoría principal** en la que se encuentra nuestro proyecto de empresa es la de **servicios de entretenimiento offline** porque se trata de una empresa que ofrece experiencias físicas únicas a los asistentes y compite con circos, cines, *escape rooms*, etc.

La subcategoría específica es la de **experiencias interactivas inmersivas *outdoor*** porque es un servicio que permite la **involucración máxima** de todos los espectadores e implica una **movilización física** de todos los participantes.

Debemos investigar en profundidad la categoría desde distintos puntos de vista para poder conocerla bien. En este caso, la investigaremos desde la **percepción del consumidor**, con la ayuda de mapas de posicionamiento, los atributos ideales de categoría y a través de los arquetipos. Solo así podremos entender a la competencia, su funcionamiento, las necesidades que resuelve para el consumidor y, en consecuencia, podremos establecer con precisión dónde nos queremos posicionar (punto de diferenciación).

18.1. Competencia

18.1.1. Competencia directa

Como hemos comentado en el apartado 8.1, al tratarse de una propuesta tan novedosa no hay ninguna empresa que sea competencia directa, ya que es un servicio que actualmente no existe en el mercado. Por lo que nuestra principal competencia se derivaría a las empresas que designan la competencia indirecta y que se encuentran en el siguiente apartado.

18.1.2. Competencia indirecta

En el apartado 8.2 analizamos a fondo la competencia indirecta de la marca. Para hacerlo, tomamos como referencia la categoría general de “otras actividades recreativas y de entretenimiento”. Pero, al no tener un CNAE propio y tener que acogernos a uno general no podemos definir correctamente a qué categoría nos acogemos y, por lo tanto, es difícil establecer la competencia.

Por ese motivo decidimos crear una nueva categoría temporal llamada “servicios de entretenimiento offline a través de espectáculos”. Para resumir la información recogida en el apartado 8.2, vamos a esquematizar los principales competidores indirectos mediante una tabla comparativa.

Circos	Circo del Sol	Se hizo famoso por querer reinventar el circo con sus espectáculos a través de la interacción y la personalización de sus números.
	Circo Italiano	Sus espectáculos son muy familiares y suelen perseguir el objetivo de ofrecer una moraleja, tanto a padres como a niños, se podría decir que son, en gran parte, espectáculos de entretenimiento educativos. Sus funciones son conocidas por la tecnología que usan: una escenografía que se mueve, decenas de proyectores, efectos especiales y una ambientación inmejorable.
	Circo de los Horrores	Se anuncia como “el cabaret más salvaje de todos los tiempos”. Ofrece una representación que une el arte del circo con el teatro, la música y la danza. Es un espectáculo con dos valores muy diferenciales: la sensualidad y el misterio.
	Circo Holiday	Es conocido por su cariño y respeto por la tradición. Es uno de los pocos circos españoles que mantiene el concepto tradicional de circo y se quiere dar a conocer por su trayectoria familiar de más de 6 generaciones.
	Circo Coliseo	Tiene una tradición de más de 200 años y 3 generaciones de artistas. Es un circo familiar que mantiene la tradición circense original en todos sus espectáculos y números. Cuenta con trapezistas, equilibristas, payasos, acróbatas, magos y mimos; todos ellos elegidos en base a la plantilla de artistas inicial.
Escape rooms	Tomb Hunter: la leyenda de Akasha	Es una sala en Barcelona que ofrece una aventura de misterio y de tensión, no de terror. No hay mucha información en internet sobre la experiencia, ya que la historia es confidencial.
	Dino Rising Rojo	Esta aventura se encuentra en Bilbao y está ambientada en una nave espacial. El argumento se basa en que una base situada en Marte llamada OMEGA CORP pide ayuda a dos equipos, el azul y el rojo, porque uno de sus experimentos en el sector 8 ha sido un desastre.

Escape rooms	La Santa	Es una experiencia de terror que forma parte de Shock Escape Room Madrid. La historia que cuenta es la de la hermana Clara, una monja, que vive en una abadía que está poseída por un demonio.
	Tú también flotarás	Es una experiencia cinematográfica en formato de <i>escape room</i> situada en Vitoria-Gasteiz. La historia está basada en los sucesos que narra el libro de Stephen King “It”.
Teatros	Teatro EDP Gran Vía (Madrid)	Es uno de los teatros más populares de España y abrió, inicialmente, siendo una sala cinematográfica. En 2004, pasó a ser un espacio para obras teatrales y espectáculos de todo tipo.
	Teatro Lope de Vega (Madrid)	Este teatro tiene más de 70 años y es el escenario de grandes éxitos teatrales y cinematográficos internacionales. Ha sido un teatro clave para la apuesta española en el teatro internacional.
	Teatro Apolo (Barcelona)	Fue inaugurado en el siglo 1904 y está ubicado en la Avenida del Paralelo de la capital catalana. Aunque no fue hasta 1991 en que se reconstruyó y empezó a ser el escenario de grandes representaciones teatrales y musicales.
	Gran Teatre del Liceu (Barcelona)	Fue inaugurado en 1847 y es un edificio único de Barcelona que ha acogido las obras de ópera más importantes a nivel europeo. Se inauguró de nuevo en 1999 después de un incendio y, actualmente, es un símbolo irremplazable de la capital catalana.
Conciertos		Los conciertos se realizan en todo tipo de espacios públicos, principalmente en teatros, es por eso que no ponemos ningún ejemplo concreto de empresa organizadora de conciertos.

Conciertos		Los conciertos que más entradas vendieron en España a lo largo de los años fueron: Bruno Mars, Beyoncé, Shakira, Imagine Dragons, Iron Maiden, Lady Gaga, Roger Waters, Metallica, Pearl Jam y Guns N' Roses.
Parques temáticos	PortAventura	Es un parque de Tarragona dividido en seis secciones que representan seis partes del mundo: Mediterránea, Polynesia, China, México, Far West y una parte más infantil y de fantasía: Sésamoaventura
	Parque Warner	El parque de atracciones madrileño también se divide entre cinco áreas temáticas: Cartoon Village (personajes de dibujos), DC Super Heroes World (personajes de cómics), Movie World Studios (películas), Old West Territory (vaqueros) y Hollywood Boulevard (celebrities).
	Parque de atracciones de Madrid	Encontramos la sección temática de “tranquilidad”, una zona familiar; la sección “maquinismo”, para los más atrevidos; la zona “naturaleza”, un lugar de vegetación y atracciones acuáticas; y “Nickelodeonland”, donde los más pequeños conocen a sus personajes favoritos.
	Terra Mítica	Es un parque de atracciones temático ubicado en Benidorm que se divide en cinco partes: Egipto, Grecia, Las Islas, Iberia y Roma.
	Isla Mágica	Es un parque semiacuático situado en la comunidad autónoma de Andalucía, concretamente en Sevilla. Isla Mágica se ha dado a conocer a través de prometer un universo fantástico lleno de mundos por explorar
	Oasys MiniHollywood	Está ubicado en Andalucía, en el desierto de Tabernas (Almería). Es un parque semiacuático que solamente tiene una temática: el oeste.

Parques temáticos	Siam Park	Es completamente acuático y se encuentra en Tenerife (Las Islas Canarias). Este parque acuático es el único que no se divide por ningún tipo de zonas ni tampoco sigue ningún tipo de temática.
Ferias		Nos referimos a las atracciones que implantan en los pueblos en los que se celebra la fiesta mayor. Consideramos que son parte de la competencia sustitutiva porque se trata de sitios en los que hay atracciones para pasar un buen rato de ocio en familia, con amigos, en pareja o, incluso, solo.
		Cubren la misma necesidad de entretenimiento que nuestra propuesta y se trata de una forma de ocio ambulante, que se adapta dependiendo de la zona disponible en cada uno.
Parques de aventuras	Naturmaz	Este parque de aventuras gallego ofrece muchas actividades: alquiler de bicicletas, búsqueda de tesoros, circuito de altura, escalada, actividades de agua (donuts y mantarrayas), paintball para todas las edades, piragüismo, tiro con arco o circuito de tirolinas
	Vinuesa Aventura	Este parque únicamente ofrece circuitos de altura, ya que es su especialidad y no cuenta con otras actividades. Estos circuitos tienen distintas dificultades, más de 95 actividades y cuentan con tirolinas de más de 800 metros.
	Parque de Aventura en los árboles Las Cabezuelas	Este parque de aventuras abulense solamente ofrece circuitos de altura y tirolinas. Es conocido por su valor paisajístico y por la riqueza natural de su entorno y su vegetación.
	Jalpi Aventura	Este parque está ubicado en la provincia de Barcelona y también ofrece distintos circuitos de actividades en los árboles (el infantil, el azul 1 y 2, el rojo y el negro).

Parques de aventuras	En este apartado también entrarían todas las actividades relacionadas con los deportes y actividades al aire libre mencionadas en el primer parque de aventura (Naturmaz) y otras relacionadas: actividades acuáticas como el piragüismo, los juegos grupales como el paintball o las carreras de obstáculos, las actividades de escalada, etc.
-----------------------------	---

18.1.3. Competencia sustitutiva

Finalmente encontramos la competencia sustitutiva, es decir, todos aquellos servicios que satisfacen la misma necesidad que nosotros: pasar un buen rato fuera de casa y entretenerse. No obstante, estos servicios pertenecen a una categoría distinta, no son servicios de entretenimiento offline a través de espectáculos.

En este apartado vamos a resumir la información ya detallada en el apartado 8.3 mediante una tabla comparativa, de igual manera que se ha hecho con la competencia indirecta.

Cines		Los cines son una fuente importante de entretenimiento del público y cubren la misma necesidad de ocio colectivo y a gran escala que queremos satisfacer con nuestro servicio.
		Las salas de cine que más facturan en España son Yelmo Films (Madrid), Mendivil (Sevilla) y Kinopolis (Madrid).
Casinos	Gran Casino Barcelona	Este casino catalán realiza torneos de póker, organiza eventos personalizados, cuenta con una casa de apuestas (deportivas, ecuestres y online) y tiene un espacio dedicado a la realidad virtual (<i>Let Room</i>).
	Casino Gran Madrid Torrelodones	En este casino madrileño también se realizan torneos de póker y juegos, pero lo más diferencial es que se organizan eventos a gran escala (música en directo, conciertos, campeonatos de boxeo...).
	Casino Gran Canaria	El Casino Gran Canaria cuenta con muchos juegos como el póker, la ruleta americana, el <i>blackjack</i> o el <i>cash</i> . Lo más conocido del lugar son los torneos internacionales anuales de póker.

Trampoline parks	Altitude Málaga	Además de trampolines y colchonetas, encontramos todo tipo de atracciones y juegos para un gran rango de edades. Estos últimos años han empezado a apostar por la digitalización y han sacado un nuevo juego llamado “el proyector interactivo”.
	Urban Planet Jump	Este <i>trampoline park</i> se trata de una franquicia presente en más de 10 ciudades españolas. Ofrece un gran rango de actividades, entre las cuales encontramos: <i>street jump, slam basket, climb wall...</i>
Salas recreativas	Virtua Barcelona	Es una sala recreativa que permite escoger 2 o 3 experiencias a la carta y realizar una partida de realidad virtual junto con tus acompañantes. También ofrece una serie de experiencias para disfrutar en grupo relacionadas con videojuegos, películas míticas y los <i>escape rooms</i> .
	City Play (Madrid)	Se encuentra dentro del centro comercial Palacio de Hielo de Madrid. Las actividades que puedes realizar en esta sala son el billar, los bolos, el minigolf y muchas máquinas recreativas.
Eventos deportivos		Son una parte importante dentro de la categoría sustitutiva porque cubren la misma necesidad y, probablemente, sea una de las experiencias que más competencia podría dar a nuestro negocio por su popularidad en España. Por eventos deportivos nos referimos a todo tipo de partidos de cualquier deporte (fútbol o baloncesto, entre otros que tengan mucha notoriedad por su naturaleza).
		Los equipos que generan más afición, si nos centramos en fútbol, son el FC Barcelona, el Real Madrid y el Atlético de Madrid.

Bares temáticos	Pudding Coffee Shop	Esta cafetería se ha hecho famosa por convertirse en “la cafetería de Harry Potter”. Está ambientada como en las películas de la famosa saga: una librería como la de Hogwarts, un sombrero seleccionador, estandartes de las cuatro casas, alguna lechuza y mucha magia.
	Bosc de les Fades	Se autodenomina “una cafetería escondida con mucha fantasía” y es que se encuentra en medio de la ciudad de Barcelona y ofrece una experiencia mágica e inmersiva en un entorno de cuento de hadas.
	Comic Planet	Es un restaurante madrileño especializado en los cómics del universo Marvel y DC que sirve comida norteamericana. En el local, además de hacerte fotos con los personajes de tus cómics favoritos, también puedes curiosear los títulos y comprar tantos cómics como quieras.
	Ice Bar	Es un bar completamente hecho de hielo: las paredes, los suelos, las mesas, las barras... Dentro del local la temperatura media es de seis grados bajo cero, una temperatura que te anima a beber alcohol y a disfrutar del retardante efecto que provoca el frío.

18.2. Atributos ideales de la categoría

- Innovación y tecnología
- Confianza
- Adaptabilidad y mejora
- Inmersión
- Creatividad e invención
- Cultura, tradición y arte
- Personalización e interactividad

18.3. Mapa de posicionamiento

El caso de esta propuesta es un caso excepcional, ya que no contamos con una categoría actual ni una competencia directa sobre la que crear el mapa de posicionamiento. Es por eso que hemos decidido crear dos mapas con distintos ejes, pero en base a la competencia indirecta.

Además, consideramos que no sería muy provechoso hacerlo por empresas y por marcas, ya que lo que nos interesa es ver en qué nos diferenciamos de las demás disciplinas. Por ese motivo, nuestros mapas de posicionamiento se harán en base a las disciplinas mencionadas en el apartado de competencia indirecta (apartado 8.2).

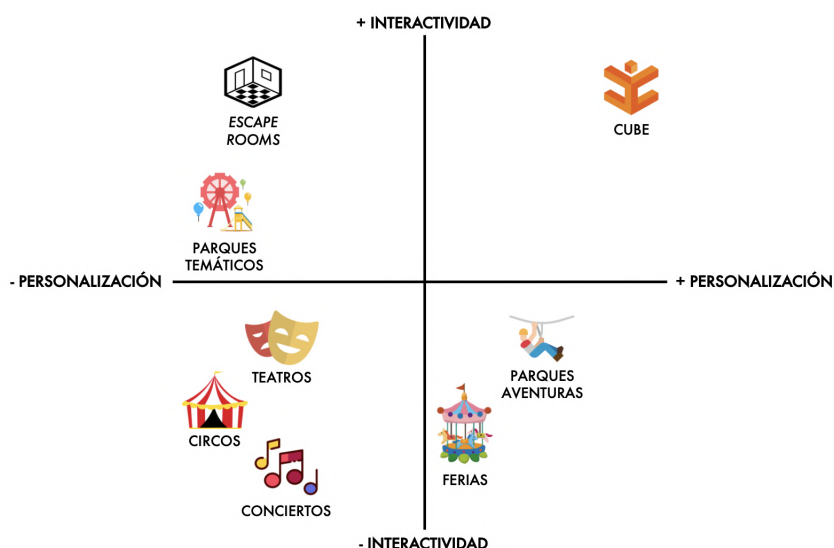


Figura 138. *Mapa de posicionamiento 1 de la competencia indirecta de Cube (2022)* [Composición]. Elaboración propia.

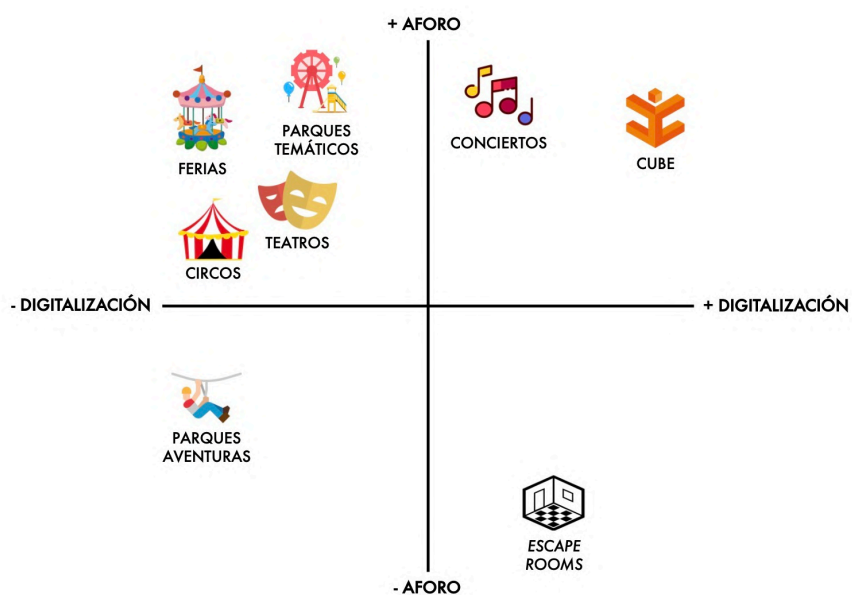


Figura 139. *Mapa de posicionamiento 2 de la competencia indirecta de Cube (2022)* [Composición]. Elaboración propia.

Con estos mapas de posicionamiento nos damos cuenta de la diferenciación que necesitamos potenciar desde **Cube** para ser relevantes en el mercado del entretenimiento offline. Como vemos en el primer mapa, la **interactividad y la personalización** son características muy poco comunes entre nuestra competencia indirecta. Vemos como los parques de aventuras y las ferias sí que ofrecen un mayor grado de personalización, pero se quedan muy atrás por lo que hace a la interactividad.

A su vez, los *escape rooms* ofrecen una **gran interactividad** en sus salas de juego, pero la **personalización es muy escasa**, la temática es la que es durante un período largo de tiempo y no hay posibilidad de cambiarla.

En el segundo mapa de posicionamiento comparamos a **Cube** con sus competidores indirectos mediante los ejes: **digitalización y aforo**. Como vimos en el *focus group*, uno de los problemas que más observaban para hacer un *escape room* era el **aforo**. Tenían que organizarse sí o sí con un grupo grande de amigos y planificarse con tiempo para poder hacerlo, ya que si no era inalcanzable a nivel de precio.

Esto lo vemos en el mapa de posicionamiento, dónde los *escape rooms* ocupan el **último lugar** en términos de aforo. En el otro extremo, encontramos las actividades y estructuras que pueden **acoger a más personas simultáneamente**: los conciertos, los parques temáticos, las ferias y los teatros.

Pero, si nos fijamos en el eje de digitalización, todas estas actividades de ocio que comentamos se quedan muy atrás, excepto los conciertos, ya que consideramos que tienen una **mayor capacidad de digitalización** (efectos especiales, musicales, tecnologías...). En segundo lugar, encontramos los *escape rooms* porque consideramos que sus salas están totalmente **preparadas para una mayor digitalización** y se podrían incluso adaptar e integrar nuevas tecnologías como la realidad virtual o el IoT (*Internet of Things*).

Nuevamente, en este segundo mapa de posicionamiento observamos cómo **Cube** es el que tiene una **mejor posición teniendo en cuenta ambos ejes**. Porque, aunque no tenga tanto aforo como un parque temático o un concierto, es la actividad que puede ofrecer sin ninguna duda un mayor grado de digitalización al público.

18.4. Arquetipos

Carl Gustav Jung desarrolló una teoría que sigue vigente a día de hoy sobre las personalidades, las dividió en doce tipologías y las ejemplificó adecuadamente. Estos **doce arquetipos** son: el inocente, el sabio, el amigo, el explorador, el héroe, el rebelde, el mago, el amante, el bufón, el cuidador, el creador y el gobernante (Martínez, 2021).

Estas personalidades están clasificadas en base a los valores, los significados, las características y las **motivaciones básicas** de los seres humanos (Martínez, 2021). Actualmente, estas personalidades se usan principalmente para **clasificar las marcas** a través de su tono comunicativo, sus acciones, sus estrategias y su forma de ver el mercado y la vida.

A partir de esta teoría, identificaríamos a Cube con los arquetipos del creador y del mago. Cuando hablamos de una marca que identificamos como el **creador** hablamos de una marca activa, una marca que lucha por aquello que quiere y que no se conforma con nada. Una marca que siempre está buscando aquello que quiere y necesita y, si ve que no lo encuentra, lo crea ella misma.

Consideramos firmemente que estas características definen a la perfección a Cube. Cube es una marca que siempre quiere ir más allá, que tiene inquietud de encontrar la mejor solución a todo y que no quiere aburrirse. Es un proyecto con alma inconformista que quiere aplicar la creatividad y la imaginación allá donde vaya y en todo lo que haga. Quiere crear y moldear el **entretenimiento del futuro**, ya que los tipos de ocio actuales se quedan atrás en un nuevo mundo digitalizado.

En segundo lugar, también identificamos a la marca con el arquetipo del **mago**. Las marcas que encontramos bajo esta clasificación son marcas con una pasión irrefrenable por compartir y hacer saber al mundo sus ideas. Son marcas que ven las cosas desde un ángulo muy distinto a como las ven la mayoría y luchan para transformar el mundo.

Cube es una marca que tiene una idea del futuro del entretenimiento muy clara, es su sueño y quiere cumplirlo a toda costa. Una marca que quiere **transformar** un ámbito tan extenso como lo es el ocio y el tiempo libre en algo extraordinario y difícil de olvidar. Quiere iluminar a la sociedad con sus ideas innovadoras llenas de **ilusión y ambición**.

19. Públicos, *stakeholders* y *metastakeholders*

19.1. Públicos

Entorno interno	Accionistas	En principio, esta empresa no tendrá accionistas porque se tratará de una sociedad limitada con participaciones indivisibles entre las socias (Neus Serra y Sara Farrés) y los inversores.
	Personal	El personal es de vital importancia para el correcto funcionamiento de este proyecto. Requerimos de mucho personal con distintas capacidades para conseguir una armonía global, por lo que debemos incentivar el talento y, sobre todo, cuidarlo.
Entorno de trabajo	Proveedores	Son muy importantes teniendo en cuenta la complejidad del proyecto, hay proveedores de: <ul style="list-style-type: none"> - Iluminación: para garantizar una buena ambientación de cada <i>show</i>. Schröder STUDIO encaja a la perfección por su servicio de personalización y adaptación. - Arquitectura: para diseñar la infraestructura que necesitaremos para llevar a cabo el tipo de espectáculos que planteamos. Fran Silvestre Arquitectos sería una muy buena opción por sus diseños futuristas.
	Distribuidores	Aunque más adelante queramos pasar a una distribución exclusiva (canales propios), inicialmente deberemos contar con tiqueteras como Ticketmaster, entradas.com o El Corte Inglés .

Entorno de trabajo	Público objetivo	<p>En este caso tenemos distintos grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consumidor objetivo: adultos de 18-40 años con ganas de vivir experiencias nuevas y amantes de la tecnología. - Ayuntamientos y personas influyentes: para facilitar los trámites de instalación, que estén dispuestos a innovar. - Artistas: para captar personas con mucho potencial y un gran talento, dispuestos a explotarlos. - Colaboradores: empresas que quieran aportar sus temáticas u otro tipo de eventos fusionándolas con nuestro planteamiento.
	Sindicatos / Patronales	Teniendo en cuenta las duras condiciones de las profesiones nómadas, deberemos tener en cuenta los derechos de los trabajadores , manteniendo una buena relación con la UGT.
	Escuelas formativas	<p>Para captar nuevos talentos, deberíamos irlos a buscar a escuelas formativas de artes circenses o similares. Algunas de las opciones más populares son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centre de les Arts del Circ Rogelio River - La Central del Circ - Carampa
	Inversores	Contaremos inicialmente con inversores anónimos , porque iremos en busca de ellos presentando el proyecto para encontrar financiación. Aunque también podemos contar con empresas que financian las propuestas digitales potentes como Accenture o ayudas del gobierno a través de programas como ICO Empresas y Emprendedores .

Entorno de trabajo	Competidores	No tenemos competencia indirecta porque nos centramos en un nicho de mercado inexplorado. Pero sí tenemos mucha competencia indirecta y sustitutiva que deberemos tener en cuenta para ir evolucionando y desmarcarnos de estas empresas.
Entorno general	Medios de comunicación	Debemos mantener una relación favorable con los medios de comunicación para que nos sea más fácil visibilizar la propuesta, especialmente a través de <i>publicity</i> . De los grupos más potentes a nivel nacional tenemos: <ul style="list-style-type: none"> - Prisa - Mediaset España - Atresmedia - RTVE - Vocento
	Líderes de opinión	Los líderes de opinión nos serán muy útiles para hacer llegar, a través de RRSS, a nuestro target y promover una imagen cercana a través de los mismos. Contemplamos la opción de: <ul style="list-style-type: none"> - Gamers y streamers: Ibai Llanos o Auronplay - Influencers familiares: Estefanía Unzu o Laura Escanes - Influencers jóvenes: Paula Gonu o Jonan Wiergo - Tiktokers: Ibelky o Lola Lolita - Críticos redactores
	Comunidades y asociaciones	Hay ciertas comunidades que nos pueden ayudar a impulsarnos dentro de la industria del entretenimiento, aunque también para ganar un valor social diferencial. Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - Unión de Profesionales y Amigos de las Artes Circenses (UPAAC): defiende los derechos de los profesionales del circo y similares. - Artistas Diversos: dan visibilidad y ayudan a encontrar un lugar a artistas con diversidad funcional.

Entorno general	Instituciones	<p>Nos ayudarán a encontrar un lugar dentro del sector del entretenimiento desde la ética profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - European Federation of Professional Circus Schools (FEDEC) - Federación Española de Formación Profesional en el Arte del Circo (FEFPAC)
	Administraciones	<p>Debemos contentar a las administraciones para facilitar el proceso de instalación de nuestra infraestructura en distintas localizaciones. Las más relevantes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unión Europea - Gobierno de España - Parlament de Catalunya - Órganos administrativos locales

19.2. Stakeholders

Proveedores	Fran Silvestre Arquitectos	Es el proveedor de arquitectura que queremos que nos diseñe la infraestructura tecnológica, con una estética muy futurista y con la ayuda del proveedor de tecnología.
	Apple	Es el proveedor de tecnología que consideramos que mejor nos encaja por su gran capacidad de I+D en todos sus productos tanto de software como de hardware.
Distribuidores	Ticketmaster	Es la plataforma más especializada en la venta de entradas para eventos de gran prestigio, con un diseño elegante e intuitivo.
Público objetivo	Consumidor objetivo	Es una pieza clave ya que hará que nuestro proyecto funcione o no. Es un <i>stakeholder</i> muy relevante y debemos ofrecerles espectáculos inmersivos en los que se sientan protagonistas .

Público objetivo	Ayuntamientos	La demanda de nuestros espectáculos por parte de los ayuntamientos hará que podamos estar presentes en distintas localizaciones y darnos a conocer. Además de facilitar la gestión de permisos.
Líderes de opinión	Críticos culturales y redactores	Son los que valorarán, desde la profesionalidad, la calidad de nuestro proyecto. Debemos tenerlos en cuenta porque sus críticas son influyentes .
	Influencers jóvenes y streamers	Estos líderes de opinión son los más cercanos a nuestro target más joven (18-25 años), por ejemplo, Paula Gonu e Ibai Llanos .
Administraciones	Ajuntament de Girona	En este caso, es el ayuntamiento con el que queremos tener nuestra primera negociación , ya que es el primer sitio en el que queremos entrar.
	Unión Europea	La UE nos puede ayudar tanto con el programa Europa Creativa (ayudándonos con la financiación del proyecto), a visibilizar esta propuesta más fácilmente a nivel internacional.

19.3. *Metastakeholders*

Consumidor objetivo	<p>Son personas de entre 18-40 años que residen o frecuentan zonas urbanas. Amantes de la aventura, en busca de nuevas experiencias de ocio para realizar junto con sus seres queridos. Tienen un nivel SE medio-alto y viven al día bajo el lema de “vida solo hay una, hay que aprovecharla”.</p> <p>Su personalidad es dinámica y ambiciosa, a la vez que cercana y sociable. Se preocupan por sus círculos más cercanos y buscan pasar siempre tiempo de calidad (ocio de valor). Son personas muy activas en RRSS, en busca de contenido de interés.</p>
----------------------------	---

Apple	<p>Es una empresa multinacional que comercializa software y hardware muy avanzados tecnológicamente. Es una de las principales marcas en el panorama de innovación y desarrollo digital.</p> <p>Para este proyecto es una empresa clave para proporcionarnos toda la tecnología necesaria para desarrollar los sistemas de la infraestructura, tanto internos como externos.</p>
Administración: ayuntamientos locales	<p>Los ayuntamientos locales son completamente imprescindibles para que nos cedan los espacios temporalmente para desarrollar nuestra actividad cultural. Se necesitan múltiples permisos (condiciones de salubridad y seguridad) para poder establecernos en los distintos territorios y una buena relación nos permitirá agilizar todos los trámites.</p>

20. Sistemas de información de gestión de datos de Cube

20.1. Sistemas de información de Cube

En función de los modelos de gestión de datos que establecieron Debons y I. Yepes, consideramos que, por las características de la empresa que queremos montar, deberemos implementar un **modelo C**. Para ser más explícitas, el modelo C se trata de un modelo en el que predomina un gran sistema de información que se alimenta de pequeños subsistemas más especializados. Es decir, existen muchos sistemas de información encargados de controlar datos específicos y concretos, que se encargan de nutrir un sistema de información general centralizado (que mezcla los datos y genera resultados globales).

El principal SIM estará colocado en la **sede** de la empresa y será el que se ocupe de cruzar los datos de los subsistemas de información siguientes:

- **Subsistema de información de gestión global:** en este sistema de información se tratarán datos de la gestión global de Cube de manera muy genérica, para tener una visión global. Habrá bases de datos como la facturación mensual de la empresa, el porcentaje de asistencia a cada evento, las temáticas más demandadas por el público, próximas propuestas de temáticas que podrían funcionar, número de empleados mensual, documentos históricos de Cube, posibles referencias de entretenimiento de competidores que puedan resultar relevantes para la empresa, entre otras.

- **Subsistema de información de gestión de RRHH:** dentro de la gestión de RRHH se gestionarán datos mucho más específicos acerca de los trabajadores de Cube como los nombres completos, la edad (y todos los datos personales), el número de la Seguridad Social, los contratos, las nóminas, los currículums, la especialidad de cada persona, la antigüedad de cada uno, los espectáculos en los que ha intervenido de Cube, el registro de asistencia, entre otros pequeños detalles importantes a tener en cuenta de toda la plantilla.
- **Subsistema de información de captación de nuevas tendencias culturales:** muy relevante para el correcto funcionamiento del proyecto, en este sistema de información se gestionan bases de datos (a través de la analítica con inteligencia artificial) como los *trends* de cada momento en las diferentes redes sociales, tipos de corrientes culturales en auge, artistas con gran potencial para expandirse, nuevas películas / obras culturales que llamen más la atención en el mercado y opinión sobre eventos culturales de críticos experimentados.
- **Subsistema de información de análisis del público objetivo:** por supuesto no podría faltar un sistema que analice los datos específicos de nuestro público objetivo y sus preferencias. Dentro de este, encontraremos BBDD con los clientes que han venido una sola vez, clientes que han repetido, correos electrónicos, edad y género, cualquier tipo de interacción que haya tenido con Cube (reseñas y valoraciones), número de asistentes con los que ha acudido, espectáculos a los que ha asistido, entre otras BBDD similares.
- **Subsistema de información de captación de talentos:** de la misma manera que deberemos estar al tanto de las nuevas tendencias culturales en el mercado, también deberemos tener en cuenta los talentos en potencia que surgen en cada momento para poder colaborar con ellos y añadir un valor añadido a todos nuestros espectáculos. En este caso, se tratarán BBDD como nombre completo y edad, especialidad de cada artista, plataformas en las que está presente, vías de contacto con la persona, lugar de residencia, disponibilidad e, incluso, nombres y contactos del *manager*.
- **Subsistema de información de gestión de relaciones:** también muy relevante para una empresa como Cube, deberá existir un sistema de gestión de relaciones para ganar contactos y ayudarnos a nuestra expansión, especialmente usando una herramienta tan

potente como las relaciones públicas. En este sistema habrá BBDD como críticos culturales de interés para Cube, personas influyentes dentro del sector del entretenimiento y de la cultura, ayuntamientos con predisposición a la colaboración con nosotras, correos electrónicos y números de contactos, correspondencia que hayamos recibido por parte de colaboradores, entre otro tipo de datos que impliquen relaciones.

- **Subsistema de información de valoraciones:** por supuesto en una empresa en crecimiento, deberemos tener un sistema de información que gestione las reseñas, valoraciones y comentarios de Cube en todas las plataformas. Por este motivo, habrá BBDD sobre las mejores y las peores valoraciones, número de comentarios en las distintas plataformas como TicketMaster y Google Reviews, fecha de las valoraciones, número de impresiones de los comentarios más populares y posibles reseñas / tweets virales sobre Cube.
- **Subsistema de información de asistencia:** en este sistema tendremos BBDD relacionadas con la popularidad y la asistencia de cada espectáculo como número de asistentes a cada evento en función de la temporalidad, del lugar y de la temática, espectáculos con un porcentaje de asistencia más elevado y más reducido, potenciales ubicaciones en las que haya más interesados por Cube, número de reservas de los espectáculos que aún no se hayan realizado, etc.
- **Subsistema de información de escucha social:** con el auge de las redes sociales y la importancia de nuestra presencia en las mismas, este sistema de información recopilará y cruzará BBDD como número de menciones de Cube en las diferentes plataformas (favorables y no favorables), usuarios más activos en relación a la marca, medios de comunicación que han interactuado con Cube, comentarios generalizados que más se repiten sobre Cube, entre otras. Además, también estarán todo tipo de interacciones de los usuarios con las cuentas de Cube en Instagram, Twitter y Twitch. Esto nos ayudará a captar nuevas oportunidades y detectar debilidades y fortalezas para mejorarlas o potenciarlas, respectivamente.
- **Subsistema de información de comunicación:** con la misma relevancia que los demás, en este subsistema nos encontramos con todo tipo de referencias de comunicación dentro del mundo del entretenimiento que hayan funcionado, histórico de las campañas

de comunicación de Cube (las que mejor y peor han funcionado en cuestión de resultados), *claims* de comunicación más populares, contenidos publicitarios que mejor funcionan, así como el libro de estilo de la comunicación de Cube y un decálogo explicativo sobre los pilares de comunicación de Cube, si se precisa.

- **Subsistema de información de reservas y ventas:** en este sistema de reservas y ventas tendremos datos mucho más específicos sobre las reservas antiguas y en curso. Las BBDD que contendrá serán el número de ventas mensuales para cada espectáculo en función de la temática y de la localización, número de reservas realizadas en comparación con la asistencia, plataformas a través de las cuales se hacen las reservas, estacionalidad donde hay más o menos actividad sobre las reservas, entre otros datos similares sobre las ventas y las reservas.

Aunque a grandes rasgos estos subsistemas de información son todos los que alimentarán el sistema central de Cube, no descartamos abrir nuevos sistemas de información que se precisen en función de la evolución de la trayectoria de la empresa y de sus necesidades. De la misma manera, tampoco cerramos la puerta a tener que ampliar o disminuir el alcance de los existentes, así como de sustituirlos si se presenta la situación.

20.2. Gestión de datos de la empresa

Entendemos como gestión de datos de la empresa todas aquellas bases de datos que nos permitirán organizar y clasificar de manera ordenada los datos para poder convertirlos en información y usarlos para todas las estrategias de la empresa (a nivel de *business* y de comunicación).

20.2.1. BBDD estructuradas

Las bases de datos estructuradas son las que contienen unos datos más cerrados y específicos y nos permiten categorizarlos rápidamente. Contienen datos que, tal como indica el nombre de la BBDD, son de fácil estructuración por su naturaleza básica. Entre las BBDD estructuradas para Cube tenemos las siguientes:

Nombre de la BBDD	Explicación	Datos en la BBDD
BBDD de artistas y colaboradores interesados en participar en Cube en función del mes en 2023	<p>Esta BBDD será creada por las fundadoras junto con el departamento de tecnología de la empresa en el momento de su constitución, con el uso de softwares inteligentes que ayuden a detectar posibles personas / empresas que podrían estar interesadas en el proyecto ya sea por su relación con el entretenimiento o por sus <i>hobbies</i>.</p> <p>Dentro de la cadena de valor, esta base de datos se sitúa en administración de recursos humanos, ya que está basada en una actividad de contratación de personal y captación de nuevos talentos. Alimenta el subsistema de captación de nuevos talentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre completo • Teléfono o correo de contacto • Especialidad y portfolio • Disponibilidad • Presencia en plataformas • Localidad habitual <p>En este caso, los artistas serán profesionales del sector del arte y de la cultura que buscan desarrollar todo su potencial y explotar su talento, en busca de nuevas oportunidades.</p>
BBDD de clientes que han realizado una reserva en 2023	<p>En este caso, la BBDD será creada por el responsable de marketing junto con un ingeniero tecnológico (externo) en el momento de la inauguración del primer espectáculo de Cube (cuando se abra la comunicación). La principal función de este sistema será detectar el público interesado y el perfil de consumidor para poder adaptar la comunicación y lograr que terminen el <i>consumer journey</i>.</p> <p>Dentro de la cadena de valor de Cube, situaremos esta BBDD en marketing y ventas porque está completamente focalizada al conocimiento del público para afinar la comunicación. También podría estar en el área de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre completo • Edad y localidad • Correo electrónico • Número de tarjeta • Plataforma de compra • Fecha de la reserva • Espectáculo asistido • N° de acompañantes <p>Se trata de personas de entre 18 - 40 años, que les gusta descubrir nuevas maneras de consumir cultura, amantes de las nuevas tecnologías, buscan constantemente un entretenimiento diferente. Huir de las RRSS.</p>

BBDD de clientes que han realizado una reserva en 2023	servicio porque está orientada a la mejora de la experiencia de los clientes. Alimenta el sistema de comunicación y al de análisis del público .	
BBDD de clientes que han reservado más de una vez en 2023	<p>Es una BBDD creada por el departamento de marketing junto con un ingeniero tecnológico para detectar consumidores con potencial para ser fidelizados y conocer su trayectoria paso a paso dentro del <i>funnel</i>.</p> <p>En este caso, se situará dentro del área de marketing y ventas dentro de la cadena de valor porque se trata de una BBDD dirigida exclusivamente a la fidelización. Aunque, como en el caso anterior, también se podría situar en servicio por el mismo motivo. Alimenta el sistema de análisis del público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre completo • Edad y localidad • Correo electrónico • Número de tarjeta • Plataforma de compra • Fechas de las reservas • Espectáculos asistidos • N° de acompañantes • Temáticas favoritas • Frecuencia de reservas <p>Es un target similar al anterior, con la diferencia de que ya conocen y confían en Cube.</p>

BBDD de personal fijo de Cube en 2023	<p>En esta BBDD, creada por el departamento de RRHH (con Numbers y iCloud), está destinada a organizar y almacenar todos los datos relevantes sobre el personal fijo de la empresa para tener un control absoluto sobre el contrato de cada empleado e identificar rápidamente posibles vacantes importantes o urgentes de la empresa.</p> <p>Dentro de la cadena de valor, tendremos esta BBDD en el área de gestión de recursos humanos por su naturaleza, de la misma manera que alimentará el subsistema de gestión de RRHH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre completo • Datos de la contratación • Contrato • Número de Seguridad Social • Teléfono y correo de contacto • Horas semanales • Asistencia • Tareas que desarrolla • IBAN • Currículum Vitae <p>Se trata de profesionales del sector del arte y de la cultura que han encontrado en Cube una manera de mostrar su potencial al mundo, reviviendo lo que más les apasiona: la cultura.</p>
BBDD de proveedores actuales para Cube en la temporada de 2023/2024	<p>Esta BBDD la desarrollaremos, con iCloud, las fundadoras de Cube junto al director de tecnología. Su objetivo será tener un control global de los proveedores de cada departamento (iluminación, sonido, tecnología).</p> <p>Esta BBDD la encontraremos dentro del área de logística interna porque se trata de una base dedicada al control del recibo de software y hardware actual. Alimenta el sistema de gestión global.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la empresa • Especialidad/es • Precios y facturas • Albaranes de compra • Número de pedidos • Devoluciones o reclamaciones • Teléfonos de contacto <p>Son proveedores de material tecnológico de alta calidad y con una gran inversión en I+D detrás. Buscan constantemente la renovación y confían en las oportunidades que brinda la revolución digital.</p>

<p>BBDD de ventas mensuales de Cube en función del espectáculo y de la plataforma de venta en 2023</p>	<p>Para mantener un control sobre las ventas y detectar posibles debilidades o fortalezas de cada espectáculo en función de la demanda, el director financiero junto con el departamento de marketing creará esta BBDD, que estará alimentada por los datos del cierre económico diario de la empresa.</p> <p>En este caso, se encontrará dentro del área de infraestructura de la empresa por su carácter financiero. Aunque también la podríamos ubicar en marketing y ventas por el motivo de la detección de puntos fuertes y débiles a través de las ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Espectáculos más demandados • Ubicación de los <i>shows</i> más demandados • Espectáculos con menos ventas • Plataforma que más y que menos venden • Media de gasto por cliente • Media de entradas compradas por tarjeta • Número de ventas diarias • Balance mensual
<p>BBDD de interacciones diarias y búsquedas diarias de Cube en RRSS en 2023</p>	<p>El departamento de marketing junto a un ingeniero tecnológico, a través de inteligencia artificial, desarrollarán esta BBDD para obtener datos sobre las menciones e interacciones con Cube en RRSS, para detectar posibles oportunidades e intenciones del público objetivo acerca de la empresa.</p> <p>Encontraremos esta BBDD en el área de marketing y ventas por su naturaleza enfocada hacia la detección de oportunidades. También la podremos encontrar en servicio a causa de su orientación a la mejora de la experiencia del consumidor. Alimenta el sistema de información de valoraciones y al de escucha social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menciones de usuarios • Usuarios más activos • Número de comentarios positivos y negativos • Comentarios más frecuentes • Presencia de Cube en las conversaciones sociales • Etiquetas en fotografías • Espectáculos más comentados • Número de búsquedas de “Cube” o “espectáculo Cube” • Posicionamiento SEO

BBDD de resultados de comunicación de las campañas de comunicación en 2023	<p>Esta BBDD será creada por el departamento de marketing y estará alimentada por todos los datos recopilados en cada campaña de comunicación. Servirá para su posterior análisis y para basar en evidencia el planteamiento de próximas campañas de comunicación.</p> <p>Dentro de la cadena de valor, estará situada en el área de marketing y ventas por su objetivo orientado a mejorar la publicidad y promoción de Cube. Alimentará el sistema de información y comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados económicos de cada campaña • Fecha de la campaña • Número de ventas • Fecha de las ventas • Crecimiento de ventas respecto al mes anterior • <i>Claims</i> más efectivos • Canales más efectivos
---	--	---

20.2.2. BBDD semiestructuradas

En el caso de las BBDD semiestructuradas, las entendemos como todas aquellas que hacen una gestión de los datos a nivel organizativo, pero no pueden llegar a clasificarlos todos por el tipo de contenido informativo que contienen como opiniones, respuestas abiertas y explicaciones difíciles de categorizar en secciones específicas. Las que usaremos o intentaremos desarrollar en el proyecto Cube serán las siguientes:

Nombre de la BBDD	Explicación	Datos en la BBDD
BBDD de personal fijo discontinuo de la temporada 2023/2024	<p>El responsable de RRHH creará esta BBDD con Numbers y iCloud, para tener un control sobre el personal puntual que contrata la empresa en función de la demanda y de la ubicación de cada espectáculo.</p> <p>Dentro de la cadena de valor, esta BBDD estará ubicada dentro de la gestión de recursos humanos por su naturaleza. Alimenta el sistema de gestión de recursos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre completo • Detalles del contrato • Contratos • Currículums vitae • Disponibilidad • Motivos fin contrato • Rentabilidad <p>Se trata del mismo perfil de trabajadores que los fijos, con la peculiaridad de que, por razones aspiracionales, no quieren sentirse atados a ninguna empresa.</p>

<p>BBDD de comentarios mensuales en las plataformas de distribución de entradas de Cube</p>	<p>El responsable de marketing deberá desarrollar esta BBDD junto con inteligencia artificial para hacer una escucha activa en redes sociales y tener una visión global sobre cómo ve el público objetivo nuestro servicio.</p> <p>Podremos encontrarla en marketing y ventas y en servicio, dentro de la cadena de valor, porque se trata de una BBDD dedicada únicamente a mejorar el servicio y adaptarlo para generar más ventas. Alimenta los sistemas de escucha social y de análisis de valoraciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios • Comentario • Plataforma de compra • Positivo / negativo / neutral • Etiquetas en el comentario • Fotografías
<p>BBDD de reseñas de la empresa en Google Reseñas</p>	<p>El responsable de marketing también tendrá que abrir una BBDD con la ayuda de Google Business y Excel para, de nuevo, tener un control sobre la opinión del público objetivo de nuestra empresa y el servicio que prestamos.</p> <p>También se ubicará dentro de marketing y ventas y de servicio dentro de la cadena de valor por sus características, comentadas anteriormente. Alimenta el sistema de análisis de valoraciones y el de escucha social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reseñas positivas / negativas de Cube • Usuario • Fecha y ubicación • Palabras clave • Número de estrellas • Número de reacciones

<p>BBDD de correspondencias <i>online</i> u <i>offline</i> recibidas por parte de personajes relevantes (RRPP)</p>	<p>Muy relevante, las fundadoras junto con el responsable de marketing deberemos desarrollar esta BBDD con el fin de mantener una relación a largo plazo con personajes relevantes que nos puedan ayudar a expandirnos y a dar visibilidad a nuestra propuesta.</p> <p>Al tratarse de un asunto de administración de calidad y puede implicar asuntos gubernamentales, se ubicará dentro de la infraestructura de la empresa en la cadena de valor. Alimenta el sistema de gestión de relaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Persona emisora / receptora • Tipo de correspondencia • Motivo / asunto • Petición o sugerencia • Disponibilidad para reunión • Correo o teléfono de contacto
<p>BBDD de menciones diarias de Cube en Twitter e Instagram</p>	<p>El responsable de marketing junto con un ingeniero informático deberá crear una BBDD para tener un control de las menciones en Twitter e Instagram, especialmente en Twitter teniendo en cuenta que es la RRSS que cuenta con unos usuarios más sinceros.</p> <p>En este caso, se encontrará dentro del área de marketing y ventas porque se trata de un tema meramente de promoción y publicidad. Alimenta el sistema de información de escucha social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios • Comentario • Fecha de la mención • Usuarios etiquetados • Fotografía • Ubicación (si se precisa) • Positivo / Negativo / Neutro • Quejas / Sugerencias

BBDD de proveedores potenciales para Cube en la temporada de 2023/2024	<p>Esta BBDD la crearemos las fundadoras con el director de tecnología. En este caso, se buscará tener visualizados proveedores de interés de software y hardware.</p> <p>Esta BBDD, almacenada en iCloud, estará ubicada dentro de logística interna y desarrollo tecnológico, dentro de la cadena de valor. Esto se debe a que se trata de una materia que implica recepción de material primario, aunque a su vez también implica búsqueda de mayor calidad. Alimenta el sistema de gestión global.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la empresa • Especialidad/es • Catálogo y precios • Disponibilidad de stock • Teléfonos de contacto • Motivos de interés <p>Se trata del mismo perfil de proveedores que hemos mencionado, con la diferencia de que han desarrollado una tecnología mucho más focalizada en algún aspecto técnico que nos puede interesar para innovar.</p>
---	---	--

20.2.3. BBDD no estructuradas

Terminando con las bases de datos, tenemos las no estructuradas, entendidas como aquellas que por su dificultad de desarrollo o por las complicaciones técnicas que puedan tener no se han desarrollado aún, aunque sería interesante poder desarrollar alguna vez si cabe la oportunidad. Las BBDD no estructuradas que consideramos para impulsar este proyecto son:

Nombre de la BBDD	Explicación	Datos en la BBDD
BBDD de metastakeholders (retrato robot del público objetivo)	<p>El responsable de marketing junto con un ingeniero tecnológico podría desarrollar a través de inteligencia artificial y de seguimiento social activo del target esta BBDD, que contemple características de personalidad y de mentalidad del target que no podamos recoger con otras herramientas.</p> <p>Dentro de la cadena de valor, se situaría en la marketing y ventas porque la finalidad es conocer más al target para afinar la comunicación. Alimenta el sistema de análisis del público objetivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Rasgos de personalidad • Tendencias que sigue • Lugares que frecuenta • Gustos musicales y de ocio • RRSS más usadas <p>Este retrato debería tener las mismas características que el perfil mencionado anteriormente, aunque mucho más centrado en aspectos personales como su pasión por el teatro, la lectura o el aprender por amor al arte. Frecuenta cafeterías y restaurantes en su tiempo libre. Tiene un gusto musical muy variado, que depende de su estado de ánimo momentáneo. Usa mayoritariamente Instagram y WhatsApp, aunque también tuitea y retuitea a menudo sobre temas que le interesan.</p>

<p>BBDD de noticias y menciones en medios de comunicación de Cube</p>	<p>El responsable de marketing, junto con un ingeniero informático y las fundadoras, a través de un <i>software</i> de IA, deberá desarrollar una BBDD para detectar los medios de comunicación que hablan de nuestra propuesta y hacer un análisis exhaustivo de las opiniones mediáticas que se estarán generando.</p> <p>Podremos encontrar esta BBDD dentro de marketing y ventas porque se trata de conocer las menciones para enfocar la promoción y publicidad. Alimenta el sistema de escucha social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación • Opiniones • Comentarios recibidos • Tipo de soporte
<p>BBDD de clasificación momentánea automática de comentarios en todas las RRSS</p>	<p>Sería de gran ayuda que también se creara una BBDD capaz de clasificar los comentarios en función de su crítica favorable / desfavorable / neutral acerca de Cube. La debería crear el responsable de marketing junto con un ingeniero tecnológico.</p> <p>Se situaría dentro de servicio en la cadena de valor por su carácter enfocado a mejorar la experiencia de los usuarios. Alimenta el sistema de escucha social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Red social • Nombre usuario • Comentario • Tipo de crítica • Fecha y hora • País de residencia • Mensaje clave • Comentarios y <i>reposts</i>

BBDD de detección de tendencias a tiempo real en RRSS	<p>Teniendo en cuenta el carácter de nuestra propuesta, un ingeniero tecnológico debería desarrollar una BBDD de detección de tendencias a tiempo real para el equipo de comunicación. Su función estaría principalmente enfocada a conocer las modas del momento para adaptarnos a ellas y personalizar nuestros espectáculos al máximo para nuestro público objetivo.</p> <p>Dentro de la cadena de valor, esta BBDD estaría en servicio porque busca realzar el valor de nuestro producto. Alimenta el sistema de captación de nuevas tendencias culturales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Temáticas del momento • Número de posts / tweets • Opiniones sobre tendencia • Opiniones sobre medios • <i>Influencers</i> relevantes en la tendencia • Potencial de la tendencia • Duración de la misma • Evidencias de próximas tendencias (comentarios, posts...)
BBDD de detección de efectividad de distribuidoras	<p>Es muy relevante conocer la efectividad de nuestras distribuidoras de entradas, para ello, un ingeniero tecnológico deberá desarrollar esta BBDD para que las fundadoras podamos tomar decisiones fundamentadas estructurales respecto la distribución del servicio.</p> <p>Estaría en logística externa dentro de la cadena de valor ya que se trata de un tema basado en la distribución de nuestro servicio. Alimenta el sistema de gestión global.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidoras con más ventas • Ventas mensuales • Tráfico en la web • Dónde se quedan los usuarios en la web • Efectividad campañas • Motivos a favor / en contra de cada distribuidora • Nacionalidad compradores

20.3. Manipulación de datos

Archivos de sistema		
Programas y aplicaciones	Para qué se usan	Archivos y extensiones
Notion	<p>Notion es un programa de organización global que puede ser usado por Cube para llevar un control a nivel estructural de toda la empresa. A través de la nube, permite la sincronización de contenido con cualquier plataforma (Windows / iOS) y puede ser ideal para organizar el trabajo y las tareas, así como para almacenar todo tipo de documentación (Paez, 2021).</p> <p>También nos puede servir para compartir en una misma plataforma información relevante para el personal (Paez, 2021).</p>	<p>Permite archivos de todo tipo de extensiones .xlsx, .docx, .pdf, .html, entre otros. Puede importar cualquier formato de archivo que pueda estar en la nube.</p>

<p>Holded</p>	<p>Holded es un <i>Enterprise Resource Planning</i> que permite automatizar procesos diarios como el control de la facturación y de la asistencia de los trabajadores, la contabilidad de la empresa y la organización de plantilla (Holded, 2022).</p> <p>Además, es un software moderno e innovador que se adapta a las necesidades organizativas de cada empresa (personalizable), por lo que nos será de gran ayuda su adaptación progresiva a medida que vayamos creciendo (Holded, 2022).</p>	<p>Al ser una aplicación cerrada (también conectada a la nube) trabaja directamente sobre la programación de la app. Ofrece la posibilidad de descargar los gráficos e informes en archivos .pdf y .xlsx.</p>
<p>Photoshop, InDesign, Illustrator</p>	<p>Aunque externalicemos los servicios de diseño gráfico que precisemos para la comunicación, tendremos estas aplicaciones <i>in-house</i> por si debemos realizar cualquier retoque fotográfico (Photoshop), diseño de contenido urgente (InDesign) y/o redimensiones de imágenes para no perder calidad (Illustrator).</p> <p>Además, son aplicaciones que ya hemos usado para la realización del logotipo de Cube y diseño del libro de estilo corporativo.</p>	<p>Estas aplicaciones trabajan con extensiones de archivos .tiff, .jpeg, .gif, .bmp, .eps y .ai. Permiten exportar el contenido, además de en estas extensiones, en .png y .pdf.</p>

iCloud	<p>Al ser una empresa altamente tecnológica e innovadora, apostaremos por la tecnología de Apple e implica el uso de la nube iCloud.</p> <p>Usaremos esta nube para almacenar una copia de seguridad de todo tipo de archivos y documentos relevantes de la empresa que guardemos dentro de los diferentes softwares.</p>	<p>Trataremos con archivos de muchos tipos, algunos de ellos podrían ser .docx, .jpeg, .mp4, .avi, .mp3, .png, .pdf, .xlsx, .gif, .ai y .eps.</p>
Spotify	<p>Aunque trabajemos con iOS, consideramos que es más relevante Spotify como software de gestión de archivos de sonido. Usaremos esta aplicación para escoger la música específica para cada temática de espectáculo, así como para ambientar nuestros eventos corporativos y las piezas de comunicación que lancemos.</p> <p>Se trata de una herramienta muy potente a nivel de empresa dado que engloba el oído, uno de los sentidos más sensibles e importantes a la hora de brindar una experiencia al público objetivo.</p>	<p>.file es la extensión de los archivos de Spotify y es un formato que no permite la descarga ni reproducción de los archivos sin tener la aplicación instalada en el dispositivo.</p> <p>Aun así, la app será usada para descubrir canciones y músicas. Para comprar las mismas usaremos bancos de música si se precisan o contactaremos con las discográficas para comprar los derechos de uso comercial.</p>
Zoom	<p>Para realizar las reuniones de empresa, tanto internas como externas, usaremos Zoom, una aplicación que permitirá reunir las personas necesarias fácilmente y que se programa automáticamente en el calendario de cada asistente.</p>	<p>No tiene ningún formato concreto de extensión, aunque se puede grabar la reunión en formato .mp4 (audiovisual).</p>

Archivos de documentos		
Programa		Usos
Procesadores de texto	<p>Vamos a usar el procesador de texto del paquete Office: Word. Nos va a servir para crear o editar cualquier archivo en el que debamos redactar o añadir imágenes sin ningún tipo de edición especial.</p> <p>La extensión de estos archivos es de .doc o .docx, aunque se pueden exportar en .pdf u otros formatos requeridos.</p>	<p><i>Briefs</i> de comunicación</p> <p>Notas sobre reuniones importantes</p> <p>Redacción de comunicados internos o externos de Cube</p>
Procesadores de texto	<p>Powerpoint es otro tipo de procesador de texto que usaremos para realizar todas las presentaciones visuales en las reuniones internas o comerciales.</p> <p>La extensión de la aplicación es .ppt, pero también permite exportar en otro tipo de formatos como .png o .pdf.</p>	<p>Reuniones internas o con colaboradores</p> <p>Presentaciones visuales en espectáculos</p> <p>Presentaciones de eventos</p> <p>Apoyo visual para conferencias</p>
Hojas de cálculo	<p>También del paquete Office, Excel será la aplicación de hojas de cálculo que usaremos para Cube. Nos servirá para llevar un control numérico de la contabilidad, de los pedidos y de cualquier asunto que requiera de una enumeración.</p> <p>.xlsx es la extensión que se usa normalmente, aunque se puede exportar en otros formatos como .png, .pdf o .jpg.</p>	<p>Hojas de contabilidad</p> <p>Control de pedido de hardware</p> <p>Control de software de proveedores</p> <p>Posibles incidencias a solucionar</p> <p><i>Status</i> diario de Cube</p>

Documentos híbridos	<p>Entendemos como documentos híbridos aquellos que contienen texto e imágenes. En nuestro caso el Adobe Acrobat PRO DC, que nos permitirá además de abrir documentos híbridos, editarlos, rellenarlos y firmarlos o exportarlos en otros formatos si se requiere.</p> <p>.pdf es la extensión principal en la que se exporta, aunque con la versión profesional también se pueden hacer conversiones.</p>	<p>Gráficos e informes Revistas y boletines internos Piezas de comunicación visuales Presentaciones .ppt bloqueadas en .pdf</p>
----------------------------	--	---

Archivos de manipulación de otros archivos	
Compresores	<p>En Cube, usaremos el compresor por excelencia WinRAR porque es de los más fáciles e intuitivos de usar, además de fiable. Nos permitirá enviar la mayor cantidad de archivos en el menor peso posible para no bloquear el hardware usado para enviar ni el receptor.</p> <p>La extensión de los archivos que se comprimen por WinRAR es .rar, aunque una vez se descomprime la carpeta cada archivo adopta de nuevo su extensión original, sea cual sea.</p>
	<p>Para tener una segunda alternativa, también planteamos usar el WeTransfer, un software compresor online que permite comprimir gran cantidad de archivos en una carpeta .zip.</p> <p>La mecánica sencillamente es la misma. Los archivos sean del peso que sean se comprimen en una carpeta que al abrirla se desbloquean en su extensión habitual. En este caso, el mismo software permite enviar la carpeta desde la web directamente a la persona receptora.</p>

Convertidores	<p>El convertidor de archivos que usaremos es el Adobe Acrobat Pro DC, que tal como se ha mencionado tiene la posibilidad, en la versión profesional, de exportar cualquier documento en .pdf en otro tipo de extensiones.</p> <p>Además de su utilidad, consideramos que es uno de los softwares de conversión más fiables por los estándares de calidad que impulsa la empresa que lo gestiona.</p> <p>El programa nos permitirá mejorar la calidad de los archivos, escoger el formato idóneo para el trato de contenido y hacer funcionales los documentos con los que tratemos en Cube.</p>
----------------------	---

Archivos de imágenes		
	Archivos	Usos
Dibujos	<p>En Cube el visual es completamente esencial. En este caso, para ilustrar cualquier tipo de dibujos que debamos desarrollar lo haremos con las aplicaciones de edición Photoshop, Adobe Illustrator e InDesign.</p> <p>Recordamos que .eps, .psd y .ai son las extensiones más usadas de estas apps, pero los dibujos siempre los exportaremos en .jpg, .tiff, .gif o .png en función de nuestras necesidades.</p>	<p>Visuales de comunicación en RRSS</p> <p>Entradas en función de la temática</p> <p>Diseño de las carteleras</p> <p>Diseño de dibujos para la decoración de la infraestructura</p>

<p>Fotografías</p>	<p>En este caso, siempre contrataremos un equipo de fotografía profesional para la realización y edición de cualquier <i>photoshoot</i> que precisemos. Por lo que habitualmente trataremos con extensiones .png o .jpg.</p> <p>En el caso de necesitar los archivos en abierto, los trabajaremos con .psd, ya que se tratará de retoques mínimos.</p> <p>El estilo fotográfico no lo podemos definir cerrado dado que va a ser modificado en función de las necesidades de cada momento. Aun así, siempre deberán ser fotografías futuristas e innovadoras (ángulos diferentes, iluminación bien planteada...).</p>	<p>Campanñas de comunicación Visuales de RRSS Presentaciones internas o a colaboradores Sesión fotográfica de cada espectáculo</p>
<p>Gráficos</p>	<p>Excel también será la aplicación usada para la realización de gráficos, dado que es un software intuitivo y en el que se pueden recoger fácilmente todos los datos para su creación.</p> <p>Los gráficos nos servirán para tener una visión simplificada de cualquier informe para una fácil interpretación y para tener una interpretación genérica de cualquier tipo de control que realicemos.</p>	<p>Interpretación visual de informes Ranking de la competencia del sector Evaluación de resultados económicos Control de asistencia mensual</p>

Archivos de audio		
Programa		Usos
Spotify Premium	<p>La ambientación auditiva en un espectáculo inmersivo es completamente esencial. Por este motivo, deberemos escoger la música muy detalladamente, teniendo en cuenta la letra, el ritmo, el tono y los efectos auditivos.</p> <p>Para ello, haremos una búsqueda exhaustiva en Spotify Premium dado que es una aplicación que clasifica la música por sensaciones, emociones, género, momentos y gustos personales.</p> <p>.file es la extensión que usa Spotify para la música aunque para su descarga usaremos bancos de música en los que obtendremos la que queramos en el formato .mp3 o .avi.</p>	<p>Vídeos inmersivos</p> <p>Efectos de sonido en espectáculos</p> <p>Ambientación durante el tiempo de espera</p> <p>Selección de canciones para los espectáculos</p>
YouTube Premium	<p>En caso de haber cualquier incidencia con Spotify Premium, usaremos la versión Premium de YouTube (sin anuncios y con posibilidad de descarga de vídeos y canciones).</p> <p>También lo podremos usar como una plataforma de inspiración a nivel audiovisual y un más extenso banco de efectos de sonido.</p>	<p>Vídeos inmersivos</p> <p>Efectos de sonido en espectáculos</p> <p>Ambientación durante el tiempo de espera</p> <p>Selección de canciones para los espectáculos</p>

Archivos de vídeo		
Programa		Usos
Adobe After Effects	<p>Este software lo usaremos en Cube para desarrollar todo tipo de efectos especiales adaptados a las necesidades de cada espectáculo. En función de la temática, se va a hacer una edición de sonido más o menos complicada, pero siempre de manera futurista e impresionante.</p> <p>Este programa trabaja con .mov, .gif y .mp4</p>	<p>Efectos de sonido para espectáculos</p> <p>Desarrollo audiovisual de clips</p> <p>Edición de vídeos de presentación</p> <p>Generación de experiencias en 5D y realidad aumentada</p>
Sony Vegas Pro	<p>El principal programa de edición de vídeo profesional que usaremos en Cube. Tiene funcionalidades que nos permitirán desarrollar contenido audiovisual de alta calidad en 3D y 5D (Mitchell, 2021).</p> <p>Las extensiones que usualmente usa son .mov y .mp4 aunque se pueden añadir archivos de todo tipo como .mp3, .avi, .gif, .jpg y .tiff.</p>	<p>Desarrollo de realidad aumentada audiovisual</p> <p>Edición de vídeos para espectáculos</p> <p>Gestión de contenidos audiovisuales de comunicación</p>
Adobe Premiere Pro CC	<p>La segunda opción de edición de vídeo, también profesional, será Adobe Premiere Pro CC. Un programa del paquete Adobe que nos permitirá editar y exportar vídeos en alta calidad (<i>Adobe Premiere Pro: ¿qué es y por qué es el mejor</i>, 2019).</p> <p>Permite las mismas extensiones de archivos que Sony Vegas Pro.</p>	<p>Desarrollo de realidad aumentada audiovisual</p> <p>Edición de vídeos para espectáculos</p> <p>Gestión de contenidos audiovisuales de comunicación</p>

21. Diagnóstico de la situación

21.1. DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Al tratarse de un servicio totalmente nuevo, los consumidores pueden ser reticentes a probarlo. - Al ser un servicio nuevo y no conocido puede ser complicado para el público objetivo comprender de qué se tratan estas nuevas experiencias. - Si no hay una buena planificación previa a la implantación de nuestro servicio en cualquier lugar, puede ser que no cumpla las expectativas del público y ser rechazado por el mismo. - Necesidad de una gran inversión económica inicial para llevar a cabo el proyecto. - Desconfianza por parte del público objetivo por tratarse de una propuesta tan innovadora. - Cube puede ser percibido como un espectáculo al que solo se acude una vez, como pasa con los <i>escape rooms</i> o los circos. - El público puede no estar interesado en el ocio cultural desde un inicio, ya que se trata de un entretenimiento que suele estar relacionado con lo opuesto a las tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay otras marcas que ofrecen servicios relacionados con experiencias como los conocidos <i>escape rooms</i>. - Hay otros servicios como el circo que cuentan con una larga tradición e historia detrás que les da un valor añadido sustancial. - Existencia de productos sustitutivos con un formato 100% digitalizado u online como algunos videojuegos participativos en línea e incluso el auge de series interactivas. - Con la pandemia, las personas intentan evitar al máximo ir a sitios en los que haya una gran afluencia de personas, así que podrían estar cerradas a asistir a estas nuevas experiencias. - Puede ser difícil entrar en un mercado con una competencia tan voraz como el mercado del ocio. Por eso podemos encontrarnos con muchas barreras de entrada. - Nuestro público objetivo más joven va a preferir vivir experiencias desde la comodidad de su casa a través de dispositivos que ya conoce. - El ocio cultural es un entretenimiento que muchos de los jóvenes y adultos jóvenes van a rechazar en un primer momento por los prejuicios que hay a su alrededor (aburrido, sobrio, museos, etc.).

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - La innovación y el uso de las últimas tecnologías puede chocar inicialmente a nuestro target. Pueden no entender cómo funcionan nuestras experiencias y sentirse perdidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cube ha creado una categoría totalmente nueva que no tiene antecedentes. Es por eso que, nuestro target tendrá que confiar ciegamente en nuestra propuesta.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Nuestra propuesta tiene un valor diferencial muy claro y totalmente innovador en el sector de experiencias de ocio. - Nuestra propuesta será nómada, es decir, que estará por un tiempo limitado en un lugar e irá moviéndose. Esto nos permitirá llegar a un target mucho más específico. - Además, gracias a este carácter nómada nuestras experiencias serán totalmente personalizables y esto añadirá valor a la experiencia. - Interactividad como factor clave de nuestras experiencias para que el público forme parte del espectáculo y consiga conectar con la marca. - El formato colaborativo a gran escala permite al público no sólo interactuar con nuestra marca, sino cooperar entre ellos mismos y crea una sensación de comunidad (formar parte de algo). - Gracias a esta pasión por la cultura y las historias locales, también conseguiremos conectar de forma emocional con gran parte de nuestro target. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las experiencias como el cine y los circos son cada vez menos consumidas porque están quedando obsoletas en el mundo de la digitalización. - Los consumidores cada vez más prefieren gastar su dinero en vivir experiencias de valor antes que en comprar un único producto. - La gente actualmente se siente atraída por las experiencias interactivas. Un ejemplo de ello es el mítico episodio interactivo de Black Mirror que hizo a la serie viral en menos de 24 horas. - La inmersión del público cobra cada vez más valor para el cliente y nuestro planteamiento es una oportunidad para explotar este nuevo nicho de mercado. - Los amantes de la cultura no tienen nuevas experiencias a las que acudir fuera de aquellas tradicionales: teatros, museos, exposiciones... Experiencias muy alejadas de las nuevas tecnologías. - El público percibe los circos y los <i>escape rooms</i> como entretenimiento para una vez. No repiten porque ya han visto cómo son y tienen la sensación de que son repetitivos. Cube puede marcar un después en este sentido con sus experiencias únicas y totalmente distintas.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Haremos uso de las nuevas tecnologías en todo momento para que nuestro público sepa que nunca se aburrirá en nuestros espectáculos y que siempre le ofreceremos algo sorprendente y novedoso. - Mantendremos viva la cultura local porque todas nuestras experiencias estarán basadas en la historia local y regional de las ciudades y pueblos del país en el que nos encontremos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muchas personas están interesadas en vivir experiencias con sus círculos y, muchas otras, en vivir experiencias a la vez que conocen a gente nueva. Cabe va a permitir las dos opciones. - Los turistas pueden ser un gran target para nuestro proyecto: son personas dispuestas a probar cosas nuevas y que están realmente interesadas en descubrir y conocer la cultura local del país.

21.2. Posibles problemas según las 4Ps

Vamos a enumerar los distintos problemas que podríamos tener en cada P del marketing mix para poder tenerlos en cuenta y crear una estrategia lo más eficaz posible, intentando evitar y adelantarnos a los potenciales problemas detectados.

- Problemas de producto:

- **No conseguir la financiación suficiente para constituir la empresa:** una de las bazas más importantes que debemos contemplar es que requerimos de mucha financiación para sacar adelante este proyecto. En caso de no conseguirla, cabe el riesgo de quedarse como únicamente una idea.
- **Desconocer el aforo que deberíamos permitir en la infraestructura:** al tratarse de una innovación tan avanzada, creemos conveniente plantear al detalle todo el proyecto y hacer múltiples pruebas de aforo para conseguir una experiencia inmersiva y verdaderamente gratificante para todos los asistentes. Queremos que sea un evento multitudinario, pero no el número exacto de participantes que podemos abarcar sin sacrificar la calidad del espectáculo.
- **Existencia de muchas opciones de entretenimiento *outdoor* con distintas características:** el público del sector del entretenimiento *outdoor* es muy amplio y con gustos muy distintos. Actualmente, existen muchas opciones distintas para realizar actividades en función de la personalidad y las necesidades de cada

consumidor por lo que debemos dejar muy claro que las experiencias que proponemos son personalizables.

- **Los espectáculos de distintas temáticas pueden dificultar la fidelización:** al personalizar los espectáculos constantemente, deberemos ofrecer una calidad suprema para que el público quiera repetir y desee que nos implantemos de nuevo cerca de su ciudad / pueblo actual. Además, la elección de las temáticas es clave para llamar la atención del público y que quieran repetir. Por ese motivo, necesitaremos hacer un gran trabajo de investigación de las culturas e historias locales del país antes de decidir las temáticas.
- **Sensación de indiferencia respecto a la interactividad:** la interactividad del espectáculo y hacer partícipes a todos los asistentes es una promesa muy valiosa dentro de Cube. De no cumplirla, generaremos una sensación de indiferencia generalizada y dejaremos de existir en la mente de los consumidores potenciales como alternativa a sus actividades de ocio habituales.
- **Problemas de precio:**
 - **Que el precio de la experiencia sea demasiado elevado para el público y no lleguen a la compra:** si el precio superior límite en la mente del público no coincide con el de nuestros espectáculos, perderemos una gran cuota de mercado potencial en la fase de evaluación. El precio puede suponer una gran barrera de entrada para muchos consumidores, por eso mismo debemos compensarlo con un gran valor añadido para ellos.
 - **Poner un precio asequible y que los consumidores potenciales lo perciban como un indicador de calidad:** si ponemos un precio asequible de caras al público, pero este lo percibe como un indicador de calidad, podríamos caer en la trampa de ser vista como una empresa que promete mucha innovación, pero que realmente no la ofrece. Esto podría frenar la acción de compra generalizada.
- **Problemas de distribución:**
 - **Poca accesibilidad a la compra debido a los pocos canales de distribución seleccionados:** hemos escogido un canal de distribución para que sea el

principal (Ticketmaster). Aunque cabe la posibilidad de que la compra de nuestras entradas se vea limitada por la selectividad de los canales de distribución, dada la situación de que hay muchos canales de distribución distintos y el público navega por la mayoría de ellos antes de comprar cualquier entrada.

- **Necesidad de realizar la compra de la entrada online antes de acceder a las instalaciones:** si únicamente distribuimos en canales de distribución digitales, la compra puede hacerse larga e incluso “complicada” para el público por el hecho de tener que realizar la gestión previamente y de manera online (sin taquillas en la infraestructura).
- **Problemas de comunicación:**
 - **Que, al ser una empresa nueva, nadie nos conoce:** teniendo en cuenta que el primer problema de comunicación que tiene cualquier empresa nueva es que no la conoce nadie, en nuestro caso, se intensifica por el hecho de estar creando una nueva categoría en el sector del entretenimiento. Por este motivo, deberemos gestionar efectivamente la comunicación, haciendo hincapié en quién somos, por qué hemos nacido y qué ofrecemos a la sociedad.
 - **Que la empresa no sea contemplada como una opción de entretenimiento *outdoor*:** si no comunicamos correctamente de lo que se trata esta propuesta, podría ser que el público no la percibiera como el proyecto de entretenimiento innovador y digitalizado que es. Debemos comunicar correctamente que se trata de una experiencia inmersiva y personalizable.
 - **Que la empresa no sea percibida como innovadora y tecnológica:** además de comunicar lo que somos como empresa, debemos hacer ver físicamente que somos “el ocio del futuro”. Por lo que deberemos revisar y hacer múltiples pruebas sobre el *branding* del proyecto (tanto a nivel de personalidad de marca como físico en la infraestructura).
 - **Que la comunicación no impacte a nuestro consumidor objetivo:** La selección de soportes y canales de comunicación, así como de mensajes clave,

es esencial para poder impactar el público correcto. De lo contrario, no impactaremos a las personas indicadas y no servirá de nada la inversión que hagamos en publicidad y comunicación.

- **No tener ninguna referencia previa a nuestra empresa para que el público confíe en el proyecto:** al ser una empresa nueva en el sector del entretenimiento, nuestro público objetivo no tiene ninguna referencia previa sobre la misma y podría causarle desconfianza. Para que nos den un voto de confianza, deberemos hacer una comunicación exhaustiva sobre lo que somos y qué les prometemos, así como demostrar nuestra filosofía de empresa en todo momento.
- **Necesidad de ganar relevancia rápidamente en los medios:** para llegar a los medios de comunicación, debemos realizar acciones que sean *out of the box* y que les sorprendan. Al tener que captar su atención rápidamente para ser noticiables, debemos llevar a cabo una campaña de comunicación notoria así como sorprender con la calidad y el futurismo de nuestra propuesta desde un primer momento.
- **No comprensión generalizada sobre la esencia del servicio que ofrecemos:** si no conseguimos informar detalladamente a la población sobre qué prometemos exactamente como empresa, así como de qué se tratan las experiencias personalizables e interactivas, nuestra propuesta perderá mucho atractivo a ojos del público objetivo y nos será bien recibida.
- **No transmitir correctamente la promesa de interactividad y personalización:** al ser una experiencia tan novedosa y con tantos puntos fuertes a destacar, debemos cerciorarnos de comunicar clara y directamente al público para no confundirle.
- **Que la propuesta sea percibida para un público demasiado selecto y exclusivo:** los avances tecnológicos y las novedades al respecto del mercado digital siempre se asocian inicialmente a un público mucho más exclusivo y selecto que puede acceder a todo precio a cada producto nuevo y que no le supone ningún esfuerzo la contratación de cualquier servicio novedoso.

- **El público de la competencia indirecta sea fiel a los servicios de entretenimiento que usa habitualmente y no quiera cambiarlos:** mucha parte del público intenta rellenar sus momentos de ocio con diferentes actividades que realizan frecuentemente junto con sus círculos más cercanos. Si no damos pie a que se planteen probar una experiencia nueva, probablemente no querrán cambiar sus actividades habituales por comodidad.
- **Gran variedad de entradas de actividades muy diferentes en los canales de distribución:** los canales de distribución ofrecen entradas de características muy distintas en su plataforma. Si en el momento de la compra hay alguna que le pueda llamar más la atención a nuestro público objetivo, podríamos llegar a perder clientes potenciales en el mismo canal.
- **Promesa demasiado grande para la realidad del espectáculo:** si después de experimentar el servicio los consumidores se sienten decepcionados por la calidad del mismo, habremos creado demasiadas expectativas en la experiencia y no querrán volver a repetir la misma.
- **A la larga, las temáticas pueden percibirse como repetitivas / irrelevantes:** es muy relevante irnos reinventando e innovar respecto a las temáticas que ofrezcamos en nuestro servicio, de lo contrario, la demanda va a disminuir muy rápidamente y la propuesta puede quedar obsoleta.
- **No mantener una comunicación a largo plazo con los asistentes:** mantener una buena base de comunicación después de haber servido a un consumidor es muy relevante para seguir estando en su mente y que, además de querer repetir la experiencia, se acuerde de nuestro servicio cuando deba recomendar a sus círculos cercanos alguna actividad que realizar.
- **Desaprovechar la oportunidad de comunicar a los actuales consumidores cuando nos encontramos cerca de su ciudad / pueblo:** la tecnología nos brinda una gran oportunidad con la geolocalización. Si no sabemos usarla en los momentos clave, como cuando estamos cerca de la zona donde viven nuestros

consumidores actuales, no conseguiremos impactarlos en el momento justo en que pueden acceder a nuestra experiencia.

21.3. Diagnóstico del proyecto

La principal **barrera** con la que se encuentra este proyecto es su **grado de innovación**. Se trata de un proyecto nunca visto que no podemos prever cómo va a ser acogido y aceptado por el mercado actual ni futuro. Cube quiere ofrecer el entretenimiento del futuro, un servicio totalmente novedoso que quiere **evolucionar el ocio cultural y digitalizarlo** haciendo uso de las nuevas tecnologías y de la hiperpersonalización e interacción.

No obstante, la creación e implementación de este nuevo tipo de entretenimiento va a desplazar y a **quitar cuota de mercado** a otros tipos de **ocio tradicionales** ya aceptados e integrados en la sociedad como son el circo o los *escape rooms*.

Por este motivo, nuestro problema principal sería no conseguir transmitir al público la esencia de Cube y, por ende, no darlo a conocer satisfactoriamente. Además, debemos tener presente que este proyecto pretende ofrecer un **ocio cultural y educativo**, algo que quizás supone un impedimento para llegar a gran parte de la población. **Una población cada vez menos interesada en la cultura, la historia y las tradiciones.**

No tener ningún tipo de competidor directo puede ser algo positivo y negativo a la vez. Es positivo porque significa que el **proyecto es pionero en su categoría** y que no hay nada que se le parezca. Pero a su vez puede ser perjudicial de caras a conseguir la **confianza y notoriedad** que buscamos, ya que no habrá ningún referente para nuestro público objetivo, deberán confiar en nosotros desde cero y **convertirse en *early adopters***.

Además, deberemos **estudiar muy bien el público** al que nos queremos dirigir para tener una estrategia sólida y unos resultados satisfactorios. Deberemos saber qué hacen en su día a día para poder impactarlos así dónde menos se lo esperen y para poder definir qué puntos de contacto nos interesan y cuáles serían un gasto de dinero. Siempre debemos **tener en mente el ROI** en cada acción o estrategia que llevemos a cabo, ya que el nivel de **inversión monetaria y tecnológica** que requiere este proyecto debe estar **justificado** en todo momento.

Nuestra mejor opción para conseguir un buen ROI y la notoriedad deseada es **posicionarnos bien en los medios**, sobre todo en los medios **específicos**. En las primeras fases del *consumer*

journey será difícil ganarnos la confianza de la población, así que lo deberemos hacer mediante entes ajenos a nuestra empresa. Por ejemplo, revistas especializadas en ocio o tecnología, blogs electrónicos, RRSS que hablen de estos temas y tengan una comunidad que confíe en su criterio, etc.

También corremos el riesgo de que nuestra propuesta sea percibida como una **propuesta demasiado innovadora** y sea vista demasiado **exclusiva** para la mayoría de nuestro target de comunicación. Debemos cuidar la estrategia comunicativa para dar a conocer al máximo de personas Cube de una forma sencilla y **fácil de comprender**, ya que no queremos ser percibidos como una marca *snob* dirigida a un público muy selecto.

Relacionado con esta problemática, también nos encontramos con otra posible barrera: un **precio demasiado elevado**. Las entradas de Cube, especialmente en el primer año, van a ser un poco costosas, ya que hay que tener en cuenta el nivel de inversión e innovación que este proyecto supone. Poner el precio elevado sin que la gente tenga conocimiento de lo que hacemos es algo peligroso, es por eso que tenemos que diseñar una estrategia comunicativa basada en la información para que **la población considere justo este precio** por los servicios ofrecidos. Debemos conseguir crear una **justificación del precio** en su mente.

El principal **punto de distribución** de las entradas para los espectáculos y experiencias de Cube serán las taquilleras *online*. Estos puntos de distribución son los más utilizados por todo tipo de entretenimiento, ya que son los más accesibles y más cómodos para los usuarios y consumidores. Esta puede convertirse en una barrera para nuestro proyecto, ya que va a tener que competir en un mismo espacio contra toda su competencia, una competencia que ya tiene un lugar en el mercado y en la mente de los consumidores, una **competencia asentada** con muchos **fieles compradores**.

Al ser un proyecto tan ambicioso corremos el riesgo de comunicar una **promesa demasiado grande** que después no podamos cumplir. Hay que ir con cuidado con las expectativas de los usuarios, ya que debemos **superarlas y nunca quedarnos por debajo**. Si comunicamos una promesa ambiciosa debemos ir mucho más allá y hacer todo lo posible por cumplirla y sobrepasarla.

Lo mismo pasa con las **temáticas** que pretendemos ofrecer en nuestros espectáculos. Hay que estudiar bien al público objetivo y detectar sus principales intereses para no ofrecer temáticas que sean totalmente irrelevantes para ellos. Además, tampoco podemos ofrecer temáticas muy parecidas entre sí o espectáculos muy similares, ya que si no pasará lo mismo que pasa con el circo actualmente: la gente piensa de forma general que es previsible y que si ya se ha visto una vez no hace falta ir una segunda, ya que es repetitivo y poco sorprendente, tal y como vimos en el *focus group* realizado.

Finalmente, debemos tener siempre presente la **relación bidireccional** que queremos mantener con nuestros clientes y consumidores. Esta relación es la más importante para que nuestro negocio tenga futuro y así queremos hacerlo saber a los usuarios. **Queremos que se sientan escuchados** y cuidados, y para eso vamos a tenerlos en cuenta en nuestra estrategia de comunicación, tanto a corto como a largo plazo.

21.4. Objetivos de marketing y de comunicación

<p>CONOCIMIENTO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conseguir una financiación inicial de 1.250.824€ a través de <i>business angels</i>: en un plazo de 6 meses deberíamos haber conseguido la financiación suficiente para poder tirar adelante el proyecto. Como mínimo deberemos realizar unas 25 presentaciones a potenciales inversores para conseguir que, de esos, un 50% decidan invertir una generosa cantidad de dinero. De lo contrario, no podemos impulsar el proyecto y nadie lo va a conocer. 2. Cerrar un acuerdo con Ticketmaster, Ticketea y entradas.com para la distribución de las entradas de Cube: en un plazo de 2 meses a partir de la obtención de la financiación, deberemos haber establecido un acuerdo con las plataformas de distribución principales, especialmente a nivel nacional que es donde empezaremos a operar. El objetivo será mantener una buena relación con ambas empresas para que nos ayuden a potenciar las ventas y nos den un buen lugar de visibilidad dentro de sus espacios digitales.
----------------------------	---

<p>CONOCIMIENTO</p>	<p>3. Ganar notoriedad dentro del sector del entretenimiento: en 1 año nos gustaría posicionarnos como un nuevo competidor dentro del sector del entretenimiento, un competidor que entra con fuerza creando una nueva categoría del ocio del futuro. Queremos que la competencia nos conozca y que el amplio público del sector del entretenimiento nos tenga en mente cuando hable de posibles opciones de ocio.</p> <p>4. Dar a conocer el nuevo servicio de entretenimiento que proponemos: en un plazo de 6 meses de la constitución de la empresa deberíamos dar a conocer el servicio de entretenimiento del futuro que proponemos, como mínimo, a un 50% del target a nivel nacional. Debemos hacer que sepan de nuestra existencia y que hablen de nuestra propuesta, aunque no sepan de manera demasiado detallada de qué se trata.</p> <p>5. Empezar a generar beneficios a partir del del 1r año de Cube: queremos salir de los números rojos a partir del 1r año de la puesta en marcha de la empresa, generando un ROI elevado y empezando a convertir la gran inversión inicial en beneficios para la empresa.</p>
<p>CONSIDERACIÓN</p>	<p>1. Informar sobre las novedades y el valor añadido del servicio que ofrecemos, tanto a los profesionales del sector como a nuestro público objetivo: queremos informar específicamente sobre todas las ventajas y las oportunidades que ofrece el negocio que impulsaremos tanto a profesionales del entretenimiento y de la cultura como a nuestro público objetivo. Este objetivo lo queremos conseguir a lo largo del 1r año para empezar a captar a parte del público y, sobre todo, para llamar la atención a potenciales talentos que quieran formar parte de nuestro proyecto.</p> <p>2. Reducir al máximo los distribuidores de la cadena de valor para obtener una distribución más selectiva: en un plazo de 1 año desde la puesta en marcha de la empresa, después de que el público objetivo la conozca, queremos que sea percibida como completamente exclusiva. Para ello, y en función de la rentabilidad de los distribuidores, queremos reducir como mínimo a 2 los distribuidores principales de nuestras entradas (contando con el canal propio).</p>

<p>CONSIDERACIÓN</p>	<p>3. Incrementar el precio de las entradas en 2€ respecto al año anterior: en el segundo año, queremos poder realizar un pequeño incremento al PVP sin que esto suponga una repercusión a nivel de ventas. Aunque sea una estimación, se trata de una medida para combatir el aumento de impuestos a lo largo de los años. Es muy relevante que la calidad del servicio sea óptima para que la demanda sea más inelástica al precio y, por consiguiente, los consumidores menos sensibles a su variación.</p> <p>4. Presentar todos los beneficios que ofrece nuestra propuesta y las oportunidades que puede generar dentro del futuro del ocio cultural: a nivel social, queremos, en el plazo de 18 meses, mostrar los beneficios para la supervivencia de la cultura y la readaptación del ocio frente a las nuevas tecnologías que proponemos. Debemos ser aceptados por la sociedad y, para ello, tenemos que mostrar el compromiso que tenemos como empresa con la cultura tradicional y con la lucha por su mantenimiento a lo largo de los años.</p>
<p>EVALUACIÓN</p>	<p>1. Posicionarnos como la revelación del ocio del futuro en una nueva categoría dentro del entretenimiento: durante los primeros 18 meses, deberemos haber conseguido posicionarnos en la mente de los potenciales consumidores como una revelación tecnológica dentro del ocio, como una oportunidad única dentro de todas las actividades culturales y de ocio que se ofrecen. De esta manera, podremos actuar como pioneros en una nueva categoría y partiremos con ventaja frente a los competidores actuales y a nuevos competidores que puedan surgir.</p> <p>2. Incrementar un 10% el número de ventas respecto al año anterior: durante el segundo año y al final de su ejercicio, consideramos pertinente haber tenido un aumento del 10% de ventas de entradas respecto al primer ejercicio. Para ello, deberemos dotar nuestros servicios de la máxima tecnología y personalización, de manera que se perciba una calidad digna de su precio y las ventas puedan tener un avance favorable de cara a la empresa.</p>

EVALUACIÓN	<p>3. Convencer al público objetivo de que ofrecemos un servicio cultural, pero a la vez tecnológico y personalizado al detalle en función de sus gustos: una vez el público conozca nuestros servicios, deberemos convencerle de la veracidad de nuestra promesa: la personalización y la customización a medida de las necesidades de los asistentes. Esto debemos hacerlo a lo largo de los 2 primeros años (en función la rapidez con que los consumidores avancen en el <i>funnel</i>). Deberemos demostrar cómo nos adaptamos a sus necesidades.</p>
COMPRA	<p>1. Transmitir de forma clara y sencilla dónde se pueden adquirir las entradas para Cube: en un plazo de 1 año queremos que el público objetivo reciba mensajes claros y concisos sobre dónde conseguir entradas para nuestros espectáculos inmersivos, idealmente deberían tener conocimiento específico para poder seguir con la compra dentro del <i>consumer journey</i>. Esto lo haremos a través de la comunicación, poniendo el foco en los mensajes de los canales de distribución de entradas. A los 2 años, tenemos la intención de limitar la distribución de manera selectiva únicamente a través de canales propios, por lo que deberemos reforzar nuestra comunicación en esta fase.</p> <p>2. Hacer la transición hacia una distribución exclusiva: en un plazo de 2 años, deberíamos conseguir obtener una distribución exclusiva, vendiendo así únicamente desde nuestra propia plataforma. Esto es un objetivo ambicioso y arriesgado, pero que aportará aún más exclusividad a nuestro servicio.</p> <p>3. Facilitar una vía de comunicación profesional para fomentar la inscripción de futuros artistas y otras colaboraciones: paralelamente, a partir del segundo año de nuestro proyecto, debemos abrir nuevas vías de comunicación a nivel profesional para dirigirnos a nuevos artistas o colaboradores que quieran unirse a nuestros espectáculos. Para ello, será de vital importancia escoger bien los canales de comunicación y los mensajes para despertar su interés y que tengan claro dónde pueden contactar con nosotras para empezar un trayecto juntos.</p>

FIDELIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conseguir que un 30% de las personas que han asistido a Cube se suscriban a las alertas electrónicas de nuestros servicios: a partir de los 2 años deberíamos tener un mínimo del 30% de los asistentes de los espectáculos fidelizados, al menos electrónicamente. En este caso, es muy relevante seguir impactándoles y lanzándoles mensajes para que se acuerden de la marca y la deseen. 2. Crear una comunidad que comparta los valores de Cube a través de la identificación: a los 3 años del inicio de Cube, queremos tener una comunidad de personas que se identifiquen como Cubers y nos tengan como referentes dentro del sector del ocio y de las actividades de entretenimiento. Cube deberá convertirse en el principal foco de entretenimiento <i>outdoor</i> entre nuestros diferentes públicos objetivos y, más que una empresa, deberá ser identificado como un lugar para compartir (identificación de valores y de filosofía). 3. Aumentar 3€ más el precio de cada entrada en el tercer ejercicio: tal como se ha mencionado anteriormente, para minimizar el impacto de los impuestos que van apareciendo a lo largo de las cuentas de la empresa, en el 3r año deberíamos poder subir las entradas un mínimo de precio sin tener repercusión a nivel de ventas, gracias a la fidelización de nuestros clientes y a la comunicación que hagamos, así como a la calidad del servicio.
RECOMENDACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguir aumentando un 10% en ventas respecto al año anterior: en un plazo de 4 años, queremos ser capaces de mantener la calidad de Cube y de los espectáculos que ofrece para mantener un ritmo anual del 10% de crecimiento (objetivo muy ambicioso), pero también posible gracias al tipo de propuesta que planteamos.

RECOMENDACIÓN	<p>2. Mejorar la calidad del servicio en función de las valoraciones: durante cada año, pero especialmente cuando ya tengamos una cierta relevancia en el sector a lo largo de los ejercicios de Cube, deberemos conseguir mejorar la calidad del servicio gracias a la lectura y valoración de la viabilidad de nuevas propuestas por parte de los usuarios y asistentes de los espectáculos, así como la adaptación de la empresa al tiempo contemporáneo. Deberemos ser capaces de detectar y anticiparnos a las tendencias para poder mantenernos actualizados como empresa y seguir ofreciendo la innovación tecnológica de la cultura tal como la planteamos desde el principio.</p> <p>3. Conseguir que esta comunidad interactúe y se comunique activamente con Cube, generando así más visibilidad y repercusión social: después de la creación de la comunidad Cube, en 4 años, debemos conseguir que todas estas personas que se identifican con la marca interactúen con ella a través de todo tipo de canales propios (online y offline) y aumenten la repercusión social de Cube a nivel nacional e, idealmente, internacional.</p>
---------------	---

22. Estrategia

22.1. Estrategia de marca

Una estrategia para Cube debe basarse totalmente en la **diferenciación**. Nuestra propuesta es muy innovadora, por lo que mostrar claramente a nuestro target que Cube va a crear **una nueva categoría** con sus experiencias es clave. Debemos conseguir una **ventaja relevante y sostenible** en el tiempo que nos posicione como pioneros en la digitalización de la cultura a través del arte y del entretenimiento para poder hacerle frente a nuestra competencia.

Si queremos posicionarnos como **pioneros en innovación y digitalización** debemos predicar con el ejemplo. Es por eso que nuestra estrategia tiene que estar basada y asentada en el **mundo digital y las nuevas tecnologías**. Nuestro público objetivo debe poder conocer la totalidad de nuestra empresa a través de las plataformas digitales. Sólo así romperemos la **barrera inicial del desconocimiento** y conseguiremos que confíen en nuestra propuesta innovadora.

Nuestro objetivo principal es crear **experiencias de valor** que nos ayuden a **acercar la cultura y la historia local** a nuestro target. Queremos que nuestro contenido sea de valor y que los usuarios se interesen por él. A partir de ahí, conseguiremos generar *engagement* y “boca a boca”, cosa que nos ayudará también a que otras personas **se animen a probar las experiencias y confíen** en Cube.

Generalmente, podemos decir que vamos a centrar nuestra estrategia de marca en el **push**. Esto significa que vamos a poder crecer gracias a la estrategia de **RRPP**, con el objetivo de **ganar contactos** de confianza para que nos ayuden a impulsarnos dentro del sector del entretenimiento y a establecernos como empresa a medida que nuestros contactos nos vayan ayudando a **facilitando oportunidades**, como licencias para establecernos en los pueblos o colaboraciones *win-win*.

22.2. Estrategia de marketing mix

22.2.1. Estrategia de producto

El producto que planteamos, con la naturaleza de ser un servicio, se trata de un **producto no buscado** porque es un servicio que los consumidores potenciales aún no conocen ni sienten la necesidad de tener, aunque puedan llegar a satisfacer la necesidad de pasar el tiempo realizando actividades intelectuales y de calidad. Por este motivo, deberemos tener en cuenta la necesidad de comunicación informativa y constante del servicio (Menal Casas, 2021).

Por las características del servicio que proponemos, deberemos tener en cuenta 4 factores principales para establecer una buena **estrategia de producto**:

- **Calidad:** la calidad es un atributo que cuantifica, a ojos del consumidor potencial, la superioridad de nuestro servicio frente a las otras ofertas del mercado que cubren las mismas necesidades. Para asegurarnos de brindar una calidad óptima en Cube, potenciaremos especialmente la **logística de entrada**, el **servicio**, el **desarrollo de tecnología** y la **infraestructura de la empresa**. Todo lo que tiene que ver con la recepción de materias primas debe ser de la más alta calidad, así como el desarrollo de tecnología que debe ir acorde con los valores de la empresa. Al tratarse de un servicio, no pueden fallar los eslabones de servicio dentro de la cadena de valor, para que los consumidores se sientan tenidos en cuenta de verdad. Finalmente, al tratarse de un

proyecto que promete tanta innovación y futurismo, deberemos cuidar la infraestructura de la empresa para proyectar dichos valores.

- **Diseño:** aunque en bienes (productos tangibles) se trate del envase y de la etiqueta, en un servicio engloba todo aquello que proyecta la imagen de la empresa (infraestructura, estética de los espectáculos, *atrezzo*...). Dentro de la cadena de valor está muy relacionado con el concepto de **operaciones y logística de salida** porque se trata de todo el proceso de búsqueda de un diseño innovador para ofrecer un espectáculo final impecable a nivel visual. También interviene la actividad de **marketing y ventas**, dado que, si el diseño ofrece lo que promete la empresa, los consumidores potenciales confiarán en la misma y percibirán la imagen que queremos proyectar de Cube.
- **Marca:** es uno de los elementos más relevantes y que más potencia puede llegar a tener dentro de la mente del público. Es un elemento que sirve para identificar, diferenciar y proteger el producto que ofrece la empresa (Menal Casas, 2021). Se deben diferenciar dos elementos clave:
 - **Nombre:** en nuestro caso, el nombre es sencillo y muy fácil de recordar. Pensamos que lo ideal sería tener un nombre corto y que inspire modernismo e innovación, por lo que consideramos que se trata de una elección acertada. Forma parte de **marketing y ventas** porque es un elemento que dentro de la mente del consumidor tiene importancia. Debe transmitir las sensaciones de cercanía, pero a la vez de innovación, debe despertarle curiosidad.
 - **Logotipo:** que es el símbolo visual que debería permitir identificar fácilmente la empresa, aún sin aparecer el nombre. En Cube, además de tratarse también de un elemento reforzador de **marketing y ventas** en la cadena de valor, el logotipo se trata de un símil entre un cubo de Rubik y una persona saltando contenta, creando una ilusión visual sencilla pero que une los dos conceptos principales que ofrece la empresa (entretenimiento y futurismo).
- **Servicio al cliente:** un elemento clave que le aporta **valor** al producto de cualquier empresa. Se trata de un concepto que vincula a los clientes a una compañía y mantiene las **relaciones a largo plazo** (Menal Casas, 2021). Además de reforzar el **servicio**,

dentro de la cadena de valor influye mucho la **gestión de recursos humanos**, porque en un servicio es el personal quien forma parte del producto final y se debe de mantener un buen clima laboral para que los consumidores se sientan libres de tensiones externas y seguros.

En la estrategia de producto, debemos hablar indispensablemente del tipo de riesgo principal que se nos presenta al querer impulsar este servicio: **riesgo de mercado** (también llamado **comercial**). Este tipo de riesgo es propio de los productos nuevos y se asocia principalmente a la capacidad de la población a adaptarse y reaccionar ante productos muy avanzados tecnológicamente o muy originales (Menal Casas, 2021). Se trata del impacto que tiene un cambio o una novedad muy brusca a ojos de la sociedad. Es por esto que deberemos **potenciar la comunicación y empoderar al público objetivo** para convencerle de que se trata de un proyecto para el bien común, para la supervivencia de la cultura y la adaptación de las nuevas tecnologías en función de las necesidades sociales.

22.2.2. Estrategia de precio

Hemos establecido el precio de nuestro servicio basándonos en el **método del valor**, siendo el método que entiende el precio como un elemento de valoración de la calidad por parte del público objetivo y atribuyéndole un valor elevado desde el inicio para que así sea percibido (Menal Casas, 2021). Esto significa que, como ya le damos un valor al establecer un precio elevado para nuestro servicio (40€ por entrada) debemos estar a la altura a nivel de calidad del servicio y nunca sacrificar la calidad si en algún momento debemos disminuir los precios. En nuestro caso, el precio actuará como un elemento muy relevante de **marketing y ventas** en la cadena de valor, ya que tiene una función de determinación de la calidad.

En el caso de Cube, la estrategia de precio que hemos implementado es la **desnatación** (o **descremación**). Se trata de una estrategia basada en el valor añadido del nuevo servicio que estamos ofreciendo, en este caso, novedoso tanto en propuesta como en materia prima (tecnología avanzada). La descremación nos permite cobrar un **precio elevado desde el inicio** de la presentación de nuestro servicio, ya que resulta muy atractivo y está dirigido a un público muy seleccionado. Tal como comenta Menal Casas (2020), para usar esta estrategia deberemos cumplir tres requisitos que previamente hemos comprobado:

- **Novedad:** que la propuesta sea innovadora y no se haya visto ni imaginado antes.

- **Barreras de entrada en el mercado:** que la categoría en la que competiremos tenga barreras de entrada lo suficientemente imponentes como para que no sea fácil entrar en la categoría. En este caso, como vamos a **patentar** todas las tecnologías, así como la idea y el funcionamiento, abriremos una **categoría exclusiva para Cube**.
- **Demanda inelástica:** el público al que nos dirigimos tiene unas características clave, entre las cuales se encuentra que son **poco sensibles al precio**. Por este motivo, la desnatación nos permitirá establecer desde el principio un precio relativamente elevado e imponer una demanda inelástica hacia nuestro servicio.

Dentro de la cadena de valor, esta estrategia se deberá reforzar con una buena comunicación (**marketing y ventas**), de esta manera el consumidor verá el beneficio que aporta nuestro servicio hacia sí mismo y hacia la sociedad y estará muy dispuesto a desembolsar la cantidad de dinero que establezcamos (40€ / entrada) para consumirlo.

22.2.3. Estrategia de distribución

En el caso de la estrategia de distribución vamos a mantenernos en una **distribución selectiva** inicialmente, aunque tenemos planificado evolucionar hacia una **distribución exclusiva** una vez nos hayamos implantado en el mercado y entremos en la fase de crecimiento de nuestra empresa.

Una distribución selectiva es una distribución a través de pocos intermediarios, pero seleccionados estratégicamente en función de las ventas y del tipo de producto. En nuestro caso, Cube distribuirá sus entradas a través de las plataformas de **Ticketea**, **entradas.com** y **TicketMaster**, que se tratan de las principales plataformas de entradas de cualquier tipo de espectáculo de entretenimiento. Esto formará parte de **marketing y ventas** dentro de la cadena de valor por su potencial multiplicador de cobertura de nuestro público objetivo nacional e internacionalmente. Por lo tanto, se tratará de un **canal de distribución electrónico**, en el que a través de intermediarios online venderemos las entradas, lo que causará una desintermediación entre Cube y sus consumidores.

Para no fomentar esta desintermediación y dotar de cercanía Cube, queremos optar a largo plazo por una **distribución exclusiva**, entendida como aquella en la que los intermediarios son seleccionados al detalle. En el caso de Cube, al optar por **plataformas propias** también se

aumentará la **exclusividad** del servicio y proyectará una imagen de innovación, futurismo y elegancia. A su vez, ahorraremos los costes derivados de la distribución una vez ya hayamos crecido e impulsado nuestra nueva categoría. En este caso, pasaremos a usar un **canal directo**, es decir, como empresa venderemos directamente al cliente final.

Una estrategia de distribución de este tipo tendrá un **efecto positivo** sobre **marketing y ventas**, aunque también sobre **servicio**, porque se trata de dotar de un valor añadido el producto que ofrecemos (los espectáculos), aspecto que hará aumentar el deseo hacia el mismo mientras que hace sentir a nuestro público objetivo que son personas especiales por consumir un servicio tan futurista y exclusivo como el que ofrecemos.

Podemos decir que la estrategia que usaremos de distribución será de **push** en un principio, dado que deberemos asegurarnos de incentivar a los intermediarios para que coloquen nuestras entradas en una buena posición dentro de sus plataformas. Aun así, a largo plazo, cuando cambiemos la distribución a exclusiva, empezaremos a realizar una **estrategia de distribución pull**, asegurándonos de que los consumidores de Cube presionen a los canales de distribución para tener nuestras entradas y conseguir algún acuerdo más provechoso para seguir vendiendo en sus plataformas limitando los costes derivados.

22.2.4. Estrategia de comunicación

22.2.4.1. Segmentación

22.2.4.1.1. Target de comunicación

Hay dos tipos de targets a los que queremos impactar con la comunicación de Cube: los **asistentes a las experiencias** y los **profesionales influyentes del sector de la cultura y del ocio**. Ambos están descritos en el apartado 7 del proyecto, vamos a hacer una breve introducción de ambos grupos a continuación:

- **Profesionales influyentes del sector del ocio y la cultura (y ayuntamientos):** se trata de personas las cuales la mayor parte de su carrera profesional radica sobre el ocio y la cultura y que son influyentes en la sociedad. Probablemente trabajen en un organismo público como la Generalitat, el Gobierno o en el departamento de cultura de un ayuntamiento. Estos profesionales tienen un peso relevante en las decisiones sobre actos culturales que se vayan a realizar (o no), por lo que conviene mantener una buena relación con ellos y hacerles entender correctamente el beneficio cultural de Cube. En

este apartado, también se deben incluir medios de comunicación especializados y genéricos por su capacidad de amplificación de la información y de cobertura del territorio a nivel de conocimiento de Cube.

Paralelamente, también nos interesa impactar a artistas trabajadores de circos o de empresas similares, a todas aquellas personas que nos buscarán por motivos aspiracionales, como para explotar al máximo sus talentos, o por motivos de cooperación empresarial. Algunos de los beneficios que buscan son colaborar conjuntamente creando espectáculos temáticos que puedan resultar mucho más potentes a nivel de contenido y de formato.

- **Asistentes a las experiencias Cube:** este primer target de comunicación estaría compuesto por todas aquellas personas españolas de entre 18 y 40 años que estén interesadas en vivir nuevas experiencias junto a sus amigos y compañeros. Son personas muy activas y dinámicas que disfrutan descubriendo nuevos retos y les encanta compartir su tiempo libre con sus círculos. Prefieren invertir gran parte de su tiempo libre en actividades y experiencias que les aporten alguna cosa de valor y que les hagan salir de la monotonía diaria.

Además, podríamos añadir que son inquietos y curiosos y siempre están en busca de la innovación en todos los ámbitos de su vida, especialmente la que viene dada por las nuevas tecnologías. Es por ello que buscan nuevas formas de entretenimiento constantemente y no se conforman con las actuales.

22.2.4.1.2. Segmentación VALS

Según el modelo de clasificación de consumidores VALS (*Values, Attitudes and Lifestyle*), podemos considerar que nuestro público objetivo de los espectáculos se adecúa a los tres comportamientos siguientes:

- **Vividores de experiencias:** se trata de personas con recursos económicos y con una gran ambición, que constantemente buscan impulsar nuevas corrientes a causa de su curiosidad por probar experiencias nuevas. Son seres sociables que les gusta mantenerse en contacto con sus círculos más cercanos. Probablemente se vean reflejados como líderes de sus seres queridos porque tienen una gran estima por los mismos. Les gusta

mantener y cuidar sus relaciones interpersonales, a la vez que cuidarse a sí mismos haciendo deporte y guiándose por su instinto (Francisco, 2021). Se podría decir que son los *early adopters*, junto con los **innovadores**.

- **Innovadores:** son los consumidores más interconectados a través de las nuevas tecnologías, siempre están a la última tendencia del sector. Son aficionados (y algunos expertos) de la informática y de las finanzas, por este motivo, les gusta experimentar nuevas maneras de adaptarse a cualquier problema. Amantes de la evolución y de la revolución, no creen demasiado en la publicidad y son muy independientes. Se sienten dueños de su vida y de sus decisiones y suelen tener opiniones poco influenciables. No se cierran ante ningún tipo de experiencia de ocio, siempre están abiertos a adaptar su tiempo de ocio con innovaciones (Francisco, 2021).
- **Pensadores:** se trata del último consumidor objetivo que visualizamos y del más clásico. También tienen altos recursos económicos y son amantes de la cultura y de lo analógico. Aunque usen la tecnología diariamente, lo hacen debido a su funcionalidad, ni por deseo ni por ocio. Se trata de personas cultas e intelectuales, que disfrutan de sí mismas y que analizan todo lo que les rodea. No se suman a las tendencias por presión social, simplemente analizan e investigan cada aspecto de sus vidas antes de tomar cualquier decisión que les pueda afectar (Francisco, 2021).

22.2.4.1.3. Segmentación generacional

Respecto a la segmentación generacional de nuestro público objetivo, debemos decir que dependerá mucho del tipo de temática que planteemos en cada espectáculo que realicemos. Aunque nos vamos a centrar más en los siguientes públicos:

- **Baby Boomers (1946 - 1964):** son una generación muy numerosa y con un alto nivel adquisitivo. Les gusta socializar y estar al corriente de las situaciones que se presentan en el mundo y de las preocupaciones sociales, por este motivo, intentan estar al tanto de las nuevas tecnologías (Quiroa, 2022). Concretamente nos interesan los **baby boomers de vanguardia**, que son aquellos que se adaptan a las nuevas tecnologías y que no les temen. Al contrario, este tipo de *boomers* buscan probar nuevas experiencias y dar paso a su vida a la evolución y a la innovación (Menal Casas, 2020).

- **Generación X (1965 - 1980):** son personas que han crecido usando internet y sus funcionalidades. Están acostumbradas a interactuar socialmente mediante las redes sociales, aunque también presencialmente. Son una generación informada, que busca activamente sobre todo tipo de productos y sus características a través de internet antes de realizar cualquier compra. Además, son muy susceptibles a la comunicación, por lo que son influyentes y sensibles a la publicidad (*Clasificación de Generaciones según el Marketing*, s.f.).
- **Millennials (1981 - 2000):** una generación completamente informatizada, han crecido a la par con el desarrollo de las nuevas tecnologías y están completamente expuestos a las redes sociales. Suelen consultar internet varias veces al día en función de pequeñas dudas que les van surgiendo. Tienen un espíritu ambicioso y de crecimiento, les gustan los nuevos retos y les gusta estar a la tendencia de las nuevas corrientes que van surgiendo dentro de la sociedad. Se informan (*Clasificación de Generaciones según el Marketing*, s.f.).

Secundariamente, también nos importa mucho cautivar al siguiente grupo:

- **Generación Z (a partir del 2000):** han nacido y crecido completamente telecomunicados gracias a la revolución tecnológica. Se trata de una generación con poco poder adquisitivo, pero con mucho poder de la información, dado que son completamente autodidactas por el uso y la importancia de las tecnologías en su vida. Están, mayoritariamente, siempre conectados en las redes sociales, directa o indirectamente. Tienen estudios y son independientes, tienen poder de decisión sobre la sociedad (Quiroa, 2022).

22.2.4.2. Why's estrategia de comunicación

- **¿Para qué?:**

Lo que queremos conseguir con esta estrategia es que nuestro público objetivo confíe en nuestra propuesta y que perciba claramente su **valor añadido y diferencial**. Aspiramos a que experimente la nueva dimensión del entretenimiento que ofrece Cube y se **vincule emocionalmente a la marca**. De esta forma, conseguiríamos **preferencia** enfrente a los competidores, nos **posicionaríamos** positivamente en la mente del consumidor

(preferiblemente en su *top of mind*), generáramos un vínculo de **fidelidad** y crearíamos una **comunidad activa** en torno al futuro ocio cultural.

Queremos conseguir que los profesionales del sector nos respeten y nos vean como una propuesta innovadora llena de **oportunidades laborales y culturales** y que se animen a trabajar de la mano con Cube. Por otro lado, esperamos que los posibles consumidores de las experiencias de Cube se atrevan a dar el paso y asistan a ellas.

- **¿Qué?**

A los clientes de las experiencias de Cube les queremos comunicar el valor diferencial de los servicios que ofrecerá la marca: unas **experiencias interactivas y personalizables que girarán en torno a la cultura local y que usarán la tecnología y el arte** para contar esas historias.

Por otro lado, queremos transmitirles a los profesionales del sector del ocio cultural y del entretenimiento que Cube crea una nueva categoría de entretenimiento que puede ofrecerles muchas **oportunidades profesionales**. De la misma forma, aspiramos a que nos perciban como **un proyecto que lucha por el arte, por la cultura y por la innovación y la prosperidad de estos sectores**.

- **¿Por qué?**

Las experiencias de Cube serán experiencias interactivas porque los asistentes tendrán en todo momento el poder de **tomar decisiones que afectarán al desarrollo de la experiencia**. A veces serán decisiones individuales y otras decisiones globales de todos los participantes que determinarán el curso de la historia contada. Se tratará de experiencias personalizables porque, gracias a la tecnología, todas las funciones y espectáculos de Cube se **adaptarán a los asistentes y a sus preferencias**. Además, serán personalizables porque todos los espectáculos que ofrezca Cube se adaptarán a la **cultura popular de alguna de las localidades** del país en el que se encuentren. De esta forma, y mediante las nuevas tecnologías, contarán su historia y explorarán sus raíces.

El nacimiento de Cube implica el surgimiento de una nueva categoría llena de oportunidades laborales para todos aquellos profesionales dedicados a la cultura, el ocio y el arte como son los artistas circenses, los colegios de profesionales del circo y el entretenimiento, los *escape rooms*, los actores y actrices, las instituciones y los teatros, etc. Todos ellos podrán sentirse inspirados

por esta nueva propuesta y las innovaciones tecnológicas que propone porque es un **nuevo mercado que explotar disponible para ellos**. Además, Cube es una marca que lucha por el arte, la cultura y la innovación tecnológica porque todos sus espectáculos irán dirigidos a un **ocio que promueva la cultura y el arte** en todos sus sentidos. Cada espectáculo será único, pero en todos se velará por la **prosperidad del sector** contratando a profesionales y colaborando con marcas y empresas que llevan años ofreciendo sus servicios.

- **¿De quién?**

Cube es una empresa que ofrece **espectáculos temáticos interactivos y personalizables** a nivel mundial gracias a su movilidad, ya que se trata de una estructura itinerante. Lo que pretendemos con Cube es crear una nueva dimensión dentro del entretenimiento, en especial el **entretenimiento cultural**. Esta dimensión une el espectáculo, la **itinerancia** y movilidad propia de los circos con el entretenimiento, la experiencia **interactiva** y temática de los *escape rooms*.

Además, quiere convertirse en el pionero en utilizar las **nuevas tecnologías para un fin cultural y educativo**: contar las historias populares menos conocidas de localidades alrededor del mundo.

Cube es innovación, inmersión tecnológica, adaptación y dinamismo. Su objetivo final es mostrarles a sus posibles consumidores cómo debería ser el **futuro del entretenimiento** y demostrar cómo puede cambiar y ayudar la digitalización a todas aquellas disciplinas culturales y artísticas, cada vez menos demandadas.

22.2.4.3. Why's estrategia de comunicación específica en cada fase del *funnel*

CONOCIMIENTO

- **¿Para quién?**

El target de comunicación de esta fase del *funnel* son todas aquellas personas que residen en España y que están interesadas en las nuevas oportunidades que puede ofrecer el **ocio a través de la digitalización**.

- **¿Para qué?**

Nuestro objetivo en la fase de conocimiento es que los consumidores potenciales de Cube y los sectores profesionales relacionados con el proyecto sepan que ofrecemos un **nuevo tipo de experiencias de ocio cultural interactivas e inmersivas** que pueden ofrecer nuevas **oportunidades** dentro del sector artístico y del entretenimiento.

- **¿Qué?**

El mensaje que queremos hacerles llegar a los posibles asistentes de las experiencias de Cube en esta fase es que Cube es una nueva forma de entretenimiento que crea **experiencias inmersivas basadas en la cultura local**.

Por otro lado, queremos comunicarles a los profesionales del sector del entretenimiento y el ocio cultural que Cube cree en la **prosperidad de su sector a través de la digitalización**. Además, queremos hacerles ver las oportunidades profesionales que les brindará esta nueva dimensión.

- **¿Por qué?**

Las experiencias que ofreceremos serán inmersivas porque combinarán las nuevas tecnologías y la digitalización con las disciplinas artísticas y culturales de siempre para ofrecer una **experiencia de 360°**. Además, estas experiencias estarán basadas en la cultura local porque todas las temáticas que ofreceremos estarán **fundadas en las historias regionales**, los mitos y las leyendas más conocidas de los países en los que actuemos.

Cube ayudará a que el sector del ocio prospere porque creará **nuevas ofertas laborales** para profesionales especializados en el arte y el entretenimiento cultural. También originará una **nueva demanda de experiencias culturales y digitalizadas** que hará que la categoría crezca exponencialmente.

- **¿De quién?**

Cube es una empresa que ofrece **espectáculos temáticos interactivos y personalizables** a nivel mundial gracias a su movilidad, ya que se trata de una estructura itinerante. Lo que pretendemos con Cube es crear una nueva dimensión dentro del entretenimiento, en especial el **entretenimiento cultural**. Esta dimensión une el espectáculo, la **itinerancia** y movilidad

propia de los circos con el entretenimiento, la experiencia **interactiva** y temática de los *escape rooms*.

Además, quiere convertirse en el pionero en utilizar las **nuevas tecnologías para un fin cultural y educativo**: contar las historias populares menos conocidas de localidades alrededor del mundo.

Cube es innovación, inmersión tecnológica, adaptación y dinamismo. Su objetivo final es mostrarles a sus posibles consumidores cómo debería ser el **futuro del entretenimiento** y demostrar cómo puede cambiar y ayudar la digitalización a todas aquellas disciplinas culturales y artísticas, cada vez menos demandadas.

CONSIDERACIÓN

- ¿Para quién?

Por un lado, nos dirigiremos a todas aquellas personas de entre 18 y 40 años que residan actualmente en España y que estén **buscando activamente nuevas formas de entretenimiento**, en especial las que estén relacionadas con vivir experiencias.

Y, por otro lado, queremos dirigirnos también a todos aquellos **profesionales** del sector del **entretenimiento, del ocio y de la cultura** que concentren actualmente su actividad económica en el territorio español.

- ¿Para qué?

El objetivo comunicativo que nos proponemos para en esta fase del funnel es conseguir **informar** de forma satisfactoria a nuestros targets de comunicación de los beneficios que ofrece nuestro servicio. De la misma forma, queremos meternos en la mente de nuestros dos públicos de comunicación para que nos tengan en consideración cuando piensen en la **categoría general de “entretenimiento offline”**.

- ¿Qué?

En la fase de consideración queremos comunicar dos promesas distintas. En primer lugar, queremos comunicarles tanto a los potenciales asistentes de las experiencias de Cube como a los profesionales del sector las **novedades de nuestra propuesta empresarial y el valor añadido de nuestro servicio**.

Y, en segundo lugar, queremos hacerles llegar a los profesionales del sector los **beneficios y las oportunidades** que les puede generar nuestra propuesta a largo plazo, en especial dentro del ocio cultural.

- **¿Por qué?**

Las experiencias de Cube son experiencias totalmente innovadoras porque la empresa ha **creado una categoría** hasta ahora inexistente. Los valores añadidos que ofrece nuestra propuesta son la **personalización** total de nuestros servicios, una gran capacidad de adaptación gracias a nuestra **naturaleza itinerante**, la implementación de las nuevas **tecnologías en el mundo de la cultura** y la **máxima interacción** propia del *Internet of Things*, la inteligencia artificial y el metaverso.

Además, Cube generará oportunidades para los profesionales del sector del ocio, la cultura y el entretenimiento porque creará una nueva **demanda laboral dentro de estos sectores**. También ofrecerá beneficios a las empresas y organizaciones que se dediquen al sector del entretenimiento, porque les abrirá un nuevo **mundo de posibilidades** a través de la digitalización.

- **¿De quién?**

Cube es una empresa que ofrece **espectáculos temáticos interactivos y personalizables** a nivel mundial gracias a su movilidad, ya que se trata de una estructura itinerante. Lo que pretendemos con Cube es crear una nueva dimensión dentro del entretenimiento, en especial el **entretenimiento cultural**. Esta dimensión une el espectáculo, la **itinerancia** y movilidad propia de los circos con el entretenimiento, la experiencia **interactiva** y temática de los *escape rooms*.

Además, quiere convertirse en el pionero en utilizar las **nuevas tecnologías para un fin cultural y educativo**: contar las historias populares menos conocidas de localidades alrededor del mundo.

Cube es innovación, inmersión tecnológica, adaptación y dinamismo. Su objetivo final es mostrarles a sus posibles consumidores cómo debería ser el **futuro del entretenimiento** y demostrar cómo puede cambiar y ayudar la digitalización a todas aquellas disciplinas culturales y artísticas, cada vez menos demandadas.

EVALUACIÓN

- ¿Para quién?

Por un lado, nos dirigiremos a todas aquellas personas de entre 18 y 40 años que residan actualmente en España y que estén buscando activamente nuevas formas de entretenimiento. A personas que estén interesadas en **vivir experiencias con sus círculos más cercanos** y que sientan curiosidad por la **cultura** y por las **nuevas tecnologías**.

Y, por otro lado, queremos dirigirnos también a todos aquellos profesionales del sector del entretenimiento, del ocio y de la cultura que concentren actualmente su actividad económica en el territorio español. Nos dirigimos tanto a **trabajadores públicos** relacionados con la cultura y el ocio como a **trabajadores privados** de circos, teatros, *escape rooms*, etc.

- ¿Para qué?

En la fase de evaluación lo que queremos conseguir es **crear preferencia por nuestra propuesta de entretenimiento** con respecto a las empresas que conforman nuestra competencia indirecta y sustitutiva. Pretendemos que nuestros públicos objetivos se fijen en nosotros y nos tengan en su *top of mind* a la hora de tomar una decisión.

- ¿Qué?

Tanto a los asistentes de las experiencias de Cube como a los profesionales del sector del ocio y la cultura les queremos comunicar que pretendemos crear una nueva categoría dentro del mercado que no han visto antes y que **no se puede comparar con ninguna otra experiencia**. Queremos posicionarnos en su mente como “**el entretenimiento del futuro**” y como **pioneros en esta nueva dimensión tecnológica** que les ofrecerá experiencias irrepetibles.

A ambos también les queremos hacer llegar el mensaje de que ofrecemos un entretenimiento totalmente **cultural, tecnológico y basado en la cultura regional**. También les queremos comunicar que nuestros servicios van a ser totalmente **personalizables**.

- ¿Por qué?

Los servicios y experiencias que ofrece Cube no se pueden comparar con ningunos otros porque **la categoría que proponemos no existe**, es decir, seríamos los pioneros con esta propuesta.

Creemos que Cube es “el entretenimiento del futuro” porque consideramos que el sector del **entretenimiento offline está quedando atrás respecto a la digitalización** y cada vez pierde

más fuerza respecto al online. Por ese motivo, Cube apuesta por los artistas de siempre (circenses, actores y actrices...) y las experiencias físicas (*escape rooms*, parques temáticos, ferias...), pero **a través de la digitalización total y las nuevas tecnologías**.

Nuestras experiencias y servicios van a ser **totalmente personalizables** porque nos adaptaremos al máximo a las **necesidades y preferencias de los asistentes**. Cuando asistan a nuestros espectáculos, van a poder escoger qué papel quieren jugar durante la experiencia, qué decisiones quieren tomar, si necesitan cascos u otras acomodaciones; si prefieren vivirlas solos, en grupos predeterminados por ellos o conocer a gente nueva, etc.

- **¿De quién?**

Cube es una empresa que ofrece **espectáculos temáticos interactivos y personalizables** a nivel mundial gracias a su movilidad, ya que se trata de una estructura itinerante. Lo que pretendemos con Cube es crear una nueva dimensión dentro del entretenimiento, en especial el **entretenimiento cultural**. Esta dimensión une el espectáculo, la **itinerancia** y movilidad propia de los circos con el entretenimiento, la experiencia **interactiva** y temática de los *escape rooms*.

Además, quiere convertirse en el pionero en utilizar las **nuevas tecnologías para un fin cultural y educativo**: contar las historias populares menos conocidas de localidades alrededor del mundo.

Cube es innovación, inmersión tecnológica, adaptación y dinamismo. Su objetivo final es mostrarles a sus posibles consumidores cómo debería ser el **futuro del entretenimiento** y demostrar cómo puede cambiar y ayudar la digitalización a todas aquellas disciplinas culturales y artísticas, cada vez menos demandadas.

COMPRA

- **¿Para quién?**

Por un lado, nos dirigiremos a todas aquellas personas de entre 18 y 40 años que residan actualmente en España y que **ya hayan probado las formas de entretenimiento disponibles** y estén buscando activamente **nuevas formas de entretenimiento** que les llamen la atención. Personas que estén interesadas en vivir experiencias con sus círculos más cercanos y que sientan curiosidad por la cultura y verdadera **pasión por las nuevas tecnologías y el metaverso**. Serán

personas proactivas y dinámicas que **no tienen miedo a probar cosas nuevas** y que están dispuestos a arriesgarse (*early adopters*).

Y, por otro lado, queremos dirigirnos también a todos aquellos profesionales del sector del entretenimiento, del ocio y de la cultura que concentren actualmente su actividad económica en el territorio español. Nos dirigimos tanto a trabajadores públicos relacionados con la cultura y el ocio como a trabajadores privados de circos, teatros, *escape rooms*, etc.

- **¿Para qué?**

El objetivo de esta fase del *funnel* del consumidor es establecer y facilitar una buena **comunicación bidireccional** con los asistentes de las experiencias de Cube y comunicar a los profesionales del sector la posibilidad de contactar con nosotros para crear **sinergias y colaboraciones**.

- **¿Qué?**

El mensaje que queremos hacer llegar tanto a los posibles asistentes a los espectáculos de Cube como a los profesionales del sector es que **adquirir las entradas para las experiencias y contactar con la empresa es muy cómodo y sencillo**. Queremos que sepan que estamos dispuestos a escuchar lo que tienen que decir y que estamos abiertos a propuestas, tanto empresariales como de colaboraciones simbióticas.

- **¿Por qué?**

La adquisición de las entradas para asistir a las experiencias de Cube será muy intuitiva porque facilitaremos **enlaces de compra directa** en las redes sociales de la marca, en su página web principal, en la aplicación y, además, estaremos en las plataformas de venta de entradas más importantes del país.

Contactar con nosotros será muy sencillo, ya que colocaremos también links directos a la página web para que las personas interesadas rellenen un formulario o contacten directamente con nosotros. Además, también podrán comunicarse con Cube a través de las redes sociales y mediante la opción de “chatea con nosotros” disponible en la aplicación.

- **¿De quién?**

Cube es una empresa que ofrece **espectáculos temáticos interactivos y personalizables** a nivel mundial gracias a su movilidad, ya que se trata de una estructura itinerante. Lo que

pretendemos con Cube es crear una nueva dimensión dentro del entretenimiento, en especial el **entretenimiento cultural**. Esta dimensión une el espectáculo, la **itinerancia** y movilidad propia de los circos con el entretenimiento, la experiencia **interactiva** y temática de los *escape rooms*.

Además, quiere convertirse en el pionero en utilizar las **nuevas tecnologías para un fin cultural y educativo**: contar las historias populares menos conocidas de localidades alrededor del mundo.

Cube es innovación, inmersión tecnológica, adaptación y dinamismo. Su objetivo final es mostrarles a sus posibles consumidores cómo debería ser el **futuro del entretenimiento** y demostrar cómo puede cambiar y ayudar la digitalización a todas aquellas disciplinas culturales y artísticas, cada vez menos demandadas.

FIDELIZACIÓN

- ¿Para quién?

Los targets de comunicación a los que nos queremos dirigir en la fase de fidelización son los dos perfiles descritos en la fase anterior de compra, pero con la distinción de que **ya han tenido algún tipo contacto con la marca Cube**. Pueden ser personas que hayan asistido a las experiencias que ofrecemos o profesionales del sector que hayan trabajado en algún proyecto junto a nosotros.

- ¿Para qué?

En esta penúltima fase del *funnel* queremos conseguir que nuestros targets de comunicación se **identifiquen con la marca** y que nos tengan como **referentes** dentro del sector del ocio y el entretenimiento offline del futuro. Queremos que se identifiquen con **nuestros valores y nuestra visión del mundo del ocio cultural** y que Cube se convierta para todos ellos en un **lugar dónde compartir** con sus seres queridos.

- ¿Qué?

El mensaje que queremos comunicar a los asistentes de las experiencias Cube es que nos **preocupamos por ellos**, que queremos **escuchar sus opiniones e ideas** y que siempre estamos conectados con ellos.

Lo que queremos transmitir a los profesionales del sector del ocio y el entretenimiento cultural es que nos interesan especialmente **sus opiniones sobre nuestra actividad** y la propuesta que planteamos a largo plazo. Queremos que nos perciban como “uno más” dentro de **sus círculos** y que nos **tengan en cuenta** en sus ideas y proyectos futuros.

- **¿Por qué?**

Siempre estaremos conectados con los asistentes de las experiencias de Cube porque mantendremos una **comunicación *always-on*** a través de redes sociales de la marca para construir así una buena **comunidad**. Además, vamos a **recoger todas sus opiniones, ideas y quejas** a través de un formulario automático en nuestra aplicación para tenerlas en cuenta para las próximas experiencias.

Las opiniones de los profesionales del sector nos interesan especialmente porque no queremos que nos vean como una competencia que quiere acabar con su sector, sino como un aliado que vela por su prosperidad. Así que, lo que haremos, va a ser **organizar eventos y encuentros periódicos con ellos**. De esta manera, conseguiremos recoger sus opiniones de una forma muy sencilla y directa. También podremos saber cuáles son **sus expectativas y sus propuestas** para mejorar en un futuro y crecer.

- **¿De quién?**

Cube es una empresa que ofrece **espectáculos temáticos interactivos y personalizables** a nivel mundial gracias a su movilidad, ya que se trata de una estructura itinerante. Lo que pretendemos con Cube es crear una nueva dimensión dentro del entretenimiento, en especial el **entretenimiento cultural**. Esta dimensión une el espectáculo, la **itinerancia** y movilidad propia de los circos con el entretenimiento, la experiencia **interactiva** y temática de los *escape rooms*.

Además, quiere convertirse en el pionero en utilizar las **nuevas tecnologías para un fin cultural y educativo**: contar las historias populares menos conocidas de localidades alrededor del mundo.

Cube es innovación, inmersión tecnológica, adaptación y dinamismo. Su objetivo final es mostrarles a sus posibles consumidores cómo debería ser el **futuro del entretenimiento** y

demostrar cómo puede cambiar y ayudar la digitalización a todas aquellas disciplinas culturales y artísticas, cada vez menos demandadas.

RECOMENDACIÓN

- ¿Para quién?

Los targets de comunicación a los que nos queremos dirigir en la fase de recomendación son los dos perfiles descritos en la fase de compra, pero con la distinción de que ya han tenido algún tipo de contacto con la marca Cube. Pueden ser personas que hayan asistido a las experiencias que ofrecemos o profesionales del sector que hayan trabajado en algún proyecto junto a nosotros. Además, deben ser personas que se **identifiquen totalmente con los valores** de Cube y que **crean en su visión del futuro** del entretenimiento cultural.

- ¿Para qué?

Lo que esperamos de la comunicación en esta fase del funnel del consumidor es que los targets creen un **vínculo emocional** con Cube y sientan la necesidad de recomendárselo a todos sus círculos y convertirse en **prescriptores de la marca y sus experiencias**.

- ¿Qué?

El mensaje que les queremos transmitir es que Cube quiere **crear una comunidad** a su alrededor para que todos puedan **compartir su pasión** por la tecnología, el arte, el ocio y la cultura de forma abierta y en total confianza.

- ¿Por qué?

Vamos a crear una **comunidad Cuber** a través de las redes sociales, la interacción y la comunicación constante. Lanzaremos comunicaciones constantemente para mantenernos conectados con la comunidad a través de la aplicación, del *mailing* personalizado, de eventos especiales, etc.

- ¿De quién?

Cube es una empresa que ofrece **espectáculos temáticos interactivos y personalizables** a nivel mundial gracias a su movilidad, ya que se trata de una estructura itinerante. Lo que pretendemos con Cube es crear una nueva dimensión dentro del entretenimiento, en especial el **entretenimiento cultural**. Esta dimensión une el espectáculo, la **itinerancia** y movilidad

propia de los circos con el entretenimiento, la experiencia **interactiva** y temática de los *escape rooms*.

Además, quiere convertirse en el pionero en utilizar las **nuevas tecnologías para un fin cultural y educativo**: contar las historias populares menos conocidas de localidades alrededor del mundo.

Cube es innovación, inmersión tecnológica, adaptación y dinamismo. Su objetivo final es mostrarles a sus posibles consumidores cómo debería ser el **futuro del entretenimiento** y demostrar cómo puede cambiar y ayudar la digitalización a todas aquellas disciplinas culturales y artísticas, cada vez menos demandadas.

22.2.4.4. Insights

CONOCIMIENTO

1. “Me encanta probar y experimentar con las nuevas tecnologías que salen al mercado”.
2. “Las propuestas actuales que hay de ocio cultural me aburren”.
3. “Siento que cada vez se pierde más la cultura y la historia de mi pueblo/ciudad”.
4. “Me cuesta mucho encontrar nuevas experiencias que me haga ilusión probar y que sean innovadoras”.
5. “Me encanta conocer gente nueva en persona, actualmente todo el mundo lo hace a través de algún formato online”.

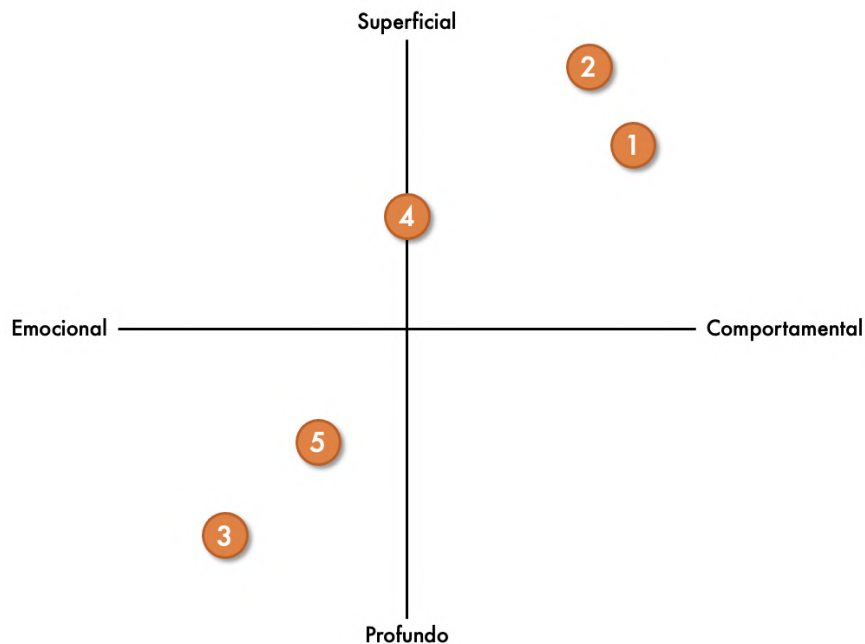


Figura 140. *Mapa de insights de la fase de conocimiento* [Ilustración].
Elaboración propia.

CONSIDERACIÓN

1. “Siento que mi arte tiene mucho más potencial que el que le estoy sacando”.
2. “La tecnología podría ser el empujón que necesita mi negocio cultural para tener éxito”.
3. “Veo que la única salida que tienen mis estudios preparativos y entrenos es trabajar en un circo y no me termina de convencer”.
4. “Me encanta ver cómo la tecnología ofrece nuevas formas de ver las cosas”.
5. “Estoy harto de pagar por experiencias que no me sorprenden”.
6. “Me encantaría encontrar algún tipo de espectáculos en los que yo pudiera participar de algún modo que fuera relevante”.
7. “Quiero sorprender a mis amigos con una experiencia inolvidable”.
8. “Me genera ansiedad pensar en que mi vida es monótona y aburrida, necesito emociones nuevas”.

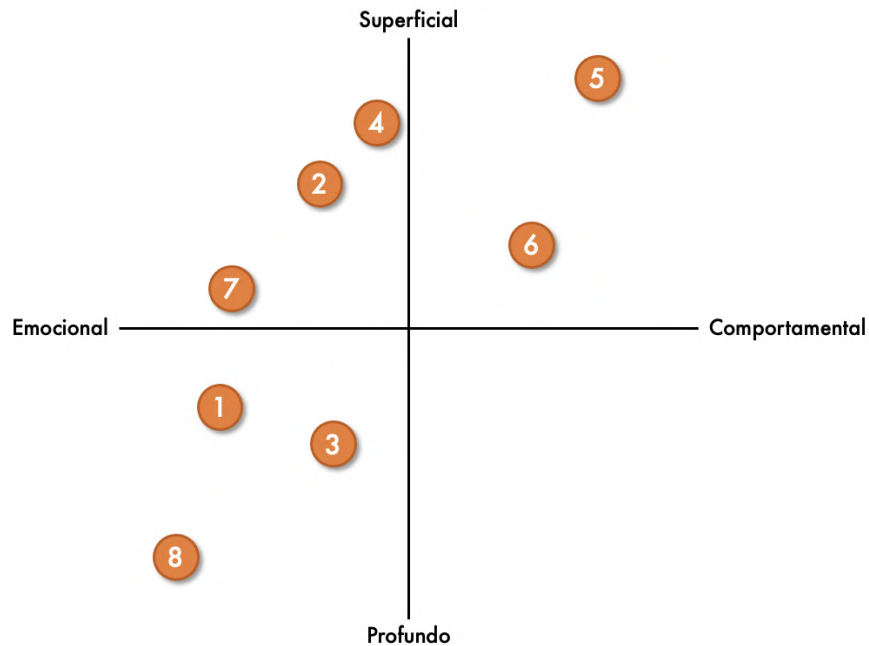


Figura 141. *Mapa de insights de la fase de consideración* [Ilustración].
Elaboración propia.

EVALUACIÓN

1. “Se que mis dotes artísticas alcanzarían un nuevo nivel con la tecnología adecuada, tengo mucho más que ofrecer”.
2. “No voy a tener éxito en el mundo de los espectáculos porque siento que todos me limitan”.
3. “Ojalá pudiera expresar y mostrar mis verdaderas capacidades y dejar de sentir que no puedo moverme del esquema marcado”.
4. “Quiero que todo el mundo vea lo que soy capaz de hacer”.
5. “Quedarme en un solo lugar del mundo no es una opción para mí, quiero conocer nuevas culturas y aprender”.
6. “Me daría igual tener que pagar más por una experiencia si sé que me va a sorprender”.
7. “Disfruto asistiendo a los circos y a los *escape rooms*, pero se me hacen monótonos”.
8. “Quiero vivir una experiencia 360 de verdad”.
9. “Siento que ninguna experiencia me sorprende”.

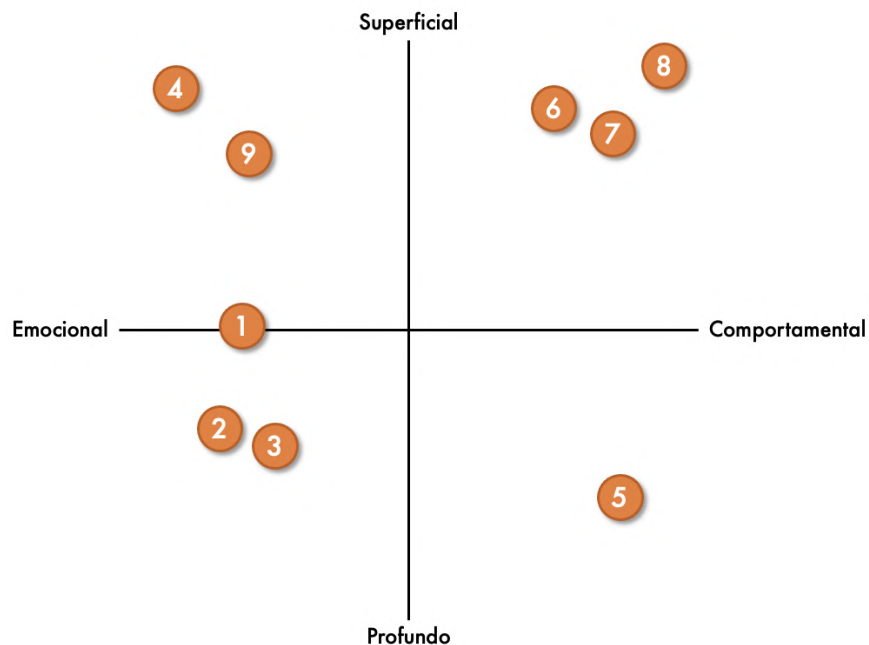


Figura 142. *Mapa de insights de la fase de evaluación* [Ilustración]. Elaboración propia.

COMPRA

1. “Quiero expresar mi potencial profesional lo máximo que pueda”.
2. “Me gustaría formar parte del entretenimiento del futuro”.
3. “Ahora estoy trabajando, pero aspiro a algo más grande y no sé por dónde empezar”.
4. “Mi proyecto es muy importante para mí y tengo miedo a colaborar con alguien que no sea de confianza”.
5. “No conozco ninguna empresa con mi visión de futuro respecto a la cultura y el entretenimiento”.
6. “Siempre estoy a la última con las opciones de entretenimiento disponibles, lo pruebo todo”.
7. “Cuando una experiencia consigue sorprenderme disfruto como un niño”.
8. “Me da pena que a ninguna empresa le importe la cultura, y mucho menos aún la cultura local”.
9. “Se me quita la ilusión y las ganas de asistir a experiencias y espectáculos, porque siempre siento que acaban siendo lo mismo”.

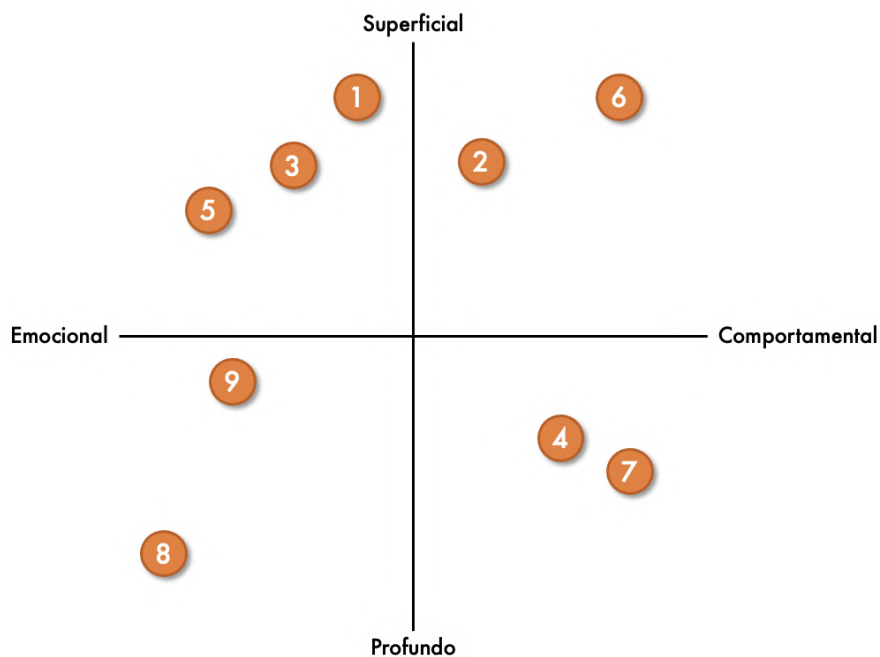


Figura 143. *Mapa de insights de la fase de compra* [Ilustración]. Elaboración propia.

FIDELIZACIÓN

1. “Me encantaría colaborar con Cube y crear una experiencia memorable”.
2. “Por fin he encontrado un proyecto con la misma ambición que yo”.
3. “Espero que la confianza que he depositado en Cube valga la pena”.
4. “Estoy preparado para formar parte del futuro del entretenimiento”.
5. “Después de asistir a una experiencia Cube todo lo demás me va a saber a poco”.
6. “Va a ser muy difícil que la próxima temática supere a esta”.
7. “Después de tantos años, al fin veo futuro al ocio cultural”.
8. “Aunque me encanten las experiencias online y digitales, creo que Cube puede ofrecerme eso y muchísimo más”.
9. “Siento que Cube me escucha y siempre tiene en cuenta mis preferencias y opiniones”.

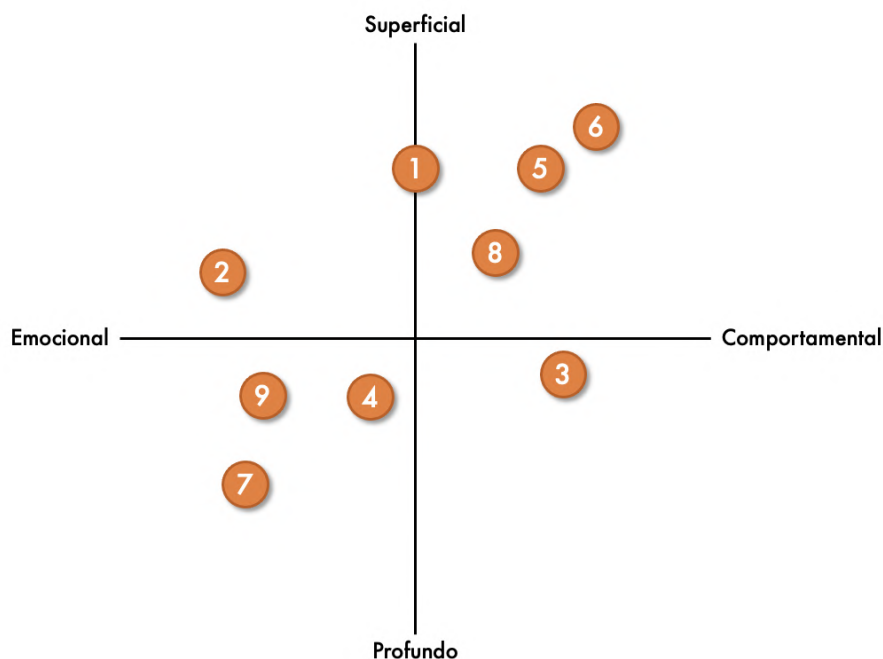


Figura 144. *Mapa de insights de la fase de fidelización* [Ilustración]. Elaboración propia.

RECOMENDACIÓN

1. “Al fin encuentro unas experiencias que consiguen alcanzar y sobrepasar todas mis expectativas”.
2. “Creo que mi sector necesita saber las oportunidades que les puede brindar Cube”.
3. “Me emociona que finalmente la cultura prospere y tenga un lugar en el mundo de la digitalización”.
4. “Me gusta sentirme parte de una comunidad con las mismas aspiraciones culturales y ganas de vivir nuevas experiencias que yo”.
5. “Ojalá mis amigos se animaran a vivir estas experiencias tan increíbles conmigo”.
6. “Creo que Cube puede conseguir que la cultura y la historia local triunfe de forma excepcional y nunca antes vista”.
7. “Valoro muchísimo la interactividad de sus experiencias y la atención al detalle con las temáticas que eligen”.
8. “Solo hay una oportunidad al año para asistir a una experiencia Cube y me encantaría hacerlo con todos mis amigos”.

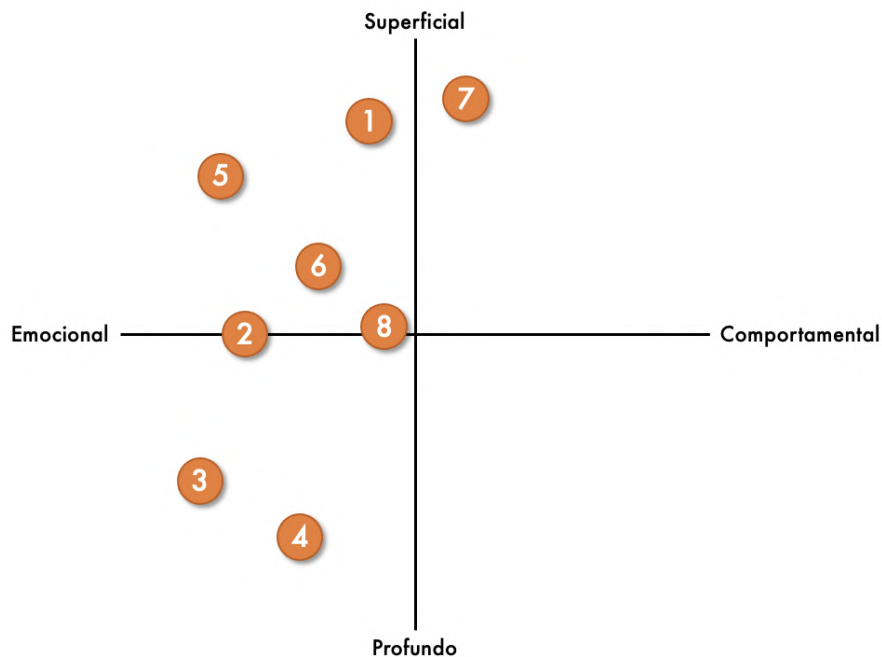


Figura 145. Mapa de insights de la fase de recomendación [Ilustración].
Elaboración propia.

22.2.4.5. Concepto y big idea

Para dar a conocer a Cube hemos decidido hacerlo a través de una *big idea* y concepto creativo que nos permita poner el consumidor en el centro: “*Be the storyteller*”. De esta manera, ya damos a conocer una de las características más importantes de Cube: la interactividad, el “tú decides”. Este concepto nos ayudará a conectar con nuestros targets objetivos de una forma más directa, ya que podremos apelar directamente a su acción y a su identificación.

A partir de esta *big idea*, que también servirá como concepto creativo de nuestra primera campaña, declinaremos **mensajes y claims** que se adaptarán a los *touch points* elegidos y al target al que vayan dirigido.

22.2.4.6. Acciones y puntos de contacto

Conocimiento:

- **Lanzamiento de una serie de podcasts:** creación y lanzamiento de una serie de podcasts en la plataforma Spotify que hable sobre nuestra **visión de futuro** del mundo del entretenimiento y la cultura y explique la propuesta de Cube. Las experiencias que planteamos ofrecer son muy innovadoras y consideramos que necesitamos explicar con

detalle de qué se tratan y qué suponen para el futuro del entretenimiento. Crear un podcast ordenado por capítulos nos permitirá ir **adentrando y presentando** a nuestros consumidores objetivo esta **nueva dimensión del ocio cultural** de forma gradual. El título de esta serie será el mismo concepto creativo “*Cube: be the storyteller*”.

- **Capítulos:** la temática de los capítulos será en forma de embudo. Empezaremos por un capítulo muy general llamado “**Ocio y cultura: ¿agua y aceite?**”, en este primer capítulo abriremos el debate sobre qué es el ocio cultural y la posibilidad de mezclar estas dos disciplinas (cultura y entretenimiento), hablaremos sobre qué tipos de actividades de ocio cultural tenemos actualmente disponibles e invitaremos a algún personaje sorpresa relacionado con este mundo.

A medida que avancemos en el podcast encontraremos cada vez capítulos más específicos que nos lleven a conocer a Cube y el porqué de esta propuesta. Aquí encontraremos episodios como “**Tu pueblo nos llevará al éxito**” (hablando de la propuesta de nuestras temáticas) o “**Main character energy**” (episodio en el que explicaremos, aprovechando el vocabulario de la generación TikTok, cómo los usuarios de Cube serán los protagonistas en todo momento de las experiencias).

- **Objetivo:** conseguir una media de 65.000 oyentes semanales en Spotify en un plazo de 8 semanas desde el inicio del plan.
- **Touch point:** Spotify.
- **KPI:** oyentes semanales del podcast en Spotify.



Figura 146. Carátula del podcast “Cube: be the storyteller” en Spotify (2022) [Ilustración]. Elaboración propia.

- **Campaña de Google Ads:** realizaremos una pequeña campaña de Google Ads para dar a conocer el podcast “*Cube: be the storyteller*”. Crearemos unos banners para hacer publicidad programática mediante la plataforma que nos ofrece Google. Los banners serán muy sencillos y con estética futurista y en ellos aparecerá el mensaje: “**Podemos contarte historias, o puedes escribirlas tú**”.

Además, añadiremos un **CTA** que estará enlazado con el **pódcast de Spotify** para que conozcan a fondo nuestra propuesta. La totalidad del banner estará vinculado a la **landing principal** de la página web de Cube, dónde explicaremos de forma sencilla nuestra visión, misión, razón de ser y valores.

- **Objetivo:** lograr al menos 150.000 clics en los banners en la totalidad de su duración (4 semanas).
 - **Touch point:** Google Ads.
 - **KPI:** tráfico en la página web (proveniente de los banners) y tráfico en el enlace creado para el podcast de Spotify.
- **SEO interno y externo:** vamos a utilizar tácticas SEO (Search Engine Optimization) para asegurarnos que Cube tiene un buen posicionamiento en los buscadores, principalmente en Google, ya que es el más usado. Queremos que nuestra marca ocupe los primeros puestos en las **búsquedas orgánicas** de los usuarios.
 - **Tácticas internas:** como crearemos la página web desde cero, tendremos en cuenta todos los parámetros que nos ayudarán a **posicionarla en primera posición**. Utilizaremos palabras clave o *keywords* relacionadas con nuestra actividad, pondremos y actualizaremos los *metatags* en todas las *landings* y *complex pages*, ordenaremos correctamente el contenido (según la relevancia e interés), haremos que la página web sea intuitiva y, sobre todo, que vaya acorde a nuestra *brand essence* y nuestro *branding* en todo momento.
 - **Tácticas externas:** como no contamos con ninguna referencia anterior, las tácticas de SEO externas las iremos escogiendo mediante **prueba y error** (lo que mejor funcione):

- **Frecuencia de contenido:** queremos saber cuántas publicaciones por semana en cada red social son las perfectas para ser relevantes, pero no hacernos pesados para nuestro público. Empezaremos por **cinco publicaciones semanales** e iremos probando.
- **Horario:** para averiguar en qué momentos se encuentran más activos los usuarios que están interesados en Cube empezaremos publicando a las **21 horas** las primeras semanas y después iremos publicando a horas más tempranas para ver qué publicaciones reciben más *engagement*.
- **Nuestro objetivo es compartir:** queremos que los usuarios que sigan a Cube en sus redes sociales compartan con sus círculos nuestros contenidos, es por eso que debemos centrarnos en aquellos que mejor funcionen y que **tengan valor** para ellos.
- **Disponibilidad y contacto:** para conseguir que nuestro target objetivo se anime a contactar con nosotros y a conocer más de Cube colocaremos el link de la página web en todas las biografías de redes sociales junto a la información y formulario de contacto.
 - **Objetivo:** posicionar a Cube entre las tres primeras posiciones de búsqueda orgánica de “entretenimiento y cultura” y conseguir que al menos 50.000 personas visiten la web durante los dos primeros meses desde su lanzamiento.
 - **Touch point:** buscadores (Google), página web y redes sociales (Instagram, Twitter y TikTok).
 - **KPI:** tráfico en la página web, entradas desde búsquedas orgánicas y tráfico en las redes sociales de la marca.
- **Colocación en la calle de carteles interactivos:** la mejor manera de comunicarle a nuestros targets de comunicación que nuestras experiencias serán totalmente interactivas es haciendo una campaña de carteles en los que **deban interactuar sí o sí con Cube**. Vamos a colocar en las calles de las principales ciudades españolas carteles en blanco en los que solo aparezca el **inicio de una frase** acompañada de puntos suspensivos.

De esta forma, animaremos a nuestros públicos y a la gente de la calle a terminar la frase que haya ya empezada **creando así historias colectivas**. Colocaremos estratégicamente estos carteles en grupos de 5-6, de esta forma las personas podrán leer también qué ha escrito la gente y se animarán a aportar su granito de arena. Además, colocaremos los carteles junto a cajas llenas de rotuladores o bolis con los que puedan escribir sin problemas.

- **Objetivo:** conseguir llenar al menos el 50% de los carteles colocados en las distintas ciudades del país y lograr que 100.000 usuarios visiten las redes sociales de la marca durante la semana de su colocación.
- **Touch point:** carteles (soporte exterior).
- **KPI:** carteles rellenos y visitas en las RRSS de la marca.



Figura 147. Carteles interactivos de Cube (2022) [Montaje fotográfico]. Elaboración propia.

- **Street marketing para acercar a nuestro público a las experiencias Cube:** colocaremos en los puntos más concurridos de las ciudades más importantes de España estructuras como la de Cube, pero en una **escala más pequeña** (cubos de 3 metros x 3 metros). Fuera de estos cubos podrá leerse el mensaje: “¿Te atreves? *Be the storyteller*”.

Una vez dentro, el público vivirá una **experiencia Cube en miniatura**, una prueba totalmente gratuita. Empezaremos contando a través de la tecnología y los visuales 5D alguna **historia o leyenda de esa misma ciudad** o pueblos colindantes y les dejaremos participar en todo momento.

Tendrán tiempo para **elegir** qué quieren que pase a continuación, para **tomar decisiones** que cambiarán el curso de la historia y para **resolver enigmas** en grupo. Esta pequeña aproximación a la experiencia Cube acercará a la marca y nos permitirá entrar inicialmente en su mente para que nos conozcan.

- **Objetivo:** conseguir que a lo largo de la semana en la que se llevará a cabo esta acción participen al menos 5.000 personas en cada ciudad (una estructura a tamaño reducido de Cube por ciudad) y que 50.000 hablen de ello en las redes sociales, especialmente en Twitter.
- **Touch point:** calle (*street marketing*) y redes sociales.
- **KPI:** número de participantes en las mini-experiencias y conversaciones creadas de Twitter.

Consideración:

- **Vídeo de *branded content*:** vamos a crear contenido de interés para nuestros usuarios mediante un vídeo de *branded content* que nos permita **narrar de forma cómica y entretenida** las historias que surgirán de la acción anterior de los carteles en blanco (las historias que debían terminar).

Juntaremos las respuestas más divertidas y las que den más juego para **difundir el vídeo** en las redes sociales de Cube y así **generar conversación e interés** por la marca. El vídeo irá acompañado del mensaje final “**Tu también podrás hacer lo mismo, prepárate para convertirte en el *storyteller***”.

Como hemos comentado en el apartado del SEO, es muy importante crear este tipo de publicaciones de *branded content* o **contenido de interés** que aumente el *engagement* de las redes sociales de la marca y que anime a los usuarios a **interactuar** con Cube (y no dejarlo de seguir).

- **Objetivo:** conseguir una suma de 200.000 visualizaciones entre todas las plataformas y redes sociales y alcanzar la cifra de 5.000 veces compartido durante las dos primeras semanas desde su publicación.
 - **Touch point:** YouTube, Instagram, Twitter y TikTok.
 - **KPI:** *engagement* en las redes sociales (visualizaciones y compartidos).
- **Hilos en Twitter:** siguiendo con nuestro concepto creativo *be the storyteller*, propondremos a los **tuiteros** convertirse en los **narradores de las historias** y leyendas locales. Empezaremos un hilo en Twitter con el posible comienzo de una de estas leyendas, por ejemplo “En el año 1764 en Caldes de Malavella...”, y animaremos a **seguir con la historia formando un hilo interminable**.

Las mejores ideas las compartiremos en las otras redes de Cube y haremos juegos con estos hilos. Por ejemplo, **nos sumaremos a tendencias de Twitter** que nos permitan generar contenido de interés como la tendencia de “solo admitimos respuestas incorrectas” o “encuentra las siete diferencias” (siempre jugando con las historias y las posibilidades que ofrecen, tanto a nivel semántico como visual).

- **Objetivo:** conseguir durante el primer mes al menos 150 respuestas a nuestros hilos en Twitter.
 - **Touch point:** Twitter.
 - **KPI:** *engagement* en Twitter (comentarios, compartidos, retuits y *likes*).
- **Técnicas ASO:** estas técnicas nos ayudarán a **optimizar el posicionamiento de la aplicación de Cube** en las tiendas de aplicaciones como Google Play o App Store. Mejoraremos el ASO (*App Store Optimization*) en todas las tiendas de aplicaciones disponibles para **facilitar la descarga de la aplicación** a los usuarios, tanto de Android como de IOS.

Mejorando el ASO conseguiremos que la aplicación esté **mejor ubicada** en las plataformas y sea mucho más sencillo encontrarla y descargarla. Además, también aparecerá **en novedades y en recomendaciones**, secciones muy visitadas por los usuarios de *smartphone*.

- **Objetivo:** conseguir 6.000 descargas de la aplicación de Cube en los 5 primeros meses desde el inicio del plan de comunicación
 - **Touch point:** Google Play y App Store.
 - **KPI:** descargas y conversiones en la aplicación.
- **Audio WhatsApp:** en la fase de consideración es muy importante impactar a nuestro consumidor objetivo de formas distintas, que **apelen a su interés** y nada invasivas. Por ese motivo, hemos considerado oportuno añadir una acción con el objetivo de la **viralización en WhatsApp**.

Grabaremos un audio de WhatsApp que empiece como **una noticia o un cotilleo de algunos pueblos de España**. En el audio se escuchará algo así: “Se ha descubierto en Banyoles una actividad rara en el lago durante este último fin de semana. Los investigadores están tratando de averiguar la procedencia de dicha actividad. Todo apunta a que se trata de... ¿Quieres saber qué pasa? Decídelo tú mismo. Descubre más en nuestras redes sociales o visita nuestra página web. Cube, *be the storyteller*”.

Con este audio conseguiremos enganchar a la población al teléfono, ya que estarán totalmente **pendientes de nuestro mensaje** (que a ellos les parecerá un inicio de cotilleo o noticia impactante). Estos audios se harán para ser compartidos en grupos de familia y amistades, de esta manera llegaremos a mucha gente de forma muy rápida (efecto cadena).

- **Objetivo:** conseguir 10.000 nuevos seguidores en cada una de las redes sociales de Cube (Instagram, Twitter y TikTok) durante el primer año.
 - **Touch point:** WhatsApp.
 - **KPI:** tráfico en la página web y en las redes sociales de Cube.
- **Conversación en RRSS:** como comentamos en la estrategia, para nosotros es muy importante mantener en todo momento una **comunicación bidireccional fluida** con

nuestros targets de comunicación. Por ese motivo, plantearemos debates en las redes sociales y lanzaremos algunas preguntas antes de estrenar nuestras experiencias. Así, conoceremos más a nuestros públicos y descubriremos algunos de sus *insights*.

Por ejemplo, preguntaremos “Y tú, ¿cómo te imaginas el ocio del futuro?” A raíz de esta pregunta, que lanzaremos en todas las redes sociales de la marca, iremos explicando qué es Cube, cuál es su propuesta para la **prosperidad del sector** y qué papel tendrán sus experiencias en el ocio del futuro, especialmente en el **ocio cultural**.

- **Objetivo:** lograr más de 1.000 respuestas entre todas las redes sociales de la marca (Instagram, Twitter y TikTok) a lo largo de las semanas en las que se lance cada pregunta.
- **Touch point:** redes sociales de Cube (Instagram, Twitter y TikTok).
- **KPI:** *engagement* en las redes sociales (comentarios, retuits, *likes*, compartidos, guardados, etc.).
- **Ted Talk:** para cerrar esta etapa de consideración por todo lo alto, **colaboraremos con la organización de TEDx** para participar en una de sus charlas. Por ejemplo, podríamos participar en cuatro charlas TEDx a partir de junio. Estas conferencias se hacen por todo España y se dedican a invitar a ponentes que tienen **alguna cosa que ofrecer o contar al mundo**.

Cube encaja perfectamente en estas charlas, ya que es una marca que se plantea el futuro para **mejorarlo**, exprime el máximo potencial que ofrecen las **nuevas tecnologías**, usa la **digitalización para evolucionar y prosperar**, no para sustituir y, porque, en definitiva, es un proyecto con **mucha ambición**.

- **Objetivo:** conseguir vender un 80% de las entradas de las TEDx Talks en las que participe Cube.
- **Touch point:** TEDx Talks (presencial) y redes sociales (difusión).
- **KPI:** entradas vendidas de las conferencias TEDxCube y *engagement* en las publicaciones sobre las TEDx Talks.

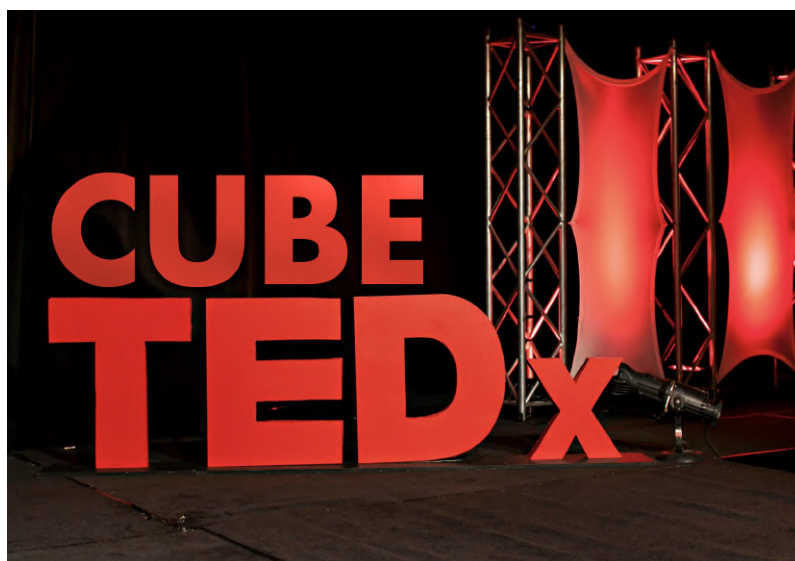


Figura 148. Charla *TEDx CUBE* (2022) [Montaje fotográfico].
Elaboración propia.

Evaluación:

- **Teaser de la primera temática:** en la fase de evaluación es cuando los consumidores comparan las opciones disponibles y deciden cuál es su favorita. Es por eso que es el mejor momento para dar a conocer finalmente la **primera temática de Cube**. Para hacerlo lanzaremos un vídeo *teaser* que dará a conocer la primera temática en forma de tráiler.

La primera temática de Cube girará en torno a la **leyenda de la ciudad de Girona** sobre **la bruja de la Catedral** y la experiencia se titulará: “**La Catedral 9 y ¾: una ciudad hechizada**”. Con este nombre queremos apelar al imaginario común de las personas que hayan visto las películas de la saga de Harry Potter y a la vez darle más misterio a la historia que contaremos en la experiencia.

- **Objetivo:** conseguir 35.000 visualizaciones durante las dos primeras semanas después de su publicación.
- **Touch point:** YouTube.
- **KPI:** visualizaciones en YouTube y tráfico a la página web (desde el link de la caja de información del vídeo).
- **Evento Cube:** una vez grabado el *teaser* y antes de publicarlo en YouTube haremos un evento a puertas abiertas de Cube para **dar a conocer la primera temática a lo grande**.

Colocaremos la infraestructura en el centro de Barcelona e invitaremos a todas las personas a venir a través de redes sociales.

Así conseguiremos que tengan un primer contacto con la marca y que empiecen a confiar en ella. Podrán **ver de primera mano** cómo es nuestra infraestructura, cómo funcionan las cosas dentro (pantallas, tecnología, asientos, etc.) y, además, conocerán en **primicia la primera temática** de Cube.

Esta acción, nos ayudará a ganarnos una **posición en la mente del consumidor** y reforzará la **seguridad y confianza** de nuestro target por lo que respecta a nuestra marca. En el evento no verán ningún tipo de experiencia, simplemente será un **evento informativo** en el que podrán tomar algo con sus amigos y conocer más a fondo el propósito de Cube.

- **Objetivo:** lograr que acudan a nuestro evento al menos 1.000 personas a lo largo del día.
 - **Touch point:** infraestructura de Cube y redes sociales (difusión e invitaciones).
 - **KPI:** nuevos seguidores conseguidos el mismo día en las redes sociales de Cube (Instagram, Twitter y TikTok) y *engagement* en estas mismas redes (conversaciones generadas y comentarios).
-
- **Campaña de Instagram, TikTok y Twitter Ads:** a raíz del *teaser* creado en esta fase del funnel, también estableceremos una estrategia basada en una **campaña de Ads** (en Instagram, TikTok y Twitter). En estos *stories* y publicaciones patrocinadas pondremos un tráiler del vídeo para que los usuarios impactados hagan *swipe up* y **descubran esta primera temática**.
 - **Objetivo:** conseguir 100.000 clics en los anuncios en un período de tiempo de dos semanas.
 - **Touch point:** Instagram, Twitter y TikTok Ads.
 - **KPI:** tráfico en el enlace del vídeo (link vinculado a los Ads).

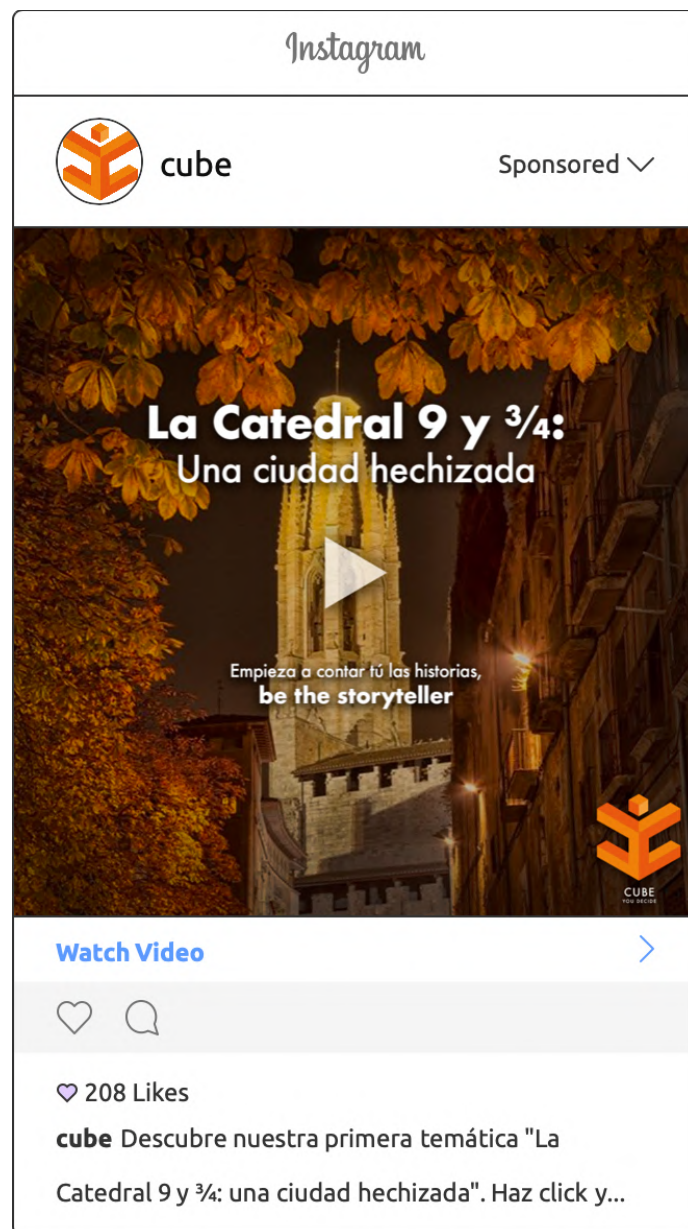


Figura 149. *Instagram Ad del Teaser de la primera temática de Cube (2022) [Montaje fotográfico]. Elaboración propia.*

Compra:

- **Remarketing:** para hacer que más usuarios **terminen la acción de compra o conversión** debemos recordarles que seguimos siendo una buena opción. Es por eso mismo que planteamos una acción de remarketing general, para **reimpactar** a todos aquellos usuarios que **ya han tenido un primer contacto con nosotros** (plataformas, página web o app) y convencerles de que les estamos esperando, para que acaben el proceso de compra.

El remarketing nos ayudará a obtener un **retorno mejor de nuestra inversión**, es decir, mejorará el ROI (*Return Of Investment*) de nuestra marca. Lo que haremos con esta táctica es intentar convencer a aquellas personas que estaban evaluando **nuestra propuesta de ocio** de que **es lo que necesitan**.

- **Objetivo:** conseguir cerrar al menos 1.000 ventas de entradas a través de los banners de remarketing durante su activación (2 semanas + 2 semanas).
 - **Touch point:** RRSS y páginas web de e-commerce.
 - **KPI:** ventas realizadas (a través del enlace del banner que redirija a las tiqueteras).
- **Facilitar el proceso de compra:** para hacer que sea más sencillo para los usuarios llegar a la fase de compra vamos a facilitarles enlaces en todo momento para comprar las entradas. Colocaremos semanalmente en las redes sociales de Cube (Instagram, Twitter y TikTok) links directos a las plataformas que distribuyan entradas para asistir a nuestras experiencias.

Esto lo haremos mediante *stories* a través del **swipe up**, crearemos **un único enlace** a través de la página web *linktree* para poner en las **biografías** de todas las redes sociales (con los links a todas las plataformas de venta) y **recordaremos periódicamente** dónde se pueden adquirir.

- **Objetivo:** conseguir realizar 1.000 ventas de entradas durante los dos primeros meses a través de estos enlaces directos.
 - **Touch point:** redes sociales de la marca (Instagram, Twitter y TikTok).
 - **KPI:** ventas realizadas (a través del enlace directo a las plataformas de venta vinculado en las redes sociales).
- **Pop-up en tiqueteras:** finalmente, en la fase de compra también creemos indispensable realizar una acción en las tiqueteras. Por ese motivo, colocaremos un **anuncio pop-up** en todas ellas anunciando las nuevas experiencias de Cube de una forma innovadora.

El pop-up aparecerá cuando accedas a las **páginas web** de estas tiqueteras o cuando abras su **aplicación** desde un *smartphone*. En el anuncio aparecerá un holograma del

logotipo de Cube en movimiento (el muñeco saltando) e irá acompañado del mensaje: “¿Te atreves a cambiar la historia? *Be the storyteller*”.

Con esta acción conseguiremos llamar la atención de nuestro público objetivo justo en el **momento en el que están decididos a hacer una acción de compra**. Las tiqueteras serán un punto de contacto muy importante para Cube, en especial en esta fase tan avanzada del *funnel*.

- **Objetivo:** conseguir que 50.000 personas hagan clic en el enlace para conocer más de Cube y que, al menos 5.000 terminen haciendo una conversión de compra durante las seis semanas en las que este anuncio pop-up esté activo.
- **Touch point:** páginas web y aplicaciones de las tiqueteras (Ticketea, entradas.com y TicketMaster).
- **KPI:** tráfico en el apartado dedicado a Cube dentro de las tiqueteras (número de clics y redirecciones desde el anuncio pop-up).

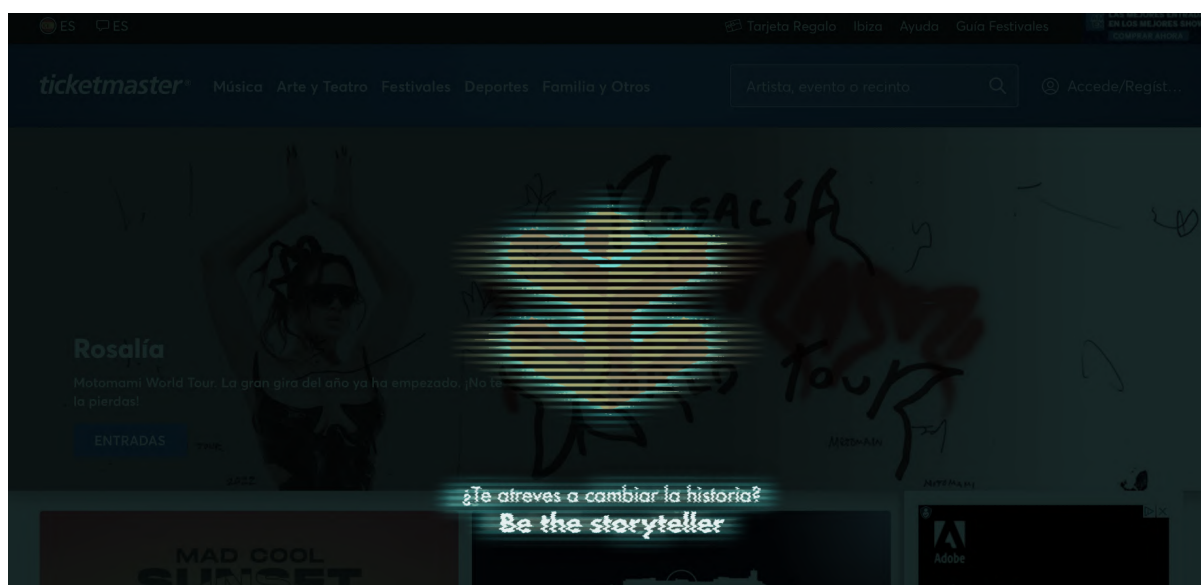


Figura 150. Pop-up que se colocará en las ticketeras que distribuyan entradas de Cube (2022) [Ilustración]. Elaboración propia.

Fidelización:

- **Mailing personalizado:** en la fase de fidelización queremos reforzar la **comunicación directa y personalizada con nuestros consumidores**. Para hacerlo, les enviaremos

mailings personalizados periódicamente una vez ya hayan asistido a una de nuestras experiencias.

En estos correos les haremos llegar mensajes para que se animen a **darnos su opinión**, les invitaremos a formar parte de la **comunidad cubers** (que tendrá un apartado propio dentro de la aplicación) y les ofreceremos descuentos para que traigan a sus amigos a vivir las experiencias.

Además, mediante nuestras **newsletters**, serán los primeros en enterarse de las **novedades** de la marca (tecnologías, aplicación, página web, colaboraciones y alianzas, etc.), de las **nuevas temáticas** de los espectáculos y de **nuestra ruta** por el territorio español.

- **Objetivo:** conseguir que más del 60% de las personas que reciban el *mailing* personalizado lo abran y que, al menos un 25% de estas hagan clic en alguno de los links.
 - **Touch point:** *mailing* (correo electrónico).
 - **KPI:** número de personas que se suscriban a las *newsletters* e interacciones dentro del mismo *mailing* (clics a los hipervínculos).
- **Creación Twitch:** para **conectar con nuestro público objetivo más joven** y para demostrar que **nos adaptamos a las tendencias tecnológicas** vamos a crear una cuenta de Twitch de Cube. Esta cuenta la abriremos en la fase de fidelización, ya que es necesario que primero las personas hayan probado nuestros servicios o, por lo menos, hayan oído hablar de ellos varias veces.

La cuenta de Twitch nos permitirá **humanizar la marca** a través de la personalidad de sus dos fundadoras (Sara Farrés y Neus Serra). El **contenido** que se creará será relacionado con el conocido “**Just chatting**”, una modalidad de contenido de Twitch que permite **mantener una conversación** de cualquier tema de forma abierta.

Aprovecharemos para hablar de **novedades** de la marca, para escuchar **feedback** y resolver **dudas**, para hacer **presentaciones por todo lo alto** de las nuevas experiencias y temáticas, para hacer **pequeños resúmenes** narrando las historias y leyendas de

temáticas pasadas y para todo aquello que pueda ser de interés para nuestros públicos de comunicación.

Esta acción también nos servirá para que nuestro público objetivo se sienta **vinculado emocionalmente** con la marca e **identificado** con sus valores y su forma de ver el mundo. De esta manera, empezaremos a crear poco a poco la **comunidad de cubers** que mencionamos anteriormente.

- **Objetivo:** alcanzar tener más de 5.000 suscriptores en Twitch durante los primeros 5 meses desde la emisión del primer directo.
- **Touch point:** Twitch y otras redes sociales (difusión del canal).
- **KPI:** tráfico en las emisiones en directo de Twitch, número de seguidores y *engagement* con los directos (interacciones en el chat, número de *viewers*, nuevas suscripciones, etc.).

Recomendación:

- **Apartado cubers:** como hemos comentado anteriormente, crearemos un **apartado en la aplicación** llamado *cubers*. En este apartado habrá algunos **canales** que nos servirán para comunicarnos directamente con nuestra comunidad más fiel, aquellos que realmente son **amantes de nuestra propuesta** y que están interesados en **formar parte** del ocio del futuro.

La comunidad *cuber* será de especial utilidad en la fase de recomendación, ya que a través del canal mandaremos **ofertas personalizadas y novedades** que solo podrá aprovechar esta comunidad. Además, animaremos a nuestros *cubers* a **invitar a sus amigos** a formar parte de esta **nueva dimensión cultural** que queremos construir desde Cube y así, iremos construyendo en la mente de nuestros targets un **sentimiento de pertenencia**.

- **Objetivo:** conseguir que más de 5.000 personas formen parte de la comunidad *cuber* durante el primer año desde su creación.
- **Touch point:** aplicación de Cube.
- **KPI:** número de personas que forman parte de la comunidad e interacciones en los canales (reacciones, mensajes, *likes*, etc.).



Figura 151. *Logotipo de la comunidad cuber* (2022)
[Ilustración]. Elaboración propia.

- **Anuncio pop-up en la web y en la aplicación:** finalmente, lo que nos ayudará a prosperar y a mejorar nuestros servicios será la opinión de las personas que los hayan probado. Queremos saber qué **opinan** de Cube, que **echan en falta**, qué cosas les gustaría que **cambiáramos** y qué otras les **encantan**.

Para conseguir que nuestros consumidores nos **manden *feedback*** vamos a colocar un **anuncio pop-up** en la *landing* principal de la página web y en la aplicación de Cube. En el anuncio pondremos un mensaje que diga “**Queremos saber qué opinas de nosotros, ¡haz clic y cuéntanoslo!**”. A continuación, colocaremos también un **CTA** que redirigirá a la página de *reviews* de Google Play o de la App Store (en función del dispositivo en el que se encuentren).

Las reseñas y valoraciones que obtengamos, si son positivas en su mayoría, nos ayudarán a **convencer a aquellos usuarios que no confían aún en nuestra marca**. Nuestros consumidores actuarán como **prescriptores** recomendando Cube a los usuarios de Internet que visiten las tiendas de aplicaciones.

- **Objetivo:** conseguir 750 valoraciones positivas entre Google Play y App Store en un período de 6 meses.

- **Touch point:** página web y aplicación de Cube.
 - **KPI:** suma de valoraciones en las tiendas de aplicaciones.
- **Acceso limitado a IA:** para terminar con las acciones de comunicación y cerrar esta última fase de recomendación, hemos decidido ofrecer cada cierto tiempo algunos **beneficios exclusivos** dirigidos a las personas que formen parte de nuestra **comunidad cuber**.

Por ejemplo, hemos pensado que podríamos ofrecer en primer lugar un **acceso ilimitado (5 prompts)** a un programa de Inteligencia Artificial como **Dall·E 2** para que los usuarios de esta comunidad puedan saber cómo funcionan estas nuevas inteligencias digitales y puedan jugar un rato con ellas.

Esta acción nos ayudará a posicionarnos como una marca que está totalmente al día de las **nuevas tecnologías** y, a su vez, los usuarios crearían **user generated content** que podremos usar posteriormente para crear algún post en las redes sociales de la marca con los famosos **photo dumps**.

- **Objetivo:** lograr que el 30% de los usuarios de la comunidad *cuber* canjeeen el código de prueba que les facilitaremos desde la aplicación durante las dos primeras semanas.
- **Touch point:** aplicación de Cube (canales de la comunidad *cuber*).
- **KPI:** número de personas que han utilizado el código.

22.2.4.6.1. Estrategia y acciones de RRPP

Hemos separado las acciones de RRPP porque irán dirigidas únicamente a personas seleccionadas como regidores culturales, alcaldes de ayuntamientos, personas influyentes en el sector del entretenimiento como críticos expertos y algunos medios de comunicación especializados y potenciales inversores, entre otras personas que puedan ser relevantes para el proyecto como, por ejemplo, proveedores de tecnología avanzada.

En nuestro caso y tal como se ha comentado en la estrategia de marca, la estrategia de RRPP se hará paralelamente a la estrategia de comunicación hacia el público objetivo con la idea de poder hacer sentir a todas estas personas seleccionadas especiales y poderles brindar una experiencia en exclusiva de Cube. Nos interesa poder ganar buenos contactos para facilitarnos

la entrada en un mundo tan saturado como el entretenimiento y ganarnos la confianza de la sociedad a través del apoyo de estas personas tan importantes.

Por lo que podemos decir de nuevo que se tratará de una **estrategia** completamente enfocada en el **push**, es decir, enfocada completamente en la influencia que tienen unas cuantas personas sobre la sociedad (por su posición, por su profesión y por su experiencia), para poder animar y convencer al público objetivo de todos los beneficios que tiene Cube para la supervivencia y para la renovación de la cultura.

Por ejemplo, si nos centramos en el área geográfica de Girona y Barcelona (que es donde queremos emprender inicialmente este proyecto), podemos decir que algunas de las personas importantes serían:

- **Josep Ferran Vives:** director general de Promoción Cultural y de Bibliotecas del Departamento de Cultura de la Generalitat
- **Adelaida Moya:** directora general de Cultura Popular y Asociacionismo Cultural del Departamento de Cultura de la Generalitat
- **Marisol López:** directora general de Innovación y de Cultura Digital del Departamento de Cultura de la Generalitat
- **Marta Madrenas:** alcaldesa de Girona
- **Maria Àngels Cedacer:** regidora delegada de Dinamismo y de Participación Territorial de Girona
- **Ada Colau:** alcaldesa del Área Metropolitana de Barcelona
- **Montserrat Ballarín:** vicepresidenta de Desarrollo Social y Económico del Área Metropolitana de Barcelona
- **Soportes de comunicación locales:** Rac 1, Rac 105, Flaixbac, Time Out Barcelona, revistas locales de cada pueblo, Girona FM, Revista de Girona, Revista Barcelona

Así como otros cargos relevantes del **Departamento de Cultura de la Generalitat**, personas influyentes de ayuntamientos y soportes de comunicación genéricos y especializados.

Las acciones de RRPP que vamos a llevar a cabo serán las siguientes:

Conocimiento:

- **Envío presencial de carta presentación + detalle personalizado:** para que nos conozcan, vamos a ir presencialmente a entregar una carta escrita a mano por nosotras en la que contemos **por qué ha nacido Cube**, qué es lo que ofrecemos a la sociedad y quiénes somos. Además, al ir presencialmente, vamos a aprovechar la ocasión para poder mostrarles en primicia los **pódcast** que habremos preparado y para entregarles un **holograma personalizado** con el logotipo de Cube y la frase “**Bienvenido a una nueva dimensión, [nombre]**”.
- **Objetivo:** concretar una reunión presencial con 100 personas influyentes en 3 meses (unas 50 reuniones aproximadamente).
- **Touch point:** carta entregada a mano.
- **KPI:** número de reuniones concretadas y realizadas.



Figura 152. *Holograma que enviaremos a los metastakeholders* (2022) [Montaje fotográfico]. Elaboración propia.

Consideración:

- **RRPP en páginas especializadas y en medios genéricos:** para ganar **credibilidad y audiencia**, haremos una difusión seleccionada a medios de comunicación especializados y a medios genéricos con un **adelanto exclusivo del *teaser*** y de los **pódcasts**. De esta manera, además de conocer nuestra propuesta, les haremos sentir especiales por acceder a algunos contenidos de Cube en exclusiva y que pueden llegar a suponer una gran revolución cultural-tecnológica. Algunos de los soportes de comunicación podrían ser **Emprendedores.es, Revista Byte, Time Out Barcelona, Cultura Inquieta, Marketing Directo, Puro Marketing**, entre otros.
 - **Objetivo:** que 20 especializados y 5 medios genéricos hagan mención a Cube en sus soportes digitales en 2 meses.
 - ***Touch point:*** soportes digitales respectivos.
 - **KPI:** número de menciones en soportes de comunicación.
- **Periódico personalizado:** paralelamente, vamos a realizar otro comunicado en forma de **periódico personalizado** para ir informando sobre todas las **novedades** que haya en Cube, los **beneficios** que aportamos a la cultura, las actualizaciones a nivel de **crecimiento de empresa** y el **potencial que tiene Cube** para revolucionar el sector del entretenimiento a tanto a las personas que les habremos hecho llegar la carta presencial como a los medios de comunicación. Esta acción pretende, además de darnos a conocer más entre influencias, mantenernos en contacto constante con ellas.
 - **Objetivo:** conseguir entregar 150 periódicos personalizados en 1 semana.
 - ***Touch point:*** periódicos personalizados.
 - **KPI:** número de entregas realizadas.



Figura 153. *Periódico personalizado que enviaremos a los metastakeholders* (2022) [Montaje fotográfico]. Elaboración propia.

Evaluación:

- **Colaboración con ayuntamientos para nuestra promoción:** en este punto, vamos a realizar una reunión con diferentes ayuntamientos catalanes (en un principio), para que nos ayuden a darnos a conocer **cediendo algunos espacios de publicidad** para promocionar Cube, dejándonos **emitir** en algunas zonas digitalizadas disponibles el **teaser de Cube**, redactando un **artículo de Cube** en sus boletines / revistas locales, así como otro tipo de acciones que nos ayuden a posicionarnos como una revolución de la cultura que conocemos a través de la tecnología.
 - **Objetivo:** conseguir que 10 ayuntamientos nos cedan espacios publicitarios y que 25 ayuntamientos nos incluyan en sus revistas locales en 1 mes.
 - **Touch point:** reunión presencial.
 - **KPI:** número de espacios publicitarios y de menciones conseguidas.
- **RRPP para líderes de opinión:** muy relevante tener en cuenta los **Key Opinion Leaders (KOL)** dado que tienen una gran influencia dentro de la sociedad por su *expertise*, en este caso, en el campo de la cultura y de la innovación. Por este motivo,

vamos a hacerles un poco más de presión para que nos tengan en cuenta con un *mailing* personalizado. Les daremos **acceso en primicia** al exclusivo apartado *ubers* de la **página web de Cube**, para que puedan acceder en exclusiva al contenido de las **temáticas** que vamos a tratar y **dónde nos vamos a implantar próximamente**.

- **Objetivo:** conseguir un *rating* del 70% de aperturas del enlace a la página web en 1 mes.
- **Touch point:** *mailing* (correo electrónico).
- **KPI:** número de correos electrónicos abiertos / número de aperturas del enlace a la web de Cube.

Compra:

- **Evento privado:** cuando todas estas personas influyentes ya sepan qué es Cube y los beneficios que puede aportar a la cultura y a la sociedad, les impactaremos con una **invitación** a un **evento a puerta cerrada** en nuestra infraestructura. En este caso, prepararemos un mini-evento en el que se cuente, mediante su **intervención y participación** (tal como en los espectáculos de Cube), **nuestra historia** y cómo entendemos el **futuro de la cultura**. Los invitados podrán escoger **qué ver**, estarán **inmersos con todos los sentidos**, podrán **redactar** su propia aportación, tal como se promete en el planteamiento de Cube.
 - **Objetivo:** conseguir 150 confirmaciones de la invitación al evento privado de Cube en 1 mes y que 100 invitados asistan ese mismo día.
 - **Touch point:** carta entregada presencialmente.
 - **KPI:** número de confirmaciones y de asistentes al evento.

Fidelización:

- **Comunicación *always-on* bidireccional:** además del evento, para fidelizar a estas personas y que se conviertan en buenos contactos para Cube, realizaremos un **mailing constante** y de **manera bidireccional** (personalizado al 100%) en el que se pregunte por cada persona, por cuáles son sus expectativas de Cube, qué les gustaría ver, posibles colaboraciones que aportarían y recordándoles que nos preocupamos por ellos porque realmente son importantes para nosotras.

- **Objetivo:** conseguir una ratio del 60% de apertura de cada correo electrónico durante la semana en que se envíen.
- **Touch point:** *mailing* (correo electrónico).
- **KPI:** número de aperturas de cada correo enviado.

Recomendación:

- **Invitaciones periódicas:** para terminar de impactar a estas personas, vamos a mandarles **invitaciones periódicas** en función de sus gustos y de sus preferencias, **invitándoles a los eventos** a los que podrían **asistir por proximidad** y que les podrían gustar por **afinidad**. La idea es que se sientan parte de la **comunidad Cube** y que realmente vean que **conectamos con ellos**, alejándonos de una imagen fría como empresa y de una mera relación *win-win*.
 - **Objetivo:** conseguir que un 90% de las personas a las que mandemos la invitación confirmen su asistencia al evento en el plazo de 1 semana.
 - **Touch point:** carta entregada presencialmente.
 - **KPI:** número de confirmaciones a cada evento.

22.2.4.7. Calendarización

El plan de acciones de Cube lo hemos repartido a lo largo de dos años (2023 y 2024), con una duración total de **96 semanas**.

		CALENDARIO DEL PLAN DE ACCIONES - CUBE 2023																																															
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		Número de semana del plan																																															
Fase	Acción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
CONOCIMIENTO	Lanzamiento de un podcast (episodio por semana)																																																
	Campaña de Google Ads																																																
	Tácticas SEO																																																
	Carteles interactivos																																																
	Street marketing																																																
	Envío presencial de carta + detalle RRPP																																																

La fase de **conocimiento** se desarrolla durante los meses de enero, **febrero y marzo de 2023**, los meses anteriores a la apertura de la primera experiencia de Cube (primera semana de abril). Aprovecharemos estos meses de recuperación económica (derivada del gasto realizado durante los meses anteriores a Navidad) para lanzar todos aquellos mensajes que consigan posicionar a la marca en la mente del consumidor.

Es por eso, que lanzaremos todas aquellas **acciones más notorias**, aquellas que conseguirán llamar la **atención** de todos nuestros públicos objetivos. Entre estas encontramos los carteles interactivos y la acción de *street marketing*.

Por otro lado, también será el momento de lanzar **acciones más informativas** que logren ganarse la confianza de nuestros targets y rompan con la barrera de desconocimiento de nuestra propuesta innovadora y de los prejuicios que rodean las actividades de ocio cultural. Entre estas acciones de comunicación encontramos el lanzamiento del podcast inicial, el envío presencial de las cartas y los detalles a nuestros *metastakeholders* y la mejora del posicionamiento SEO.

		CALENDARIO DEL PLAN DE ACCIONES - CUBE 2023																																																
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
		Número de semana del plan																																																
Fase	Acción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	
CONSIDERACIÓN	Vídeo de branded content																																																	
	Hilos en Twitter																																																	
	Técnicas ASO																																																	
	Audio WhatsApp																																																	
	Conversación en RRSS																																																	
	Ted Talk																																																	
	RRPP en páginas especializadas y medios genéricos																																																	
	Periódico personalizado																																																	

En segundo lugar, en la fase de **consideración**, es dónde encontramos la mayoría de las acciones de comunicación. En esta fase es dónde conseguiremos o no un puesto en la mente de nuestros públicos de comunicación, así que es importante impactarlos con mensajes constantemente en puntos de contacto estratégicos. Esta fase **empezará a mediados de marzo y terminará a finales de junio de 2023**.

En esta fase, nos hemos centrado en la **comunicación con nuestros públicos**. Es por eso que muchas de las acciones que encontramos en consideración están enfocadas a las redes sociales (audio de WhatsApp, *engagement* en redes), y a crear conversaciones (hilos en Twitter, vídeos de *branded content*, Ted Talk).

Además, en esta segunda fase también hemos querido hacer presión a través de **acciones de relaciones públicas que nos permitan llegar a mucha más gente** (RRPP en páginas especializadas y medios genéricos, periódicos personalizados).

		CALENDARIO DEL PLAN DE ACCIONES - CUBE 2023																																															
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		Número de semana del plan																																															
Fase	Acción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
EVALUACIÓN	Teaser de la primera temática																																																
	Evento Cube																																																
	Campaña de Instagram, Tik Tok y Twitter Ads																																																
	Colaboración con ayuntamientos																																																
	RRPP para líderes de opinión																																																

La tercera fase del *funnel* del consumidor, **evaluación**, se solapará totalmente con la fase de consideración (**de marzo a junio**). Esto es debido a que estos van a ser los meses más importantes para Cube, los meses anteriores y posteriores al lanzamiento de la primera experiencia.

En esta fase, especialmente durante el **mes de marzo** (un mes antes del lanzamiento), dedicaremos nuestros esfuerzos y recursos a **dar a conocer la primera temática** de las experiencias de Cube. Es por eso, que tres de las acciones irán dirigidas a comunicar satisfactoriamente la primera temática “La Catedral 9 y $\frac{3}{4}$: una ciudad hechizada” (Evento de Cube, creación del *teaser* y campaña de Social Media Ads).

En esta fase previa a la compra también hemos dirigido nuestras acciones a los *metastakeholders*. Por eso, hemos planteado colaboraciones con los ayuntamientos locales para reforzar nuestra relación con ellos **dos meses después** de la apertura oficial de Cube y una acción de relaciones públicas **dos semanas** antes dirigida a los líderes de opinión, para conseguir vender el máximo de entradas posibles.

		CALENDARIO DEL PLAN DE ACCIONES - CUBE 2023																																															
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		Número de semana del plan																																															
Fase	Acción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
COMPRA	Remarketing																																																
	Facilitar el proceso de compra																																																
	Campaña en tiqueteras																																																
	Evento privado																																																

A **finales de julio** empieza la fase de **compra** y esta durará hasta la **penúltima semana de diciembre**, justo antes de las fiestas navideñas. Durante este periodo vamos a centrar todas las acciones de la estrategia de comunicación en conseguir conversiones de compra.

Por ejemplo, hemos planteado dos campañas de remarketing, una a **principios de agosto** (con la llegada de las vacaciones y la temporada turística) y otra a **principios de diciembre** (para aprovechar e impactar a aquellas personas que están buscando regalos diferentes). Además, durante los meses de **agosto y septiembre**, con la vuelta a la normalidad, llevaremos a cabo acciones que faciliten el proceso de compra.

Finalmente, también realizaremos una campaña en las tiqueteras, el punto de contacto más relevante en esta fase del funnel. La colocación de los pop-ups se hará dos veces, durante el **mes de octubre y el de diciembre**, aprovechando un mes que suele hacerse monótono por la ausencia de fiestas (octubre) y el mes en el que las personas aprovechan para comprar regalos navideños.

Además, para reforzar las relaciones creadas en las anteriores fases con nuestros *stakeholders* más importantes, también planteamos hacer una acción de relaciones públicas la **segunda semana de noviembre**. En esta semana planteamos un evento de Cube a puerta cerrada para entablar conversaciones y afianzar las relaciones con las alianzas que puedan ser más beneficiosas para la marca.

		CALENDARIO DEL PLAN DE ACCIONES - CUBE 2024																																															
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		Número de semana del plan																																															
Fase	Acción	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
FIDELIZACIÓN	Mailing personalizado																																																
	Creación del canal de Twitch + frecuencia directos																																																
	Comunicación <i>always on</i> bidireccional																																																

		CALENDARIO DEL PLAN DE ACCIONES - CUBE 2024																																															
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		Número de semana del plan																																															
Fase	Acción	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
RECOMENDACIÓN	Apartado <i>ubers</i>																																																
	Anuncio pop-up en la web y en la aplicación																																																
	Acceso limitado a una Inteligencia Artificial + futuros beneficios																																																
	Invitaciones periódicas																																																

Para finalizar, encontramos las últimas dos fases del *funnel* del consumidor: **fidelización y recomendación**. Estas fases las hemos juntado en un mismo apartado porque suceden simultáneamente a lo largo del **año 2024**.

En estas fases, casi todas las acciones son *always-on*, es decir, no tienen un vencimiento, sino que pretendemos que sigan sucediendo en los **próximos años y planes de comunicación**. Entre estas acciones encontramos las *newsletters* (con el *mailing* personalizado), la creación del canal de Twitch (y la posterior subida de contenido), la comunicación recurrente con nuestros contactos de interés y las invitaciones periódicas a nuestros eventos (para mantener una buena relación con aquellos *stakeholders* más importantes).

Además, en la fase de **recomendación** también encontramos la creación de la comunidad *uber* con su creación de contenido y beneficios exclusivos. Finalmente, vemos que durante los meses de **febrero a junio** también colocaremos un anuncio pop-up que nos servirá para recibir *feedback* y mejorar nuestros servicios.

22.2.4.8. Cuadro de control (KPIs)

Para tener un control exhaustivo sobre cómo funciona cada acción y establecer un método de medición para saber si debemos continuar con una acción o la debemos replantear, hemos preparado un **cuadro de mando** con los comandos básicos para medir la efectividad del plan de comunicación.

Para mantener un orden y una organización, lo hemos dividido por las fases del *funnel*:

	Acción	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo		Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente
CONOCIMIENTO	Lanzamiento de una serie de podcasts	Conseguir visibilidad	Reproducciones en Spotify	Oyentes semanales	65.000 oyentes en 8 semanas		Semanal	65.000	48.750	32.500
	Campana de Google Ads	Aumentar tráfico en web y RRSS	Tráfico en web	Número de clicks en los banners	150.000 clicks en 4 semanas		Mensual	150.000	112.500	75.000
	Tácticas de SEO interno y externo		Posicionamiento SEO + tráfico orgánico	Posición SEO y número de usuarios en la web	Posición entre 3 primeros resultados "entretenimiento y cultura"	50.000 usuarios visitantes en 2 meses		50.000	37.500	25.000
	Colocación de carteles interactivos	Conseguir visibilidad	Interacción carteles + visitas RRSS	Número de interacciones + número de visitas en RRSS	Rellenar 50% de los carteles en 1 semana	100.000 visitantes RRSS en 1 semana	Semanal	50% / 100.000	40% / 75.000	30% / 50.000
	Street marketing		Conversaciones en RRSS + participación	Número de participantes + número de menciones en Twitter	5.000 participantes / ciudad	50.000 menciones en TW en 1 semana		5.000 / 50.000	4.500 / 37.500	4.000 / 25.000
	Envío carta presentación + detalle	Conseguir visibilidad	Interacción presencial	Número de reuniones concretadas	50 reuniones en 3 meses		Mensual	50	40	30

	Acción	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo		Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente
CONSIDERACIÓN	Video <i>branded content</i>	Aumentar notoriedad	<i>Engagement</i> en RRSS	Número de visualizaciones en IG, YT, TW y TK + número de comparticiones	200.000 visualizaciones en 2 semanas	5.000 comparticiones en 2 semanas	Semanal	200.000 / 5.000	150.000 / 4.000	100.000 / 3.000
	Creación hilos en Twitter	Crear viralización en Twitter	Conversación en Twitter	Número de respuestas	150 respuestas en 1 mes		Mensual	150	100	75
	Técnicas ASO	Aumentar conversión en app	Descargas de la app	Número de descargas	6.000 descargas en 5 meses			6.000	5.500	5.000
	Difusión audio WhatsApp	Crear viralización en WhatsApp + Aumentar <i>engagement</i> en RRSS	<i>Engagement</i> en RRSS	Número de nuevos seguidores	10.000 seguidores en cada RRSS en 1 año			10.000	9.000	8.000
	Creación conversaciones en RRSS	Aumentar <i>engagement</i> en RRSS		Número de respuestas	1.000 respuestas por cada pregunta		Puntual	1.000	750	500
	Ted Talk	Crear valor + aumentar <i>engagement</i> en RRSS	Conversión en plataforma de compra	Número de entradas vendidas	80% de ventas de entradas / conferencia			80%	70%	60%
	RRPP en páginas especializadas y medios genéricos	Crear valor y aumentar interés	Conversación en medios	Número de menciones en medios	20 menciones en páginas especializadas en 2 meses	5 menciones en soportes genéricos en 2 meses	Mensual	20 / 5	16 / 4	12 / 3
	Periódico personalizado		<i>Engagement</i> presencial	Número de periódicos entregados	150 periódicos entregados en 1 semana		Semanal	150	125	100

	Acción	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo		Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente
EVALUACIÓN	Teaser de la primera temática	Crear valor	Visualizaciones en RRSS	Número de visualizaciones en IG y YT	35.000 visualizaciones en 2 semanas		Semanal	35.000	28.000	21.000
	Evento Cube		Conversión en infraestructura física	Número de asistentes diarios	1.000 asistentes diarios		Puntual	1.000	750	500
	Campaña IG, TikTok y TW Ads	Incrementar tráfico en <i>teaser</i>	Tráfico en <i>teaser</i>	Número de clicks en los banners	100.000 clicks en 2 semanas		Semanal	100.000	80.000	60.000
	Colaboración con ayuntamientos	Crear valor	Conversación en medios	Número de espacios cedidos + número de menciones	10 espacios cedidos en 1 mes	25 menciones en revistas locales en 1 mes	Mensual	10 / 25	7 / 20	5 / 15
	RRPP para KOL		Engagement en correo	Ratio de aperturas del enlace	70% de aperturas en 1 mes			70%	65%	60%
COMPRA	Remarketing	Aumentar ventas	Conversión en plataforma	Número de ventas	1.000 ventas en 2 semanas		Semanal	1.000	900	800
	Facilitar el proceso de compra				1.000 ventas de enlaces directos en 2 meses		Mensual	1.000	900	800
	Pop-up en tiqueteras	Aumentar tráfico web + ventas	Conversión en evento	Número de clicks en el pop-up + número de ventas	50.000 clicks en 6 semanas	5.000 ventas (pop-up) en 6 semanas	Semanal	50.000 / 5.000	45.000 / 4.500	40.000 / 4.000
	Evento privado	Crear relaciones sólidas		Número de asistentes confirmados + número de asistentes reales	150 confirmaciones en 1 mes	100 asistentes reales		150 / 100	125 / 75	100 / 50

	Acción	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo		Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente
FIDELIZACIÓN	Mailing personalizado	Crear recuerdo de marca	Engagement en correo	Ratio de apertura correo + ratio de apertura en link	60% de apertura	25% de clicks	Puntual	60% / 25%	55% / 20%	50% / 15%
	Creación de Twitch	Crear comunidad de marca	Engagement en Twitch	Número de suscriptores	5.000 suscriptores en 5 meses		Mensual	5.000	4.500	4.000
	Comunicación always -on		Engagement en correo	Ratio de apertura del correo	60% de aperturas de cada correo		Puntual	60%	50%	40%
RECOMENDACIÓN	Apartado cubers en app	Crear comunidad de marca	Engagement en app	Número de cubers	5.000 cubers en 1 año		Mensual	5.000	4.000	3.000
	Pop-up en web y app	Fomentar la recomendación	Engagement en Google Play y App Store	Número de valoraciones positivas	750 valoraciones positivas en 6 meses			750	600	500
	Acceso limitado a IA		Engagement en app	Ratio de canjeo del código	30% de cubers usen el código en 2 semanas		Semanal	30%	25%	20%
	Invitaciones periódicas		Conversión en evento	Número de confirmaciones	90% de confirmaciones en 1 semana			90%	80%	70%

23. Plan económico y financiero

23.1. Balance inicial (financiaciones e inversión)

Un proyecto de estas características requiere de una gran inversión. Esto se refleja en el balance inicial que presentamos a continuación. Para ser un poco más explícitas, vamos a hacer un desglose de los conceptos que aparecen. Generalmente, tenemos un **activo**, un **pasivo** y un **patrimonio neto**.

El **activo** son todos aquellos conceptos que se nos presentan como propiedad de la empresa o que son directamente ingresos (realizados o por realizar) (Vázquez Burguillo, 2015). Dentro del activo tenemos dos grandes categorías:

- **Activo no corriente:** el activo no corriente es todo aquello que la empresa tiene fijo e inamovible como mínimo durante 1 año (Vázquez Burguillo, 2015). Podemos realizar una clasificación en función de la naturaleza de los activos no corrientes:
 - **Inmovilizado inmaterial:** son activos de los cuales disponemos a largo plazo y que no son tangibles (Vázquez Burguillo, 2015). En nuestro caso serían las concesiones, las patentes y marcas y las aplicaciones informáticas.
 - **Inmovilizado material:** son aquellos tangibles de los que dispone la empresa a nivel de propiedad (Vázquez Burguillo, 2015). Dentro del inmovilizado material tenemos todo lo que son construcciones (infraestructura), maquinaria (de montaje y de seguridad), herramientas y útiles (equipos de reparación), mobiliario (butacas, escenario), equipos informáticos (hardware y software) y elementos de transporte (camiones).
 - **Inmovilizado financiero:** al no tener ningún tipo de ingresos ni propiedades en alquiler, dentro de esta categoría no tenemos activos, pero se tratan de las inversiones que realiza una empresa ante otra para abrir otro flujo de ingresos (Vázquez Burguillo, 2015).
- **Activo corriente:** son todos aquellos activos que, como su nombre indica, van fluyendo y no se encuentran fijos en la empresa porque hay una intención de convertirlos en dinero en el corto plazo (Vázquez Burguillo, 2015). En este caso tenemos:
 - **Existencias:** al no ser una empresa de bienes, nos encontramos con que no tenemos existencias de stock.

- **Deudores:** en deudores nos encontramos todas aquellas personas u administraciones que nos deben dinero a corto plazo (Vázquez Burguillo, 2015). En nuestro caso, como aún no tenemos clientes, no contamos con sus ingresos inicialmente. Aunque sí que disponemos de una concesión monetaria por parte de las administraciones públicas, en concepto de ayuda para las start-ups.

También contamos con 25.000€ en concepto de cuenta corriente de la empresa en entidades bancarias. Este depósito se trata del dinero ahorrado que tiene Cube para hacer frente a posibles fluctuaciones de dinero que se requieran (*Cuenta 572. Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros, s.f.*).

- **Efectivo:** para que nos cuadre el balance, deberíamos tener un mínimo de 25.000€ en tesorería para poder realizar las acciones de compra-venta en el día a día.

Por otro lado, tenemos el **pasivo** que son todas aquellas gestiones que suponen un gasto o una deuda para la empresa, en nuestro caso inicial (Llorente Jaime, 2014). Se clasifica en dos tipos:

- **Pasivo no corriente:** son los préstamos que deberemos devolver a largo plazo, siendo este plazo en más de 2 años (Llorente Jaime, 2014).
- **Pasivo corriente:** se tratan de los préstamos a devolver a corto plazo (Llorente Jaime, 2014). Aun así, en esta categoría también entrarían deudas por parte de Cube a proveedores o a administraciones públicas.

Finalmente, y muy relevante, contamos con el patrimonio neto que se trata de la suma de recursos propios que deberá tener la empresa inicialmente (Samper, 2015). Dentro del patrimonio neto, hay dos categorías:

- **Capital social:** es la cantidad de dinero de la cual deberemos disponer como socias desde un principio para la constitución de la empresa (*Capital Social, s.f.*).
- **Reservas legales:** legalmente, como empresa, tenemos la obligación de contar con unas reservas legales que representan un 20% del capital social y que sirven para verificar que podemos hacer frente a posibles deudas futuras (González, 2020).

BALANCE INICIAL			
PLAN DE INVERSIONES		PLAN DE FINANCIACIÓN	
INICIAL		INICIAL	
ACTIVO NO CORRIENTE	1.281.800,00 €	PATRIMONIO NETO	1.250.824,00 €
Inmovilizado inmaterial	11.800,00 €	RECURSOS PROPIOS	1.250.824,00 €
Patentes, licencias y marcas	1.600,00 €	Capital social	1.000.659,20 €
Aplicaciones informáticas	10.000,00 €	Reservas legales	250.164,80 €
Concesiones administrativas	200,00 €	PASIVO NO CORRIENTE	50.000,00 €
Inmovilizado material	1.270.000,00 €	EXIGIBLE LARGO PLAZO	50.000,00 €
Construcciones	600.000,00 €	Préstamos a l/p	50.000,00 €
Maquinaria	15.000,00 €	PASIVO CORRIENTE	32.000,00 €
Herramientas y útiles	5.000,00 €	EXIGIBLE A CORTO PLAZO	32.000,00 €
Mobiliario	120.000,00 €	Proveedores	- €
Equipos informáticos	30.000,00 €	Préstamos a c/p	32.000,00 €
Elementos de transporte	500.000,00 €	Administraciones públicas	- €
Inmovilizado financiero	- €	Otras deudas a corto plazo	- €
Fianzas	- €	TOTAL FINANCIACIÓN	1.332.824,00 €
ACTIVO CORRIENTE	51.024,00 €		
Existencias	- €		
Existencias	- €		
Deudores	26.024,00 €		
Cientes	- €		
Bancos c/c	25.000,00 €		
Administraciones públicas	1.024,00 €		
Efectivo	25.000,00 €		
Tesorería	25.000,00 €		
TOTAL INVERSIONES	1.332.824,00 €		

También se debe tener en cuenta que los activos no corrientes de la empresa pierden valor a lo largo de los años, por lo que hemos realizado una estimación de la devaluación del valor de cada uno de los activos en función de las tablas anuales de amortización que publica Hacienda (columna de “tipo”). En nuestro caso, de caras al segundo año, obtendremos una amortización anual como la que se muestra a continuación:

AMORTIZACIÓN	IMPORTE	TIPO	AMORTIZACIÓN 1r AÑO
Patentes, licencias y marcas	1.600,00 €	15%	240,00 €
Aplicaciones informáticas	10.000,00 €	33%	3.300,00 €
Concesiones administrativas	200,00 €	10%	20,00 €
Construcciones	600.000,00 €	7%	42.000,00 €
Maquinaria	15.000,00 €	20%	3.000,00 €
Herramientas y útiles	5.000,00 €	25%	1.250,00 €
Mobiliario	120.000,00 €	10%	12.000,00 €
Equipos informáticos	30.000,00 €	25%	7.500,00 €
Elementos de transporte	500.000,00 €	16%	80.000,00 €
TOTAL			149.310,00 €

23.2. Previsión de ventas inicial

Para la previsión de ventas inicial hemos realizado una aproximación en función de la temporalidad de la demanda que tenemos prevista por meses que a continuación desglosaremos. Además, hemos planteado realizar **un espectáculo diario** en jornadas **laborables** y **dos espectáculos diarios** durante **fin de semana** o festivos, a excepción de junio, julio, agosto y diciembre. Durante los meses mencionados, tenemos la previsión de realizar **dos espectáculos diarios**.

Teniendo en cuenta que la **estimación de aforo en la infraestructura es de 200 asistentes** y que hemos realizado una estimación favorable para el lanzamiento de la empresa, cobrando **40€ por entrada** (sin IVA), ha resultado la previsión de ventas inicial siguiente:

	PERIODO	MES	Nº VENTAS	VENTAS (40€/entrada)	BENEFICIO (ROI)
2023	1	abril	6.000,00	240.000,00 €	- 1.092.824,00 €
	2	mayo	8.000,00	320.000,00 €	- 772.824,00 €
	3	junio	9.000,00	360.000,00 €	- 412.824,00 €
	4	julio	9.000,00	360.000,00 €	- 52.824,00 €
	5	agosto	9.000,00	360.000,00 €	307.176,00 €
	6	septiembre	5.850,00	234.000,00 €	541.176,00 €
	7	octubre	6.000,00	240.000,00 €	781.176,00 €
	8	noviembre	5.700,00	228.000,00 €	1.009.176,00 €
	9	diciembre	8.200,00	328.000,00 €	1.337.176,00 €
	10	enero	5.850,00	234.000,00 €	1.571.176,00 €
	11	febrero	5.550,00	222.000,00 €	1.793.176,00 €
	12	marzo	6.150,00	246.000,00 €	2.039.176,00 €
TOTAL PRIMER AÑO (SIN IVA)			84300,00	3.372.000,00 €	2.039.176,00 €
TOTAL PRIMER AÑO CON IVA APLICABLE (21%)				4.080.120,00 €	

Tal como podemos observar, hemos estimado que, como mínimo, completaremos un **50% del aforo cada espectáculo**, aunque también hemos tenido en cuenta que durante los fines de semana el aforo será un mínimo del **80%**, por la disponibilidad del público objetivo.

Otra de las bazas importantes que hemos calculado es el **ROI**, es decir, cuándo empezaremos a obtener ganancias después de la inversión inicial prevista en el balance del apartado anterior (únicamente centrado en los beneficios de las ventas y sin tener en cuenta otros posibles gastos derivados). En este caso, observamos que, si se cumple la previsión de ventas planteada, el **quinto mes de la puesta en marcha** del proyecto ya habremos **recuperado** la inversión inicial

y obtendremos beneficio (teniendo en cuenta que parte de los mismos se destinarán a gastos fijos y variables, de los que más adelante hablaremos).

Por la innovación y las características futuristas que presentamos en nuestro proyecto de entretenimiento cultural, hemos previsto vender unas **80.000 entradas anuales**, aproximadamente, y nuestra previsión indica que mensualmente obtendremos unos **243.000€ de ventas**. Cabe decir que, aunque parezca una previsión muy optimista, partimos con una gran **ventaja diferencial** de impulsar, no sólo una nueva categoría dentro del sector del entretenimiento, sino de crear una **nueva manera de consumir cultura**, fusionándose con las oportunidades que nos brinda la tecnología.

23.3. Rentabilidad de la empresa

Para calcular la rentabilidad de una empresa se debe hacer una **cuenta de pérdidas y ganancias**, que nos indicará, sobre el total de ingresos que percibamos, el beneficio que tendremos después de descontar los impuestos y los posibles gastos que puedan derivar en función de cómo evolucione la empresa.

La **cuenta de pérdidas y ganancias** resultante de nuestras estimaciones es la siguiente:

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Importe neto de la cifra de negocios	3.372.000,00 €	3.894.660,00 €	4.590.135,00 €
Ventas	84.300,00 €	92.730,00 €	102.003,00 €
Aprovisionamientos	3.300,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €
Consumo de materias primas	3.300,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €
Gastos de personal	533.520,00 €	533.520,00 €	533.520,00 €
Sueldos, salarios y asimilados	410.400,00 €	410.400,00 €	410.400,00 €
Cargas sociales	123.120,00 €	123.120,00 €	123.120,00 €
Otros gastos de explotación	4.146,00 €	4.146,00 €	4.146,00 €
Servicios exteriores	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €
Tributos	2.046,00 €	2.046,00 €	2.046,00 €
Amortización del inmovilizado	- €	149.310,00 €	128.461,50 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAIT)	2.831.034,00 €	3.204.384,00 €	3.920.707,50 €
Gastos financieros	805.908,00 €	1.320.289,74 €	1.923.266,57 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	2.831.034,00 €	3.204.384,00 €	3.920.707,50 €
Impuestos	23,9%	33,9%	41,9%
BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS	2.025.126,00 €	1.884.094,26 €	1.997.440,94 €

Hay algunos puntos que queremos remarcar para la correcta comprensión de la tabla anterior, que son los siguientes:

- Hemos hecho una estimación de **crecimiento de un 10%** de las ventas cada año consecutivo en función del ejercicio anterior.
- También hemos tenido en cuenta un **aumento del precio de 2€ el 2o año y de 5€ el 3r año**. Esto se trata únicamente de una estimación realizada para testear cómo podríamos ajustar las cuentas para seguir **manteniendo un beneficio al alza** a medida que aumentan los impuestos a pagar de la empresa.
- Los salarios en un principio los hemos mantenido, aunque no descartamos en función de diferentes variables como el rendimiento de cada trabajador, los ingresos de la empresa, la antigüedad, entre otros factores que puedan ser influyentes.
- Los impuestos que han sido deducidos son el **Impuesto de Sociedades** (15% el primer ejercicio y 25% a partir del segundo ejercicio), el **Impuesto sobre Actividades Económicas** (que se paga a partir de la facturación de 1.000.000€ y es de 1,29%) y el **Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas** (7% los dos primeros ejercicios y 15% a partir del tercer año) (Pérez, 2021).
- Todos los impuestos han sido calculados sobre el **importe neto de la cifra de negocios**. Aunque aún faltaría añadir al precio de las entradas el **Impuesto de Valor Añadido** (21%) y algún **impuesto autonómico** en función de la localización de desarrollo de la actividad de Cube (Pérez, 2021).

23.4. Costes fijos

A nivel de costes fijos, entendidos como aquellos a los que la empresa debe hacer frente periódicamente sin tener en cuenta el nivel de venta o de producción que realice (Gil, 2015), hemos calculado una estimación mensual de los mismos:

GASTOS FIJOS MENSUALES	
Sueldos	34.200,00 €
Seguridad Social	10.260,00 €
SUBTOTAL GASTOS PERSONAL	44.460,00 €
Tributos	2.046,00 €
Mantenimiento de software y hardware	800,00 €
Gastos de constitución	2.939,00 €
Prima de seguros	1.325,00 €
TOTAL GASTOS FIJOS PRIMER MES (sin IVA)	51.570,00 €
TOTAL GASTOS FIJOS CADA MES (sin IVA)	47.306,00 €
TIPO IVA APLICABLE	21%
TOTAL GASTOS FIJOS PRIMER MES (con IVA)	62.399,70 €
TOTAL GASTOS FIJOS CADA MES (con IVA)	57.240,26 €

Además de la cuenta de **sueldos y seguridad social**, en la que entraremos en detalle en el apartado posterior, tenemos los **tributos** (tasas municipales para ejercer nuestro servicio) y el **mantenimiento de software y hardware**.

Durante el primer mes de constitución de la empresa, también deberemos asumir los **gastos de constitución** y la **prima de seguros** (anual) para poder realizar nuestra actividad empresarial dentro de la legalidad y de la normativa exigida. Por este motivo, también hemos incluido estos conceptos y los hemos contado como gastos fijos en el primer ejercicio.

En el caso de los gastos de constitución, hemos tenido en cuenta los conceptos que presenta Pedrosa (2020), haciendo una estimación al alza, que son los siguientes:

- **Gastos de Reserva de la Denominación Social de la Sociedad Limitada:** 15€
- **Coste de la redacción de los estatutos:** 500€
- **Honorarios del notario que gestiona la constitución:** 200€
- **Gastos del Registro Mercantil:** 150€
- **Firma digital:** 24€
- **Alta en Hacienda:** 50€
- **Asesoramiento personalizado:** 2000€

En el caso de la prima de seguros anual, nos hemos centrado en la información que ofrece la consultoría Ribé Salat (2021). Lo que contempla el precio que hemos establecido en base a los datos revisados es lo siguiente:

- **Seguro de Responsabilidad Civil:** es el seguro básico que protege a las empresas en situaciones de riesgo a nivel legal ante cualquier reclamación o indemnización que pueda surgir por parte de su público. Aunque su precio puede depender de muchos factores como el número de trabajadores, las coberturas o los ingresos, su precio suele rondar los 575€, según comenta la consultora Ribé Salat (2021).
- **Seguro Multirriesgo:** se trata de una extensión del seguro que cubre posibles accidentes laborales que puedan surgir tanto a nivel de personal, como incendios u otras situaciones desfavorables que puedan ocurrir físicamente a la empresa y que no dependa de la misma. Suele rondar los 400€ (*¿Cuánto cuesta un seguro para empresas?*, 2021).
- **Seguro Ciberriesgo:** ante una empresa con tanta digitalización cabe el riesgo de caer en trampas de ciberdelincuentes. Por este motivo, consideramos de gran importancia contratar esa otra extensión del seguro que protege de los virus que pueden causar grandes daños tecnológicos como robo de datos, suplantación de identidad o inhabilitar los sistemas de información de la empresa. Tiene un coste aproximado de 350€ por unos servicios básicos (*¿Cuánto cuesta un seguro para empresas?*, 2021).

23.4.1. Costes de personal

Los costes de personal son un coste fijo, aunque lo tratamos en detalle para ampliar el presupuesto de la tabla anterior. Inicialmente, hemos establecido un sueldo base por cada posición del organigrama, acorde con las funciones de cada persona y las responsabilidades que asume en su puesto de trabajo:

COSTE DE PERSONAL					
	Nº trabajadores	Salario bruto anual	Salario neto anual (15%)	Gasto SS anual (30%)	Coste total personal
Director espectáculos	1,00	24.000,00 €	20.400,00 €	7.200,00 €	31.200,00 €
Coreógrafo	1,00	16.200,00 €	13.770,00 €	4.860,00 €	21.060,00 €
Entrenador	1,00	16.200,00 €	13.770,00 €	4.860,00 €	21.060,00 €
Artistas	5,00	19.200,00 €	16.320,00 €	5.760,00 €	124.800,00 €
Guionistas	2,00	21.600,00 €	18.360,00 €	6.480,00 €	56.160,00 €
Director tecnológico	1,00	19.200,00 €	16.320,00 €	5.760,00 €	24.960,00 €
Responsable de logística	1,00	19.200,00 €	16.320,00 €	5.760,00 €	24.960,00 €
Director técnico	1,00	19.200,00 €	16.320,00 €	5.760,00 €	24.960,00 €
Personal técnico	2,00	14.400,00 €	12.240,00 €	4.320,00 €	37.440,00 €
Responsable de iluminación	1,00	19.200,00 €	16.320,00 €	5.760,00 €	24.960,00 €
Responsable de sonido	1,00	19.200,00 €	16.320,00 €	5.760,00 €	24.960,00 €
Personal de sonido e iluminación	2,00	14.400,00 €	12.240,00 €	4.320,00 €	37.440,00 €
Responsable de comunicación	1,00	21.000,00 €	17.850,00 €	6.300,00 €	27.300,00 €
Responsable de marketing	1,00	21.000,00 €	17.850,00 €	6.300,00 €	27.300,00 €
Responsable de finanzas	1,00	19.200,00 €	16.320,00 €	5.760,00 €	24.960,00 €
COSTE TOTAL	22,00	283.200,00 €		123.120,00 €	533.520,00 €

En función del planteamiento del organigrama inicial, hemos establecido un número de trabajadores por posición laboral, así como calculado sus saldos brutos, netos y el gasto que la empresa deberá asumir de la Seguridad Social.

Para calcular el gasto medio de Seguridad Social asociado a cualquier trabajador de la empresa, hemos usado la página web Billín, que indica que el gasto mayor asociado a un trabajador de cualquier empresa puede llegar a oscilar entre el 31% y el 35% del salario bruto anual. Por este motivo, hemos realizado una estimación del 30% del salario bruto anual de cada trabajador, dado que las condiciones del contrato no serán las mismas y podría ascender o descender este concepto de gasto.

También queremos enfatizar que el coste del personal calculado es únicamente una estimación del primer año. Aunque, tal como hemos comentado en el apartado de rentabilidad de la empresa, no descartamos aumentar los sueldos en función del volumen de trabajo, de la efectividad, de las responsabilidades asumidas, entre otros factores relevantes.

23.5. Costes variables

Respecto a los costes variables, entendidos como aquellos que pueden aumentar o disminuir en función del volumen de trabajo que se presente (*Coste Variable*, s.f.), hemos realizado una tabla y una pequeña estimación de a cuánto ascenderían durante el primer mes:

GASTOS VARIABLES MENSUALES			
Concepto	Precio / u	Unidades	TOTAL
Gasolina	1,80 €	41,60	74,88 €
Impuestos locales	300,00 €	2,00	600,00 €
Venta en Ticketea	10%	84000,00	8.400,00 €
Venta en Ticketmaster	2,50%	156000,00	6.825,00 €
Servicios públicos	3.000,00 €	2,00	6.000,00 €
Contrataciones puntuales	1.300,00 €	4,00	5.200,00 €
TOTAL			27.099,88 €

Algunas puntualizaciones sobre la tabla anterior:

- Teniendo en cuenta que, según Gesruta (s.f.), el **consumo de un camión** es de entre 30 y 40 litros por cada 100 km, hemos estimado que durante el primer mes vamos a actuar las dos primeras semanas en Girona y nos trasladaremos las dos últimas semanas a

Barcelona (ascendiendo a 104 km el traslado). Por este motivo, hemos estimado los litros que se gastarán durante el traslado y calculado el gasto real.

- Respecto a los **impuestos locales**, estos son variables en función de la localidad y de la gestión de los ayuntamientos, pero hemos estimado en 300€ el precio de la licencia para instalarnos en cualquier pueblo.
- En Piturda (s.f.), se informa de que **Ticketmaster cobra una comisión del 2,5%** por entrada vendida en su plataforma más **0,75€ por entrada**, independientemente de su precio. Así que hemos estimado que venderemos un **65% de las entradas** del primer mes en Ticketmaster y ha resultado la totalidad de la tabla. Paralelamente, venderemos las 2100 entradas restantes en Ticketea que, según Piturda (s.f.), cobra un 10% del valor de cada entrada de comisión.
- De **servicios públicos**, pueden oscilar también dependiendo del ayuntamiento y del tiempo en el que estemos en cada localidad. Hemos calculado una **media de 3.000€** por lugar en el que nos fijemos, siendo ésta únicamente una estimación muy variable.
- Finalmente, también hemos tenido en cuenta algunas contrataciones puntuales para complementar nuestros espectáculos. En este caso, hemos contado con **4 trabajadores extra** a los que cada uno se le pagará una **media de 1.300€ mensuales**.

23.6. Índices económicos y financieros

Algunos de los índices económicos y financieros a tener en cuenta son la **ratio de tesorería**, también conocido como *acid test*, que nos indica la capacidad que tiene una empresa de saldar las deudas a corto plazo (Díaz, 2021). La fórmula, tal como indica Díaz en Economipedia (2021), es la siguiente:

$$\text{Ratio de tesorería} = (\text{Activos disponibles} + \text{activos realizables}) / \text{Pasivo corriente}$$

Siendo los activos disponibles el ingreso en caja que tenemos (tesorería) y los activos realizables, todos los activos corrientes que nos darán ingresos a corto plazo. En nuestro caso, esta ratio sería el siguiente:

$$\text{Ratio de tesorería} = (25.000€ + 26.024€) / 32.000€ = 1,59$$

Que la ratio de tesorería sea superior a 1, indica que dentro de nuestros cálculos **Cube tendrá la capacidad para afrontar posibles gastos que se presenten a corto plazo** y, por consiguiente, que no tiene riesgo a ser insolvente en el corto plazo.

También deberemos tener en cuenta el **punto de equilibrio**, que es el número mínimo de ventas que debe tener la empresa para cubrir sus gastos fijos y variables y a partir del cual se generan beneficios (Contreras García, 2021). Por lo que se trata del número de entradas mensuales que deberemos vender como mínimo para poder hacer frente a los gastos mensuales y seguir con nuestra actividad económica favorablemente.

Para calcular este **punto de equilibrio** hemos realizado los siguientes cálculos:

- Si tenemos en cuenta que cada trabajador hace una jornada laboral de 8 horas y que sus horas facturables son el 80% (siendo el 20% restante las horas de descanso y de formación), obtendremos unos gastos generales de **61.960,26€ mensuales** (gastos fijos + horas no facturadas de trabajadores)
- Suponiendo que, al mes, tal como hemos dicho en anteriores apartados, realizaremos **30 servicios** aproximadamente, estimaremos el margen de contribución que deberemos dejar por cada servicio:

$$\text{Margen de contribución} = \text{Ingresos} - \text{Gastos generales}$$

Que, en nuestro caso, sería el siguiente:

$$\text{Margen de contribución} = 61.960,26€ / 30 \text{ servicios} = \mathbf{2.065,34€ / servicio}$$

- Si estimamos que el coste por cada servicio que prestamos es de **2.983,32€** (resultante de dividir los gastos fijos y variables entre 30 servicios mensuales), calcularemos que, para cubrir el margen de contribución, teniendo en cuenta el coste de cada servicio deberemos:

$$\text{Mínimo de ingresos por servicio} = 2.065,24€ + 2.983,32€ = \mathbf{5.048,66€}$$

Si lo dividimos por el precio de cada entrada nos resulta **127 entradas** que es nuestro **punto de equilibrio** (calculado para el primer mes). En función de los gastos de cada mes, este punto de equilibrio variará y lo podremos usar como mínimo objetivo de ventas para llegar a generar beneficios.

23.7. Presupuesto de tesorería

El **presupuesto de tesorería** se puede definir como un **mecanismo de control y anticipación de posibles flujos de movimiento de la caja** de una empresa, para tener una previsión de posibles inversiones o gastos futuros y anticiparnos a los mismos (*¿Cómo calcular un presupuesto de tesorería?*, s.f.). En nuestro caso, nos sirve para hacer una previsión sobre los primeros 12 meses ejercidos desde la constitución de la empresa, aunque en ningún momento se trata de un presupuesto inamovible dado que los gastos variables pueden diferir, igual que puede haber algunos costes extraordinarios no contemplados:

PRESUPUESTO DE TESORERÍA AÑO 1 (Desglose por meses)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo inicial	50.000,00 €	142.477,02 €	287.855,05 €	458.121,07 €	628.387,10 €	798.653,12 €	890.521,95 €	986.123,97 €	1.074.259,60 €	1.224.615,22 €	1.316.484,04 €	1.400.886,47 €
Cobro ventas (1)	290.400,00 €	387.200,00 €	435.600,00 €	435.600,00 €	435.600,00 €	283.140,00 €	290.400,00 €	275.880,00 €	396.880,00 €	283.140,00 €	268.620,00 €	297.660,00 €
Saldo inicial + cobros	340.400,00 €	529.677,02 €	723.455,05 €	893.721,07 €	1.063.987,10 €	1.081.793,12 €	1.180.921,95 €	1.262.003,97 €	1.471.139,60 €	1.507.755,22 €	1.585.104,04 €	1.698.546,47 €
Seguros	- 110,42 €	- 110,42 €	- 110,42 €	- 110,42 €	- 110,42 €	- 110,42 €	- 110,42 €	- 110,42 €	- 110,42 €	- 110,42 €	- 110,42 €	- 110,42 €
Servicios públicos	- 3.000,00 €	- 3.000,00 €	- 3.000,00 €	- 3.000,00 €	- 3.000,00 €	- 3.000,00 €	- 3.000,00 €	- 3.000,00 €	- 3.000,00 €	- 3.000,00 €	- 3.000,00 €	- 3.000,00 €
Contrataciones puntuales	- 1.300,00 €	- 1.300,00 €	- 1.300,00 €	- 1.300,00 €	- 1.300,00 €	- 1.300,00 €	- 1.300,00 €	- 1.300,00 €	- 1.300,00 €	- 1.300,00 €	- 1.300,00 €	- 1.300,00 €
Salarios y Seguridad Social	- 44.460,00 €	- 44.460,00 €	- 44.460,00 €	- 44.460,00 €	- 44.460,00 €	- 44.460,00 €	- 44.460,00 €	- 44.460,00 €	- 44.460,00 €	- 44.460,00 €	- 44.460,00 €	- 44.460,00 €
Pagos por compras	- 15.225,00 €	- 21.600,00 €	- 24.300,00 €	- 24.300,00 €	- 24.300,00 €	- 15.795,00 €	- 16.200,00 €	- 15.390,00 €	- 22.140,00 €	- 15.795,00 €	- 14.985,00 €	- 16.605,00 €
Devolución préstamo	- 8.155,56 €	- 4.055,56 €	- 4.055,56 €	- 4.055,56 €	- 4.055,56 €	- 4.055,56 €	- 4.055,56 €	- 4.055,56 €	- 4.055,56 €	- 4.055,56 €	- 4.055,56 €	- 4.055,56 €
Pago por IVA	- 60.984,00 €	- 81.312,00 €	- 91.476,00 €	- 91.476,00 €	- 91.476,00 €	- 59.459,40 €	- 60.984,00 €	- 57.934,80 €	- 83.344,80 €	- 59.459,40 €	- 56.410,20 €	- 62.508,60 €
Pago por impuesto	- 63.888,00 €	- 85.184,00 €	- 95.832,00 €	- 95.832,00 €	- 95.832,00 €	- 62.290,80 €	- 63.888,00 €	- 60.693,60 €	- 87.313,60 €	- 62.290,80 €	- 59.096,40 €	- 65.485,20 €
Otros pagos	- 800,00 €	- 800,00 €	- 800,00 €	- 800,00 €	- 800,00 €	- 800,00 €	- 800,00 €	- 800,00 €	- 800,00 €	- 800,00 €	- 800,00 €	- 800,00 €
Total pagos	- 148.252,56 €	- 192.151,56 €	- 215.663,56 €	- 215.663,56 €	- 215.663,56 €	- 141.600,76 €	- 145.127,56 €	- 138.073,96 €	- 196.853,96 €	- 141.600,76 €	- 134.547,16 €	- 148.654,36 €
SALDO FINAL	142.477,02 €	287.855,05 €	458.121,07 €	628.387,10 €	798.653,12 €	890.521,95 €	986.123,97 €	1.074.259,60 €	1.224.615,22 €	1.316.484,04 €	1.400.886,47 €	1.500.221,69 €
ROI	- 1.190.346,98 €	- 1.044.968,95 €	- 874.702,93 €	- 704.436,90 €	- 534.170,88 €	- 442.302,05 €	- 346.700,03 €	- 258.564,40 €	- 108.208,78 €	- 16.339,96 €	68.062,47 €	167.397,69 €

Tal como podemos ver, se ha tenido en cuenta tanto el saldo inicial como los cobros por ventas para tener una visión de los ingresos en caja mensuales. Además, hemos tenido que descontar mensualmente costos fijos y variables (haciendo una media de los mismos) y otros pagos (impuestos locales y gasolina para 200 km mensuales).

Aunque a nivel de ventas, el **ROI** lo obtengamos a partir del quinto mes desde la puesta en marcha de Cube, teniendo en cuenta los flujos de caja mensuales, podemos observar que empezamos a generar verdaderos ingresos a partir del **mes 11** desde el inicio del proyecto, pudiendo así recuperar la inversión inicial real y empezando a obtener **beneficios económicos**.

23.8. Presupuesto de comunicación por meses y por *contact points*

En este apartado, vamos a presentar el presupuesto de la primera campaña de comunicación, dividida por las fases del *funnel* y en base a los *contact points* usados. Se podrá apreciar que no aparecen todas las acciones que hemos mencionado en el plan porque algunas de ellas se realizarán orgánicamente y sin necesidad de hacer ninguna inversión extraordinaria para su implementación.

Cabe decir que este presupuesto no está contemplado en el plan de *business* inicial porque se trata de un concepto aislado, el cual deberemos añadir a la hora de buscar financiación para el proyecto. Lo hemos querido desglosar de esta manera para separar bien lo que es el proyecto empresarial de lo que es la campaña de comunicación.

CONCEPTO			UNIDADES TOTALES	IMPORTE BRUTO	PAGO	TOTAL NETO	%
CONOCIMIENTO	Lanzamiento de un podcast (episodio por semana)	Grabación (2h)	16	80,00 €	Contado	2.080,00 €	1,75%
		Edición (1h)	8	100,00 €			
	Campaña de Google Ads	Clicks	150.000	0,25 €	50% adelantado / 50% final de campaña	37.500,00 €	31,49%
	Carteles interactivos	Impresión	150.000	0,08 €	50% adelantado / 50% entrega	12.000,00 €	10,08%
		Colocación	300	100,00 €	50% adelantado / 50% 1r día	30.000,00 €	25,19%
	Street marketing	Creación de cubos	100	200,00 €	50% adelantado / 50% entrega	30.000,00 €	25,19%
		Contratación de espacios	100	100,00 €	50% adelantado / 50% 1r día		
	Envío presencial de carta + detalle RRPP	Holograma	150	50,00 €	50% adelantado / 50% entrega	7.500,00 €	6,30%
	TOTAL FASE	TOTAL BRUTO				94.073,20 €	100%
		TOTAL NETO (+21% IVA)				119.080,00 €	

CONCEPTO			UNIDADES TOTALES	IMPORTE BRUTO	PAGO	TOTAL NETO	%
CONSIDERACIÓN	Video de <i>branded content</i>	Grabación (3h)	1	360,00 €	Contado	600,00 €	12,37%
		Edición (2h)	1	240,00 €			
	Audio WhatsApp	Grabación (1h)	1	120,00 €	Contado	240,00 €	9,77%
		Edición (1h)	1	120,00 €			
	Ted Talk	Promoción del evento	1	1.000,00 €	Contado	1.000,00 €	16,29%
	RRPP en páginas especializadas y medios genéricos	Mailing personalizado	1	200,00 €	Contado	200,00 €	3,26%
	Periódico personalizado	Edición	1	2.000,00 €	50% adelantado / 50% entrega	4.100,00 €	66,78%
		Impresión	175	10,00 €			
		Envío (repartidor)	175	2,00 €			
	TOTAL FASE	TOTAL BRUTO					4.850,60 €
TOTAL NETO (+21% IVA)					6.140,00 €		

CONCEPTO			UNIDADES TOTALES	IMPORTE BRUTO	PAGO	TOTAL NETO	%
EVALUACIÓN	Teaser de la primera temática	Grabación (8h)	8	80,00 €	Contado	1.600,00 €	5,18%
		Edición (8h)	8	120,00 €			
	Evento Cube	Promoción	1	1.000,00 €	Contado	4.100,00 €	13,27%
		Cátering	1	500,00 €	50% adelantado / 50% 1r día		
		Suministros	-	200,00 €	Final de mes		
		Personal	12	200,00 €	50% adelantado / 50% último día		
	Campaña de Instagram, Tik Tok y Twitter Ads	Clicks	100.000	0,25 €	50% adelantado / 50% final de campaña	25.000,00 €	80,91%
	RRPP para líderes de opinión	Mailing personalizado	1	200,00 €	Contado	200,00 €	0,65%
	TOTAL FASE	TOTAL BRUTO				24.411,00 €	100%
		TOTAL NETO (+21% IVA)				30.900,00 €	

CONCEPTO			UNIDADES TOTALES	IMPORTE BRUTO	PAGO	TOTAL NETO	%
COMPRA	Remarketing	Clicks	3.000	0,25 €	50% adelantado / 50% final de campaña	750,00 €	3,42%
	Pop-up en tiqueteras	Clicks	50.000	0,35 €	50% adelantado / 50% final de campaña	17.500,00 €	79,73%
	Evento privado	Cátering	1	500,00 €	50% adelantado / 50% 1r día	3.700,00 €	16,86%
		Suministros	-	200,00 €	Final de mes		
		Personal	12	200,00 €	50% adelantado / 50% último día		
		Mailing en mano	300	2,00 €	50% adelantado / 50% entrega		
	TOTAL FASE	TOTAL BRUTO				17.340,50 €	100%
		TOTAL NETO (+21% IVA)				21.950,00 €	

CONCEPTO			UNIDADES TOTALES	IMPORTE BRUTO	PAGO	TOTAL NETO	%
FIDELIZACIÓN	Remarketing	Mailing personalizado	16	200,00 €	50% adelantado / 50% final de campaña	3.200,00 €	57,14%
	Comunicación <i>always on</i> bidireccional	Mailing personalizado	12	200,00 €	50% adelantado / 50% 1r día	2.400,00 €	42,86%
	TOTAL FASE	TOTAL BRUTO				4.424,00 €	100%
		TOTAL NETO (+21% IVA)				5.600,00 €	

CONCEPTO			UNIDADES TOTALES	IMPORTE BRUTO	PAGO	TOTAL NETO	%
RECOMENDACIÓN	Apartado <i>clubers</i>	Programación	1	1.000,00 €	50% adelantado / 50% entrega	1.200,00 €	6,67%
		Mailing personalizado	1	200,00 €	Contado		
	Pop-up en web y app	Programación	1	1.000,00 €	50% adelantado / 50% entrega	1.000,00 €	5,56%
	Acceso limitado a IA	Acceso a IA	5.000	3,00 €	50% adelantado / 50% 1r día	15.200,00 €	84,44%
		Mailing personalizado	1	200,00 €	Contado		
	Invitaciones periódicas	Mailing personalizado	300	2,00 €	50% adelantado / 50% entrega	600,00 €	3,33%
	TOTAL FASE	TOTAL BRUTO				14.220,00 €	100%
		TOTAL NETO (+21% IVA)				18.000,00 €	

IMPORTE BRUTO TOTAL	159.319,30 €
IVA (21%)	42.350,70 €
IMPORTE NETO TOTAL	201.670,00 €

Finalmente, sobre el total del presupuesto de comunicación, que asciende en **201.670,00€**, hemos querido hacer la división porcentual del total sobre cada fase del *funnel*, que sería la siguiente:

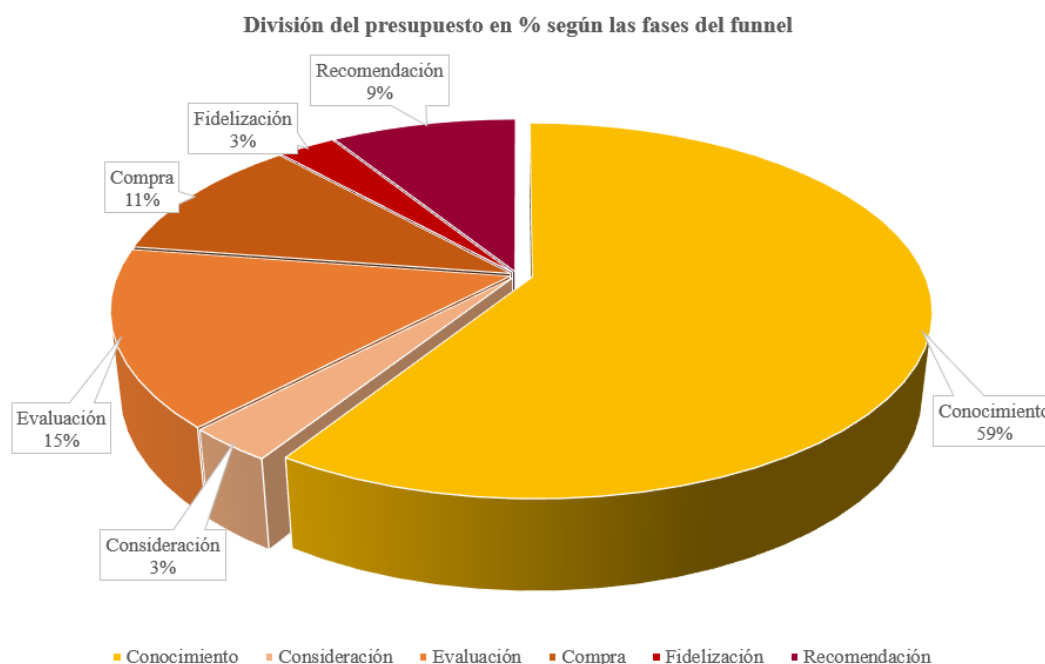


Figura 154. *Distribución total porcentual del presupuesto según las fases del funnel (2022)*
[Gráfico]. Elaboración propia.

23.9. Financiación

Tal como se muestra en el balance inicial, para poder llevar a cabo este proyecto necesitamos una inyección importante de financiación. Concretamente, requerimos de 1.332.824€ que vamos a intentar conseguir mediante diferentes vías:

- ***Business angels (1.250.824€, aproximadamente):*** son personas que tienen una gran capacidad económica y que desean invertir su dinero en negocios que están en sus fases iniciales y requieren de financiación (*¿Cuáles son los mejores tipos de financiación?*, s.f.). Como al ser una sociedad limitada nuestra empresa no se divide en acciones, sino en participaciones, vamos a negociar con los *business angels* que obtengan algunas de las participaciones de Cube y contar con ellos como consejeros a nivel de *management* de la empresa, a cambio de que hagan una gran inversión en la misma.

- **Factor FFF (*Friends, Family and Fools*):** por supuesto, estamos abiertas a que nuestras familias, amistades y personas cercanas apoyen nuestro proyecto con una pequeña aportación económica para poder empezar a recolectar dinero y así poder crear Cube lo antes posible.
- **Préstamos a largo y a corto plazo (82.000€):** finalmente, y muy relevante para poder recolectar la financiación de la que requerimos, también contamos con poder obtener dos préstamos con plazos distintos y con una comisión máxima del 5%. Estos créditos serán emitidos por entidades bancarias, especialmente por BBVA o CaixaBank Bankia, ya que son dos compañías financieras que ofrecen muchas opciones para personas que están intentando emprender su propio negocio.

Por lo que, a nivel de financiación, podemos concluir una estimación de las fuentes que usaremos con el gráfico siguiente:

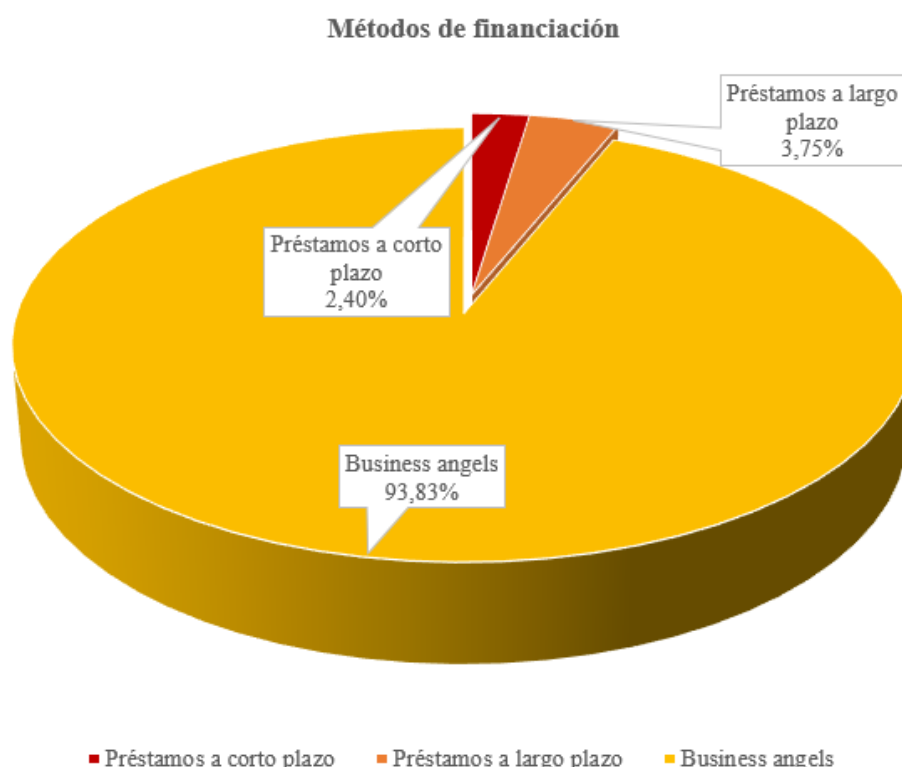


Figura 155. *Estimación porcentual de las fuentes de financiación (2022)* [Gráfico].
Elaboración propia.

24. Balance social y ambiental

24.1. Balance social

El **balance social**, tal como indica Méndez (2018), se define como la herramienta que define los beneficios que aporta una empresa en el territorio que opera. Se trata del cumplimiento de la empresa con los estándares de **responsabilidad social corporativa** que el público objetivo y, generalmente, la sociedad exige.

Por este motivo, podemos exponer algunos factores que juegan a favor de Cube en cuestión al balance social:

- **Adaptación y continuidad de la cultura:** nuestro proyecto, sin ningún lugar a dudas, se trata de una nueva manera de consumir cultura, de evolucionar algo tan clásico y tradicional como las historias, las fábulas, los emblemas culturales locales hacia nuevos puntos de vista. Queremos que sean los espectadores que, a través de la tecnología que les proporcionemos, puedan desarrollar nuevos finales, nuevas maneras de ver los clásicos culturales. De esta manera, estaremos dando cabida a la cultura tradicional dentro de un mundo que cada vez es más tecnológico y en el que lo analógico pierde sentido poco a poco.
- **Creación de nuevos lugares de empleo:** al tratarse de espectáculos itinerantes, además de generar nuevos puestos de trabajos fijos, también seremos capaces de crear nuevos lugares de trabajo temporales para personas de diferentes pueblos y ciudades que quieran compartir su talento con el resto de la población. Estaremos creando nuevas carreras profesionales y dando lugar a personas talentosas en el sector del entretenimiento y de la cultura.
- **Generación de oportunidades a pequeñas marcas y emprendedores:** a su vez, a través de nuestras colaboraciones con marcas y con emprendedores que tengan una visión muy clara de cualquier temática, seremos creadores de oportunidades, impulsores de grandes carreras profesionales que se han visto truncadas por falta de recursos.
- **Adaptación de las temáticas en función del público:** nuestro proyecto está pensado para la hiperpersonalización de los espectáculos. Esto significa que el público será partícipe activo, que decidirá sobre el contenido de los mismos *in situ* (a través de votaciones), que deberán colaborar entre ellos para darle una coherencia al espectáculo

(creando intervenciones aleatorias o proponiendo retos entre diferentes personas del público), serán un activo más de Cube.

24.2. Balance ambiental

También es importante tener en cuenta el balance **ambiental**, que es el instrumento que nos permitirá valorar cómo podemos minimizar el impacto ambiental que la empresa provoca. Este impacto lo podremos combatir con acciones como:

- **Minimizar el uso de los transportes en lo posible:** cuando debamos realizar un traslado, vamos a reducir el uso de los transportes y limitarlos a transportes compartidos. Por ejemplo, de la misma manera que podremos mover la carpa con el camión, los artistas serán en todo momento trasladados con autobuses para no fomentar la contaminación con medios de transportes de menos capacidad.
- **Reciclar y reutilizar recursos:** cuando nuestros activos se vayan devaluando, siempre los llevaremos en un punto verde en el que puedan reciclarlos o darles una segunda vida, transformándolos en otro tipo de productos. Además, también valoramos la posibilidad de colaborar con empresas que compren y vendan recursos de segunda mano para poder proveerles de hardware y mobiliario que no podamos usar porque sus prestaciones se queden obsoletas.
- **Usar energías renovables como la solar o la eólica:** a medida que vayamos creciendo y nos vayamos moviendo nacional e internacionalmente, contemplamos la opción de instalar placas solares y otros métodos de uso de energías renovables para alimentar nuestros sistemas de información y alejarnos de energías que puedan ser demasiado contaminantes para el planeta.
- **Renunciar al uso de plásticos y limitar la producción de contenidos promocionales en papel:** a la hora de comunicar, siempre priorizaremos métodos que no sean contaminantes como la difusión de información por redes sociales o el uso de soportes que no requieran de impresión en papel. Asimismo, renunciaremos completamente a materiales que estén hechos de plástico o derivados, priorizando los recursos más sostenibles.

25. Conclusiones

25.1. Viabilidad del proyecto

Podemos concluir que después de todo el estudio en torno al proyecto, el plan de marketing y el plan económico financiero, es un proyecto con un gran potencial que, aunque requiera de una gran inversión inicial puede llegar a tener un **ROI espectacular**. Consideramos que se trata de una propuesta que beneficia a la sociedad y que da pie a nuevas formas de consumo útil y de calidad del entretenimiento, usando las tecnologías para el bien social.

Posiblemente, se trate de un proyecto de empresa muy denso y ambicioso, pero estamos completamente seguras de que tiene cabida en la sociedad y de que debemos impulsarlo tan lejos como queramos que llegue. Hay un gran esfuerzo invertido detrás de este proyecto empresarial porque realmente queremos construirlo. Por este motivo, y apoyándonos en los frutos que nos ha dado toda la investigación realizada, consideramos que la **viabilidad del proyecto** es completamente **nítida**.

Finalmente, después de mostrar todos los detalles de Cube y de calcular cuánto necesitamos para emprender, empezamos a realizar una búsqueda exhaustiva de inversores para poner todos los planes en marcha y con una meta clara: **que, con Cube, podamos empezar a transformar el consumo de entretenimiento cultural en abril del 2023.**

26. Bibliografía

- *44 ataúdes de los niños fallecidos en el fatídico incidente* [Fotografía]. Prospectos de cine de Paco Moncho. <https://bit.ly/3Kkn9sd>
- *Los 5 mejores circos de España para visitar con niños* (2021). Con mis hijos. <https://bit.ly/33XRY5f>
- *Adobe Premiere Pro: ¿qué es y por qué es el mejor?* (18 de diciembre de 2019). Trentaycinco. <https://bit.ly/3S9f2Tx>
- *Accenture Ventures* (25 de mayo de 2019). Accenture. <https://accentu.re/3Fz3yCR>
- *Acceso al Teatro Circo Barcelonés desde las Ramblas en 1900* [Fotografía]. Barcelofilia. <https://bit.ly/3fuL8a2>
- *Actividad de tirolina de Jalpi Aventura* (s.f.). [Fotografía]. TripAdvisor. <https://bit.ly/3ocdBWZ>
- *Actividades Casino Barcelona* (2022). Casino Barcelona. <https://bit.ly/3HgsG1l>
- *Actividades en Naturmaz* (2022). Naturmaz. <https://bit.ly/3ofaYDE>
- Alvite, X. (2019). *Parque de tirolinas de Naturmaz*. [Fotografía]. La Voz de Galicia. <https://bit.ly/3GffqIM>
- *El antiguo Teatro Lírico de Palma* (11 de mayo de 2011). Fotos antiguas de Mallorca. <https://bit.ly/3GOPree>
- *Anuario de Estadísticas Culturales 2021* (2021). Ministerio de Cultura y Deporte - Gobierno de España. <https://bit.ly/3FZqKc6>
- *Anuncio de mítin en el Teatro Circo del Puerto (mayo de 1935)*. [Fotografía]. Cinema P Gran Canaria. <https://bit.ly/3nLqeIp>
- Apple (s.f.). *Inicio*. <https://apple.co/3l5paxk>
- Aranda, R. (14 de marzo de 2021). *Cronología: los momentos clave de un año de estado de alarma*. AS. <https://bit.ly/3u352S8>
- *Artistas Diversos* (s.f.). Mi Grano de Arena. <https://bit.ly/3w6oVs0>
- *Los artistas que más entradas han vendido en España y el mundo* (10 de diciembre de 2018). Muzicalia. <https://bit.ly/3H9sHnC>
- *Asistencia a eventos culturales y deportivos* (2015). Encuesta de Condiciones de Vida, módulo sobre participación social 2015, INE. <https://bit.ly/3IymYbo>
- *Asistencia media a los partidos de los equipos de fútbol de la liga de primera división en España en la temporada 2019/2020* (20 de octubre de 2020). Statista. <https://bit.ly/3s1JouE>
- *Atracción de Isla Mágica* (2019). [Fotografía]. Hotel Europa. <https://bit.ly/3r9qSRY>

- *Atracción de Siam Park en Tenerife* (2021). [Fotografía]. La Vanguardia. <https://bit.ly/3KRZEqU>
- *Atracción de Terra Mítica* (2021). [Fotografía]. El Español. <https://bit.ly/3rX7Z3S>
- *Atracciones Altitude Málaga* (2022). Altitude Málaga. <https://bit.ly/3AJs0yZ>
- *Atracciones de Urban Planet Jump* (2022). Urban Planet Jump. <https://bit.ly/3IRO656>
- *Atracciones Siam Park* (2022). Siam Park (*The Water Kingdom*). <https://bit.ly/3o6ks4g>
- Barnum, P. (1888). «*The life of P.T. Barnum*». *Ebook and Texts Archive – American Libraries*. Buffalo, N.Y.: The Courier Company. p. 237.
- Barone, P. (11 de febrero de 2021). *Interactividad: La Clave del Éxito en el Storytelling*. LinkedIn. <https://bit.ly/3AwHia4>
- Barrera, M. (1 de julio de 2021). *El despegue de Rossi Show Time*. Zirkolika. <https://bit.ly/3FQVNqh>
- *Bebé elefante adiestrado con métodos violentos para el circo Ringling* (2014) [Fotografía]. El Diario. <https://bit.ly/3G0QvbM>
- Belinchón, B. (29 de diciembre de 2020). *El cine en España cae un 72% en taquilla y pierde 446 millones de euros en 2020 por la pandemia*. El País. <https://bit.ly/32JJs9U>
- Belinchón, B. (29 de diciembre de 2021). *El cine en España no se recupera de la covid*. El País. <https://bit.ly/3g9S7W6>
- Billy Rose Theatre Division, The New York Public Library (1908). *Poster de “The Barnum and Bailey Greatest Show On Earth Circus”* [Fotografía]. <https://on.nypl.org/3fDIr6k>
- *Bosc de les Fades* (13 de noviembre de 2021). Bosc de les Fades. <https://www.boscdelesfades.com/es/>
- El Bosc de les Fades (2018). *Bosque con encanto de la cafetería “El Bosc de les Fades” de Barcelona*. [Fotografía]. Crónica. <https://bit.ly/3LdARxR>
- Burton, T. (2019). *Dumbo* [Película]. Walt Disney Pictures; Tim Burton Productions; Infinite Detective; Secret Machine Entertainment; MPC.
- *Cálculo de la muestra necesaria para nuestra investigación cuantitativa* (2022). [Captura de pantalla]. Question Pro. <https://bit.ly/3FEaTky>
- *Capital Social* (s.f.). ConceptosJuridicos.com. <https://bit.ly/3bc9FSU>
- *Carampa: una escuela de circo para todos* (13 de agosto de 2020). Carampa. <https://bit.ly/3N2foYy>
- *Carátula del podcast “Cube: be the storyteller” en Spotify* (2022) [Ilustración]. Elaboración propia.

- *Carpas del Circo Coliseo* (2021) [Fotografía]. Cadena SER. <https://bit.ly/3IrubtG>
- Carreras, M. (20 de enero de 2016). *Los circos con animales, un espectáculo del pasado*. El Diario El Salto. <https://bit.ly/3nTdWOH>
- *Cartel de anuncio del circo de Rickett* (2016) [Fotografía]. Circuses and Sideshows. <https://bit.ly/3rtXJjn>
- *Cartel de la película El fabuloso mundo del circo* (1964) [Fotografía]. Sensacine. <https://bit.ly/3vWms3l>
- *Cartel del espectáculo Mystike, Le Grand Cirque* (2021) [Composición]. Cirque Mystike. <https://bit.ly/3nT4cmZ>
- *Cartel del zoológico humano del Parque del Retiro de Madrid* (1887) [Composición]. Zona Retiro. <https://bit.ly/3IvG0iq>
- *Cartel de promoción de Virtua Barcelona* (s.f.). [Ilustración]. Cuánto chollo. <https://bit.ly/32Lphsa>
- *Carteles interactivos de Cube* (2022) [Montaje fotográfico]. Elaboración propia.
- *Cartel promocional del escape room “La Santa”* (2021). [Ilustración]. Ocio Terror. <https://bit.ly/3r7ya91>
- *Cartel promocional del escape room “Tomb Hunter: la leyenda de Akasha”* (2019). [Ilustración]. Escape Barcelona. <https://bit.ly/3g1eahF>
- *Cartel promocional del escape room “Tú también flotarás”* (2021). [Ilustración]. Mayto Kingdom. <https://bit.ly/3IK7K32>
- *Cartel publicitario del Circo Price de 1883* [Fotografía]. National Geographic. <https://bit.ly/3IdgZIF>
- *Casino Gran Canaria* (2022). Yumbo Centrum. <https://bit.ly/3od5t8E>
- *Casos confirmados de Covid-19 en España, en Europa y en el mundo y situación vacunal contra el virus en España a día 27 de enero de 2022* (2022). [Captura de Pantalla]. Ministerio de Sanidad - Gobierno de España. <https://bit.ly/34d7pqE>
- Cendejas, R. (21 de octubre de 2018). *Desaparecen 150 circos en México por la prohibición de animales*. Quadratin Guerrero. <https://bit.ly/3GMbwYY>
- La Central del Circ (3 de junio de 2015). *Presentación*. <https://bit.ly/3yxurWe>
- Charla TEDx CUBE (2022) [Montaje fotográfico]. Elaboración propia.
- *El Circo de los Horrores* (2022). El Circo de los Horrores. <https://bit.ly/3G1xvtH>
- *Circo de los Horrores* (26 de enero de 2021). Todo Circo. <https://bit.ly/3tWz7ma>
- *El Circo de los Horrores* (2022). El Circo de los Horrores. <https://bit.ly/3G1xvtH>

- *El Circo Encantado* (2022). El Circo Italiano. <https://bit.ly/3r3GYww>
- *El Círcol i els teatres* (3 de agosto de 2020). El Círcol de Reus. <https://bit.ly/329Um8I>
- *Los circos con animales en España y en el mundo, datos y gráficos* (8 de diciembre de 2021). Epdata. <https://bit.ly/3qTz2hh>
- *Circos con animales y las leyes ¿Qué pasa a nivel internacional y nacional?* (23 de agosto de 2011). Anima Naturalis. <https://bit.ly/34cwEJI>
- *Circo timeline* (s.f.). Time to Ast. <https://bit.ly/3nztgo>
- *Circuito en el bosque de Vinuesa Aventura* (2017). [Fotografía]. Siente Castilla y León. <https://bit.ly/3ubUOPp>
- *Circuitos Vinuesa Aventura* (2022). Vinuesa Aventura. <https://bit.ly/3AJeETr>
- *Cirque Du Soleil* (26 de marzo de 2019). *History*. Cirque Du Soleil. <https://cirk.me/3fz4qv9>
- *Clasificaciones y definiciones de las variantes del SARS-CoV-2* (1 de diciembre de 2021). Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades. <https://bit.ly/3AHQAAk>
- Col Arazuri (1915). *Los restos tras el terrible incendio del Teatro Circo Labarta* [Fotografía]. Noticias de Navarra. <https://bit.ly/3A8wpLl>
- *¿Cómo calcular un presupuesto de tesorería?* (s.f.). Circulantis. <https://bit.ly/3BoW7hD>
- *Conócenos* (30 de marzo de 2019). Mediaset España. <https://bit.ly/3N6Y0St>
- *Construcción arquitectónica ideada por Fran Silvestre Arquitectos* (2018). [Fotografía]. Fran Silvestre Arquitectos. <https://bit.ly/3ytaj7x>
- Contreras García, J.A. (7 de diciembre de 2021). *Punto de equilibrio: qué es y cómo calcularlo*. Salesforce. <https://sforce.co/3PPwSck>
- *Corporación de Radio y Televisión Española, S.A. Quiénes somos* (3 de noviembre de 2021). RTVE. <https://bit.ly/3sqzjZy>
- *Coste Variable* (s.f.). Debitoor by Sumup. <https://bit.ly/30m5tVV>
- *Crítica teatro: Mystike. Le Grand Cirque* (14 de julio de 2021). El Rincón del Taradete. <https://bit.ly/3KBWQhu>
- *¿Cuáles son los mejores tipos de financiación?* (s.f.). Lean Finance. <https://bit.ly/3Q09w3p>
- *¿Cuáles son los teatros más importantes de España?* (14 de noviembre de 2016). Europa Press. <https://bit.ly/33PCm4p>
- *Cuánto consume un camión y cómo mejorar su rendimiento* (s.f.). Gesruta. <https://bit.ly/3JbuBpI>
- *¿Cuánto cuesta un seguro para empresas?* (17 de abril de 2021). Ribé Salat. <https://bit.ly/3BAEknN>

- *Cubierta ligera para el centro comercial MN4 Alfafar (Valencia)* [Fotografía]. Windmill Structural Consultants. <https://bit.ly/36CQChW>
- *Cuenta 572. Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros* (s.f.). Iberley. <https://bit.ly/3z9KyYJ>
- *Dando gusto al paladar en Comic Planet* (31 de mayo de 2021). Imagina y vive tu viaje. <https://bit.ly/3GoVWBr>
- Darnell, E.; Vernon, C. y McGrath, T. (2012). *Madagascar 3: De marcha por Europa* [Película]. DreamWorks Animation; Pacific Data Images.
- Delooks (3 de agosto de 2021). *10 cosas que no sabías de la archiconocida Paula Gonu*. Delooks. <https://bit.ly/3FEriFt>
- De Ribera, J. *Retrato de Magdalena Ventura, que aparece junto con su marido y su hijo* (1631) [Retrato]. Agente Provocador. <https://bit.ly/3qVaNzd>
- *Descubre el Parque de atracciones de Madrid* (2022). Parque de atracciones de Madrid. <https://bit.ly/3KIECuG>
- *Descubre el Parque Warner* (2022). Parque Warner Madrid. <https://bit.ly/3r6AA7B>
- *Descubre la granja de Aaron* (2022). Gran Circo Holiday. <https://bit.ly/3HbrlJ8>
- *Descubre la realidad virtual* (2021). Virtua. <https://bit.ly/3AKEkz0>
- Díaz, N. (4 de julio de 2021). *Ratio de tesorería*. Economipedia.com. <https://bit.ly/3Oxf0BD>
- *Dino Rising* (4 de octubre de 2017). Dino Rising Experience. <https://bit.ly/3KT4Mey>
- *Distribución por edad de España* (20 de junio de 2021). Index Mundi. <https://bit.ly/3yttwWV>
- *Distribución total porcentual del presupuesto según las fases del funnel* (2022) [Gráfico]. Elaboración propia.
- *Edificio Embajador de Murcia, diseñado arquitectónicamente por Fran Silvestre Arquitectos*. [Fotografía]. Windmill Structural Consultants. <https://bit.ly/3ItP0UL>
- Edmonds, P. y Wolters, C. (6 de noviembre de 2019). *Elefantes de circo holográficos y otras innovaciones*. National Geographic. <https://bit.ly/32iHVrh>
- Egia, V. M. (3 de julio de 2021). *El Teatro Circo Labarta*. Noticias de Navarra. <https://bit.ly/3A8wpLI>
- Elidrissi, F. (12 de septiembre de 2020). *La televisión quiere tus datos para conocerte mejor: las series interactivas de Netflix y los experimentos de HBO, Tinder o Walmart*. The Objective. <https://bit.ly/3g64jaB>

- Enrich i Regàs, F. (1985). *Sobre l'antiguitat del nom Clavé en el teatre a ell dedicat a Mataró*. Sessió d'Estudis Mataronins, Núm. 2, p. 73-79. <https://bit.ly/3GFO2EM>
- *Entrada al Casino Gran Canaria por la Playa del Inglés* (2013). [Fotografía]. La Província. <https://bit.ly/3oeTyah>
- *Entradas para Circo Italiano* (2022). Taquilla.com. <https://bit.ly/3g0pMSn>
- *Entrada para el Teatro Circo de Albacete de 1934* [Fotografía]. Todocolección. <https://bit.ly/329BOW8>
- *Escape room de Parapark en un edificio abandonado de Budapest* (2011) [Fotografía]. Parapark Budapest. <https://bit.ly/35kPdvK>
- *Escena de la película Agua para elefantes con los dos protagonistas y uno de los elefantes del circo Benzini* (2011) [Fotografía]. Cines Argentinos. <https://bit.ly/3soLRjM>
- *Escena de la película Dumbo con sus cuidadores en el circo* (2019) [Fotografía]. Abc. <https://bit.ly/3481jIh>
- *Escena de la película Madagascar 3: De marcha por Europa durante un espectáculo de Alex y Gia* (2012) [Animación]. El Comercio. <https://bit.ly/3N4jOpL>
- *Escena de la película The Greatest Showman con todos los artistas* (2019) [Fotografía]. Fotogramas. <https://bit.ly/3Hwo3iR>
- Esparza, K. (2018). *Circo de los hermanos Atayde en México (1945)* [Fotografía]. Informador. <https://bit.ly/3rnqIW4>
- *Los espectáculos de circo más populares en toda España* (13 de mayo de 2021). Top Cultural. <https://bit.ly/3HbP4J2>
- *Estimación porcentual de las fuentes de financiación* (2022) [Gráfico]. Elaboración propia.
- *Espectáculos de Terra Mítica* (2022). Terra Mítica Park. <https://bit.ly/3s22T6o>
- *Eventos Casino Gran Madrid* (2022). Casino Gran Madrid. <https://bit.ly/343fcYh>
- *Facetas que engloban la experiencia del cliente* (2013). [Ilustración]. Ozongo. <https://bit.ly/3G7MBOi>
- *Familia de la influencer Estefanía Unzu, más conocida como Verdelis* (2022). [Fotografía]. Instagram. <https://bit.ly/3l4f5k8>
- *Federación Española de Formación Profesional en el Arte del Circo - FEFPAC* (21 de julio de 2017). European Federation of Professional Circus Schools. <https://bit.ly/3ywl2Ox>
- Fernández, R. (9 de noviembre de 2021). *La realidad virtual (RV) en España y Europa - Datos estadísticos*. Statista. <https://bit.ly/3H6szoT>

- Fernández, R. (9 de diciembre de 2021). *Líneas de banda ancha por comunidad autónoma en España en 2018 (líneas por cada 100 habitantes)*. Statista. <https://bit.ly/34fQIA3>
- Ferreirós, A. (21 de agosto de 2015). *Los casos y personajes reales de 'American Horror Story'*. Sensacine. <https://bit.ly/33MAzNp>
- Ferrer, R. (abril de 2020). *Pandemia por COVID-19: el mayor reto de la historia del intensivismo*. Medicina Intensiva. <https://bit.ly/3KLT9WA>
- *Un fuego probablemente intencionado destruye completamente el antiguo Teatre Apolo de Vilanova i la Geltrú* [Fotografía]. Eix Diari. <https://bit.ly/3GBwrOr>
- *Fotografía de Paula Gonu* (2019). [Fotografía]. La Espectadora Cotilla. <https://bit.ly/3wtdfPc>
- Francisco (13 de febrero de 2017). *Modelo VALS 2*. Marketing Digital Consulting. <https://bit.ly/2Q9gFmK>
- *Frecuencia de las reuniones con amigos, familiares o compañeros* (2018). Encuesta de Condiciones de Vida, INE. <https://bit.ly/3FZk39R>
- *Función del Circo de los Horrores en Donostia* (3 de abril de 2015) [Fotografía]. El Diario Vasco. <https://bit.ly/3IwqOSg>
- Galeano, S. (2020). *"Swipe night", la serie interactiva de Tinder* (2021). [Ilustración]. Marketing 4 Ecommerce. <https://bit.ly/33Rjnqb>
- García, N. (24 de agosto de 2017). *La historia del Circo, tres siglos de arte en carpa itinerante*. El Economista. <https://bit.ly/3nF6mGR>
- *Gasto de los hogares en bienes y servicios culturales por tipo de bienes y servicios en 2020* (2020). [Gráfico]. INE - Encuesta de Presupuestos Familiares. Base 2006. <https://bit.ly/3FZqKc6>
- *Gastronomía Casino Barcelona* (2022). Casino Barcelona. <https://bit.ly/3s7Znrc>
- Gencat (2022). *Restricciones en toda Cataluña (COVID-19)*. Gencat. <https://bit.ly/3gh4jop>
- Gil, S. (8 de septiembre de 2015). *Coste fijo*. Economipedia.com. <https://bit.ly/2My2Jib>
- González, G. (9 de octubre de 2021). *Origen e historia de los escape rooms*. Escape Room Lovers. <https://bit.ly/3tVYu7x>
- González, P. (22 de junio de 2020). *¿Qué es la reserva legal?*. Billín. <https://bit.ly/3J9zzmF>
- Gracey, M. (2017). *El gran showman* [Película]. Bona Film Group; Chernin Entertainment; TSG Entertainment.
- *El gran circo de televisión española (1975)*. [Fotografía]. Televisión a la carta. <https://bit.ly/3rz2IEU>

- *Gran Teatre del Liceu* (18 de agosto de 2021). Taquilla.com. <https://bit.ly/3o65tXM>
- *Gran Teatre del Liceu* (s.f.). Visit Barcelona. <https://bit.ly/3IHFSfO>
- *Gravy Franklin Stiles Jr. junto a una de sus esposas y una de sus hijas* (1975) [Fotografía]. Positive Negative Impact. <https://bit.ly/33MjkM7>
- *Un grupo global* (7 de julio de 2016). Prisa. <https://bit.ly/37Ensjk>
- Hathaway, H. (1964). *El fabuloso mundo del circo* [Película]. Samuel Bronston Productions; Paramount Pictures.
- Heller, E. (2004). *Psicología del color. Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón*. Editorial Gustavo Gili: España.
- *Historia del Circo Coliseo* (26 de enero de 2021). Todo Circo. <https://bit.ly/341M43q>
- *Historia del Circo: El Teatro Circo de Albacete, el más antiguo del mundo* (17 de abril de 2021). Cultura Castilla la Mancha. <https://bit.ly/33Nx7a>
- *Historia del Circo Holiday* (26 de enero de 2021). Todo Circo. <https://bit.ly/3KRLrub>
- *Historia del circo: origen, personajes, arte circense* (2019). Definiciones y conceptos. <https://bit.ly/32cgFe0>
- *Historia de los juegos de escapismo o escape rooms* (15 de agosto de 2016). Adventure Rooms Madrid. <https://bit.ly/3tZjGts>
- Holded (21 de julio de 2022). *Inicio*. <https://bit.ly/3zC4WDe>
- *Holograma que enviaremos a los metastakeholders* (2022) [Montaje fotográfico]. Elaboración propia.
- *Ibelky y Lola Lolita, tiktokers del momento* (2021). [Fotografía]. <https://bit.ly/39deWbk>
- *The Ice Bar* (2022). Ice Barcelona. <https://bit.ly/3JbQrZ1>
- ICO (22 de julio de 2021). *Inicio*. <https://bit.ly/3sQMTWn>
- *ICO Empresas y Emprendedores* (11 de agosto de 2021). ICO. <https://bit.ly/3wpgdnP>
- Iglesias, S. (2012). *Bilbao (Bizkaia) - Teatro Circo del Ensanche (44 niños y 2 adultos asfixiados)*. Prospectos de cine de Paco Moncho. <https://bit.ly/3Kkn9sd>
- *Indicadores de Calidad de Vida* (20 de octubre de 2021). Encuesta de Condiciones de Vida, INE. <https://bit.ly/3KA9jSS>
- *La industria del videojuego en España - Anuario 2020* (29 de abril de 2021). Asociación Española de Videojuegos. <https://bit.ly/3483uLD>
- Iniesta, P. (18 de diciembre de 2019). *El circo en España*. Pabellón 9. <https://bit.ly/325ypaH>
- *Instagram Ad del Teaser de la primera temática de Cube* (2022) [Montaje fotográfico]. Elaboración propia.

- *Interior del Gran Teatre del Liceu de Barcelona* [Fotografía]. Taquillas.com. <https://bit.ly/3o65tXM>
- *Interior de una de las salas de Yelmo Cines Icaria de Barcelona* (2021). [Fotografía]. Taquilla.com. <https://bit.ly/3rg77s1>
- *Interior y logotipo del Teatro EDP Gran Via* (2020). [Fotografía]. Taquilla.com. <https://bit.ly/3u57urh>
- *Isla Mágica: Mapa y zonas temáticas* (2022). Isla Mágica Sevilla. <https://bit.ly/3AH7S0v>
- Jando, D. (2014). *Anfiteatro de Astley en 1777* [Dibujo]. Juegos Malabares. <https://bit.ly/3tBTNzE>
- Jando, D. (2014). *Retrato de Philip Astley* [Dibujo]. Juegos Malabares. <https://bit.ly/3tBTNzE>
- Jando, D. (24 de junio de 2013). *Giuseppe Chiarini*. Circopedia. <https://bit.ly/3nEh7Jz>
- Jando, D. (30 de junio de 2014). *Historia del circo - Los comienzos*. Juegos Malabares. <https://bit.ly/3tBTNzE>
- Jané, J. (abril de 2014). *Circo de ahora (#Circdaramateix)*. Mercat de les Flors. <https://bit.ly/3rE5XFC>
- *El jardín secreto* (25 de mayo de 2021). Página oficial de Turismo de la ciudad de Madrid. <https://bit.ly/3IUPT9v>
- Jiménez, D. (19 de septiembre de 2020). *La personalización de la experiencia cliente: 3 tendencias para 2021*. Efficacy. <https://bit.ly/3r5S442>
- Jiménez, G. (2021). *Representación de un partido clásico español: FC Barcelona vs. Real Madrid*. [Ilustración]. AS. <https://bit.ly/3IW5CoY>
- Jocan (21 de enero de 2017). *Los circos no pasan de moda*. Buho.
- Lawrence, F. (2011). *Agua para elefantes* [Película]. Fox 2000 Pictures; 3 Arts Entertainment; Flashpoint Entertainment; Dune Entertainment; Ingenious Media; Big Screen Productions; Netter Productions.
- *Legislación de los circos* (15 de junio de 2016). Info Circos. <https://bit.ly/34dqdFY>
- *Let Room en el Gran Casino Barceleona* (s.f.). [Fotografía]. Casino Barcelona. <https://bit.ly/3HiJrea>
- *Ley 11/2009, de 6 de julio, de regulación administrativa de los espectáculos públicos y las actividades recreativas* (2009). Boletín Oficial del Estado, 186, de 3 de agosto de 2009. <https://bit.ly/3rTnry1>

- Llano, A. (5 de agosto de 2021). *Los 7 mejores parques de atracciones de España*. El Español. <https://bit.ly/3H90VaO>
- Llorente Jaime, J. (30 de diciembre de 2014). *Pasivo*. Economipedia.com. <https://bit.ly/2FEOnN1>
- *El Liceu* (6 de noviembre de 2021). Liceu Barcelona. <https://bit.ly/3g54cMA>
- *Logotipo de Artistas Diversos* (s.f.). [Ilustración]. Con Todo Arte. <https://bit.ly/3N7Xl3b>
- *Logotipo de Carampa* (2020). [Ilustración]. Carampa. <https://carampa.com/>
- *Logotipo de Dino Rising Experience* (2017). [Ilustración]. Dino Rising Experience. <https://bit.ly/3KT4Mey>
- *Logotipo de La Central del Circ* (2021). [Ilustración]. La Central del Circ. <https://bit.ly/3NaVyKD>
- *Logotipo de la comunidad cuber* (2022) [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Logotipo de la FEDEC* (2017). [Ilustración]. FEDEC. <https://bit.ly/3PilfLq>
- *Logotipo de la FEFPAC* (2017). European Federation of Professional Circus Schools. <https://bit.ly/3ywl2Ox>
- *Logotipo del Ajuntament de Girona* (s.f.). [Ilustración]. CIAS COM. <https://bit.ly/3Pe7Wvs>
- *Logotipo de la Unión de Profesionales y Amigos de las Artes Circenses* (2021). [Ilustración]. Blog de la Unión de Profesionales y Amigos de las Artes Circenses. <https://bit.ly/3wfwjS9>
- *Logotipo de la Unión Europea con mapa de la zona a la que influye* (2019). [Ilustración]. Características. <https://bit.ly/39bsnIQ>
- *Logotipo del “Centre de les Arts del Circ Rogelio Rivel”* (2006). [Ilustración]. Centre de les Arts del Circ Rogelio Rivel. <https://bit.ly/3ssWbHR>
- *Logotipo del Circo Coliseo* (s.f.). [Ilustración]. Todo Circo. <https://bit.ly/3AALGVu>
- *Logotipo del Circo de los Horrores* (s.f.). [Ilustración]. Productores de Sonrisas. <https://bit.ly/3o6J3FU>
- *Logotipo del Circo Italiano* (s.f.). [Ilustración]. Twitter. <https://bit.ly/3H7qWr9>
- *Logotipo del Gran Circo Holiday* (s.f.). [Ilustración]. Hotel Helmantico. <https://bit.ly/3H2bIU9>
- *Logotipo del Ministerio de Cultura - Gobierno de España* (s.f.). [Ilustración]. Wikipedia. <https://bit.ly/3N8Wbod>
- *Logotipo del Parlament de Catalunya* (2011). [Ilustración]. Wikipedia. <https://bit.ly/3L8iXv4>

- *Logotipo de Mediaset España* (2020). [Ilustración]. Flightec. <https://bit.ly/37GUPIC>
- *Logotipo de Prisa Radio* (2021). [Ilustración]. Prisa Radio. <https://bit.ly/399pI2m>
- *Logotipo de RTVE* (2017). [Ilustración]. RTVE. <https://bit.ly/3PiyHib>
- *Logotipo de Ticketmaster* (2021). [Ilustración]. Expansión. <https://bit.ly/3kZhBrX>
- *Logotipo de Vocento* (2003). [Ilustración]. Vocento. <https://bit.ly/3M2rLUq>
- *Logotipo final de Cube* (2022) [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Looney Tunes Dance Festival en Parque Warner Madrid* (2015). [Fotografía]. Pa Community. <https://bit.ly/3rYzpWZ>
- López, C. (24 de junio de 2016). *Freak shows y zoológicos humanos*. Informe Insólito. <https://bit.ly/3FYgMYq>
- LVP (2021). *Ibai Llanos en una retransmisión de MSI* [Fotografía]. Marca. <https://bit.ly/3wn61Mn>
- *Manifestación en Ciudad Real en contra del uso de animales en los circos* (2017) [Fotografía]. Mi Ciudad Real. <https://bit.ly/33MJ1Mr>
- *Mapa de insights de la fase de compra* [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Mapa de insights de la fase de conocimiento* [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Mapa de insights de la fase de consideración* [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Mapa de insights de la fase de evaluación* [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Mapa de insights de la fase de fidelización* [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Mapa de insights de la fase de recomendación* [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Mapa de insights final* [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Mapa del estado de la realidad virtual en España* (23 de septiembre de 2016). ABC. <https://bit.ly/3IJEgCc>
- *Mapa de meanings de Cube* (2022) [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Mapa de posicionamiento 1 de la competencia indirecta de Cube* (2022) [Composición]. Elaboración propia.
- *Mapa de posicionamiento 2 de la competencia indirecta de Cube* (2022) [Composición]. Elaboración propia.
- *Mapa de públicos* (2022). [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Mapa de stakeholders* (2022). [Ilustración]. Elaboración propia.
- Martínez, A. (2021). *Apuntes de la asignatura “ADE en Publicidad”*. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Martínez, E. (14 de octubre de 2021). *Los 12 arquetipos de personalidad de Carl Jung*.

PsicoActiva. <https://bit.ly/3FyrK8t>

- Matabosch i Eiximenis, G. (abril de 2009). *El Teatro-Circo en España: apuntes*. La Factoría, Núm. 39. <https://bit.ly/33Ge1NS>
- Matoses, B. (27 de octubre de 2015). *La era del consumidor, la era de las experiencias*. Roca Salvatella. <https://bit.ly/3G7xWTC>
- *La mayoría de los consumidores da más importancia a las experiencias que a las posesiones* (10 de diciembre de 2019). Financial Food. <https://bit.ly/33L20Y2>
- *Los mejores casinos en España para jugar y divertirse* (10 de noviembre de 2021). Yo Me Animo. <https://bit.ly/35D8HvM>
- *Los mejores parques de aventuras en España* (25 de julio de 2017). Experiencias Turismo. <https://bit.ly/3garG2D>
- Menal Casas, J. (2021). *Apuntes de la asignatura “Marketing estratégico y operativo”*. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universitat Autònoma de Barcelona.
- *Mesa temática del superhéroe Batman en Comic Planet Madrid* (2021). [Fotografía]. BBQ Life. <https://bit.ly/3KVpmLf>
- *Minigolf de City Park en Madrid* (2013). [Fotografía]. Pareja sin hijos de Madrid. <https://bit.ly/3GfpBxa>
- Mitchell, R. (27 de abril de 2021). *Sony Vegas Pro Video Editor y las mejores alternativas de 5. Any MP4*. <https://bit.ly/3JaQANf>
- Mitru, M. (2021). *Cartel de reapertura del Teatro Apolo en 2021, anunciando la obra de “Sherlock Holmes”* [Fotografía]. El Periódico. <https://bit.ly/341ZgFz>
- Navarro, F. *Primer Premio de Feos de Murcia* (1900) [Fotografía]. Agente Provocador. <https://bit.ly/3qVaNzd>
- *Nickelodeonland en el Parque de atracciones de Madrid* (2014). [Fotografía]. Canal Osera. <https://bit.ly/3KQh5bh>
- Niphredil, L. (6 de octubre de 2018). *Freak Show, el Circo de los Fenómenos*. La Biblioteca de Laura. <https://bit.ly/3fTJYFq>
- *Nuevo logotipo del Cirque du Soleil* (2017). [Ilustración]. Brandemia. <https://bit.ly/3AGhCrQ>
- *Un nuevo programa para las Industrias Culturales y Creativas: Europa Creativa 2021 - 2027* (31 de mayo de 2021). Europa Creativa. <https://bit.ly/3PfiKtd>
- *Oasys MiniHollywood* (2022). Oasys Parque Temático. <https://bit.ly/3r9dKfH>

- *L'origen i la història del Circ Raluy* (16 de noviembre de 2016). Circo Raluy Legacy. <https://bit.ly/3nKIKAo>
- *El origen y la evolución de los escape rooms* (25 de octubre de 2020). Escape Room Life. <https://bit.ly/33PtpI5>
- Orús, A. (2021). *Porcentaje de espectadores de cine por edad España 2020* [Tabla]. Statista. <https://bit.ly/3Gd2rar>
- Orús, A. (2 de agosto de 2021). *Industria de cine en España - Datos estadísticos*. Statista. <https://bit.ly/3KXwp5Z>
- *Otros servicios de Naturmaz* (2022). Naturmaz. <https://bit.ly/345KeyK>
- *Packs y promos* (2022). Casino Gran Madrid. <https://bit.ly/3ANoW51>
- Paez, L. (22 de diciembre de 2022). *¿Qué es Notion? La mejor app de productividad que organizará tu vida*. Crehana. <https://bit.ly/3zxuaSf>
- *Pantalla de inicio del videojuego Behind Closed Doors* (1988) [Captura de pantalla]. Entelequia Escape Room. <https://bit.ly/3IAXHgm>
- *El Parc Jalpi Aventura* (2022). Jalpi Aventura. <https://bit.ly/3L0rxgD>
- *¡Pasen y vean! Freak shows en España* (7 de enero de 2020). Agente Provocador. <https://bit.ly/3qVaNzd>
- *Paula Gonu y Jonan Wiergo* (2021). [Fotografía]. Crush News. <https://bit.ly/3Ma0pfg>
- Pedrosa, I. (30 de diciembre de 2020). *Descubre los gastos mínimos y su coste en la constitución de la Sociedad Limitada*. Mi Economista. <https://bit.ly/3zBrNi8>
- Pérez, C. *Las Hermanas Colombinas en la Feria de Almería* (1973) [Fotografía]. Agente Provocador. <https://bit.ly/3qVaNzd>
- Pérez, J. (2013). *Entrada al Parque de Aventura "Las Cabezuelas"* [Fotografía]. Fotonazos. <https://bit.ly/3ueLkCM>
- Pérez, V. (7 de diciembre de 2021). *¿Qué impuestos pagan las empresas en España?*. Viola Pérez. <https://bit.ly/3S2vTHk>
- *Perfil de los jugadores de videojuegos en España* (2020). [Ilustración]. Asociación Española de Videojuegos. <https://bit.ly/3483uLD>
- *Periódico personalizado que enviaremos a los metastakeholders* (2022) [Montaje fotográfico]. Elaboración propia.
- *La personalización como clave para el aumento de resultados* (9 de agosto de 2020). Digitis. <https://bit.ly/3u5aJyM>
- Philip Astley (4 de enero de 2022). Britannica. <https://bit.ly/33LBs8G>

- Piscina de espuma o *foam pool* de *Altitude* (2019). [Fotografía]. La Opinión de Málaga. <https://bit.ly/32KzHbs>
- *Piscina del Teatro Circo Olympia en 1924* [Fotografía]. Barcelofilia. <https://bit.ly/3nv5gx1>
- *Población de usuarios de Internet en los últimos 3 meses por tipo de actividad realizada. 2021 (% de personas de 16 a 74 años)* (2022). [Tabla]. INE. <https://bit.ly/3u5uWVb>
- *Población que ha usado internet en los últimos tres meses por edad. Serie 2016 - 2021 (%)* (2022). [Tabla]. INE. <https://bit.ly/3u5uWVb>
- *Población que usa Internet (en los últimos tres meses). Tipo de actividades realizadas por Internet* (21 de enero de 2022). INE. <https://bit.ly/3u5uWVb>
- *Polynesia en PortAventura Park* (2020). [Fotografía]. Viajes Carrefour. <https://bit.ly/3IK7K32>
- *Pop-up que se colocará en las ticketeras que distribuyan entradas de Cube* (2022) [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Porcentajes y beneficios de las principales plataformas de venta de entradas* (s.f.). Piturda. <https://bit.ly/3cJfgAd>
- *Portada de los eventos de Apple* (2010). [Ilustración]. Apple. <https://apple.co/37BHZ7Y>
- *Portada del programa Europa Creativa 2021 - 2027* (2021). [Ilustración]. Europa Creativa. <https://bit.ly/3PfiKtd>
- *PortAventura Park* (2022). PortAventura World. <https://bit.ly/3AAZ2kR>
- *Póster del mayor espectáculo de PT Barnum & Co. en la Tierra que muestra el esqueleto de Jumbo en un pedestal, con un cameo retrato de Barnum* (1888) [Fotografía]. Biblioteca del Congreso, Washington, DC. <https://bit.ly/33vIA9i>
- *Presente y futuro de la realidad virtual en España* (8 de julio de 2020). Tokio School. <https://bit.ly/3u5IO1H>
- *Propuesta de logotipo 1* (2022). [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Propuesta de logotipo 2* (2022). [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Propuesta de logotipo 3* (2022). [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Propuesta de logotipo 4* (2022). [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Pruebas de color con el logotipo final de Cube* (2022) [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Pudding Coffee Shop, el mundo mágico de Harry Potter*. (2017). [Fotografía]. Como Explic Arte. <https://bit.ly/3IU0guq>
- *Pudding Diagonal a lo Harry Potter* (21 de octubre de 2016). Barcelona Colours. <https://bit.ly/3oj7foR>

- Queiruga, S. (11 de agosto de 2021). *Quién es Ibai Llanos: la historia del caster que se convirtió en influencer global*. Marketing 4 Ecommerce. <https://bit.ly/3w62pzn>
- *Quiénes somos* (21 de junio de 2013). Atresmedia. <https://bit.ly/3we4qsg>
- *Quiénes somos* (13 de febrero de 2017). Vocento. <https://bit.ly/3l4dt9S>
- Quintero, L. (9 de septiembre de 2014). “Sin animales los circos desaparecen”. El Nuevo Diario. <https://bit.ly/3tECyxQ>
- Quiroa, M. (10 de febrero de 2022). *Generación Z - Qué es, definición y concepto*. Economipedia. <https://bit.ly/3of6bBY>
- Quiroa, M. (29 de enero de 2022). *Generación Baby Boomers - Qué es, definición y concepto*. Economipedia. <https://bit.ly/3aXIbQQ>
- *Qui som* (6 de marzo de 2020). Centre de les Arts del Circ Rogelio Rivel. <https://bit.ly/3FzJMXS>
- *Radio* (s.f.). Prisa. <https://bit.ly/39a3mxG>
- Ramírez, L. (2018). *Grupo de amigos tomando una cerveza en Ice Barcelona*. [Fotografía]. Metropoli Abierta. <https://bit.ly/3uy6xbl>
- Ramon i Graells, A. (2012). *Teatre Circ Apol·lo*. Institut del Teatre. <https://bit.ly/3IaCZUD>
- Ramos, J. (12 de febrero de 2019). *La historia del Circo Price de Madrid*. Lugares con historia. <https://bit.ly/3Khxg0Z>
- *Ranking de Empresas del sector Actividades de exhibición cinematográfica* (1 de diciembre de 2020). El Economista. <https://bit.ly/3KZ19Ub>
- *Ranking general escape rooms* (26 de septiembre de 2020). Escape Room Life. <https://bit.ly/3IHG11I>
- *Ranking escape rooms* (29 de julio de 2016). Taty Hunter. <https://bit.ly/33RsiIb>
- Real Academia Española (2001). *Acróbata*. En Diccionario de la Real Academia Española (23ª ed.). Recuperado de <https://bit.ly/3FAW8NG>
- *Recomendaciones básicas para empezar en el negocio de las salas de escape* (3 de febrero de 2020). AEJEVER. <https://bit.ly/3o3js0M>
- Reglamento (CE) nº 1739/2005 de la Comisión, de 21 de octubre de 2005, por el que se establecen los requisitos zoonosanitarios para el desplazamiento de animales de circo entre Estados miembros (2005). *Boletín Oficial del Estado*, 279, de 22 de octubre de 2005, 47 a 62. <https://bit.ly/35uCMO0>
- *Renta media y mediana* (2020). Encuesta de condiciones de vida. INE. <https://bit.ly/3tPg6Cc>

- *Representación de uno de los shows del Cirque du Soleil* [Fotografía]. Hola.com. <https://bit.ly/3IIl0uG>
- *Restaurante del Casino Gran Madrid Torrelodones* (2018). [Fotografía]. Tentaciones de Mujer. <https://bit.ly/3rdwBpN>
- *Retrato de Auronplay, uno de los streamers más populares del momento en España* (2017). [Fotografía]. Antena 3. <https://bit.ly/3L5OGgn>
- *Retrato de Joshua Purdy Brown* [Dibujo]. Time to Ast. <https://bit.ly/3nztgo>
- *Ringling Bros. y Barnum & Bailey Circus | Historia y cierre* (10 de septiembre de 2020). Delhipages. <https://bit.ly/33vIA9i>
- Del Río, A. (10 de noviembre de 2013). *Los teatros de Avilés*. El Comercio. <https://bit.ly/3A575pL>
- Ríos, D. (30 de noviembre de 2021). *El Gobierno multará con 600.000 euros las peleas de gallos y con 100.000 los circos con animales salvajes*. 20 Minutos. <https://bit.ly/34fNx6g>
- Robles, M. (3 de enero de 2019). *El auge de las series para millennials: ¿por qué impacta el formato interactivo?*. Filo.news. <https://bit.ly/3AK2UQr>
- Rouse, M. (mayo de 2021). *Apple*. Computer Weekly. <https://bit.ly/3woGzWY>
- Sabater, F. (2016) *Carpa del Circo Raluy Legacy* [Fotografía]. Circo Raluy Legacy. <https://bit.ly/3GSzZfd>
- Sadurní, J. M. (26 de septiembre de 2020). *El origen del circo, el mayor espectáculo del mundo*. National Geographic. <https://bit.ly/3fwjZn5>
- *La Santa, Shock Escape Room* (mayo de 2021). Ocio Terror. <https://bit.ly/3r7ya91>
- Sanz, R. (23 de noviembre de 2019). *Cafeterías y restaurantes temáticos que debes conocer*. La Vanidad. <https://bit.ly/3rj3Act>
- *Satisfacción con el tiempo disponible* (2018). Encuesta de Condiciones de Vida, INE. <https://bit.ly/3AnoRVm>
- *Satisfacción con el trabajo* (2018). Encuesta de Condiciones de Vida, INE. <https://bit.ly/3KFrR3Z>
- *Satisfacción con las zonas verdes y áreas recreativas* (2018). Encuesta de Condiciones de Vida, INE. <https://bit.ly/3KHurql>
- *Satisfacción en el entorno que vive* (s.f.). Encuesta de Condiciones de Vida, INE. <https://bit.ly/33IegIN>
- *Sección de trampolines free jump de Urban Planet Jump* (2019). [Fotografía]. Revista Centros Comerciales. <https://bit.ly/3riwsBH>

- *Situación actual* (12 de enero de 2022). Ministerio de Salud. <https://bit.ly/34d7pqE>
- Slim, C. (23 de abril de 2017). *El circo Atayde: 125 años de historia*. WikiMexico. <https://bit.ly/3rtYAR7>
- *Solución de iluminación personalizada realizada por Schröder STUDIO*. [Fotografía]. Schröder. <https://bit.ly/3qngYv4>
- *Soportes de comunicación de Atresmedia* (2013). [Ilustración]. <https://bit.ly/3we4qsg>
- Soriano, L. (5 de enero de 2008). *Las sagas valencianas de payasos, contorsionistas y equilibristas*. Las provincias. <https://bit.ly/3qxnKz4>
- Sun, J. (2017). *Ejemplo de feria de diversión* [Fotografía]. Pixabay. <https://bit.ly/3od1fxP>
- *Tabla que muestra el nivel de satisfacción de los españoles con el entorno en el que viven según el sexo* (s.f.) [Tabla]. INE. <https://bit.ly/33IegIN>
- *Tabla que muestra el nivel de satisfacción de los españoles con el entorno en el que viven según el tipo de hogar* (s.f.) [Tabla]. INE. <https://bit.ly/33IegIN>
- *Tabla que muestra el nivel de satisfacción de los españoles con el entorno en el que viven según la edad* (s.f.) [Tabla]. INE. <https://bit.ly/33IegIN>
- *Tabla que muestra el porcentaje de asistencia a eventos culturales deportivos en España y en Europa en el año 2015* (s.f.) [Tabla]. INE. <https://bit.ly/3FZNvfV>
- *Tabla que muestra la frecuencia de las reuniones con amigos por comunidades autónomas* (s.f.) [Tabla]. INE. <https://bit.ly/33QpACz>
- *Tabla que muestra la renta media y la renta mediana según la edad en España, con base en 2013* (2021) [Tabla]. INE. <https://bit.ly/3KLMJ9N>
- *Tabla que muestra la satisfacción respecto al tiempo disponible para hacer lo que a uno le gusta, según el tipo de hogar* (2018) [Tabla]. INE. <https://bit.ly/3AnoRVm>
- *Tabla que muestra, por comunidades autónomas, el porcentaje de población que ha alcanzado como mínimos los estudios de primaria (nivel 3), del año 2004 al 2020* (2021) [Tabla]. INE. <https://bit.ly/3IEpXPc>
- *Teatre Apolo* (15 de mayo de 2021). Teatre Barcelona. <https://bit.ly/3KRjyCo>
- *Teatro Apolo de Barcelona* (20 de abril de 2021). Teatre Apolo. <https://bit.ly/32I08ia>
- *Teatro Cine del Puerto* (s.f.). Cinema P Gran Canaria. <https://bit.ly/3nLqelP>
- *Teatro Circo Barcelonés. C. Montserrat. 18-20.* (24 de octubre de 2012). Barcelofilia. <https://bit.ly/3KmA1hx>
- *Teatro Circo Emilia Pardo Bazán y al fondo Teatro Rosalía de Castro* [Fotografía]. Boletín Académico. Escola Técnica Superior de Arquitectura da Coruña, 1988, Núm. 9, p. 41-47.

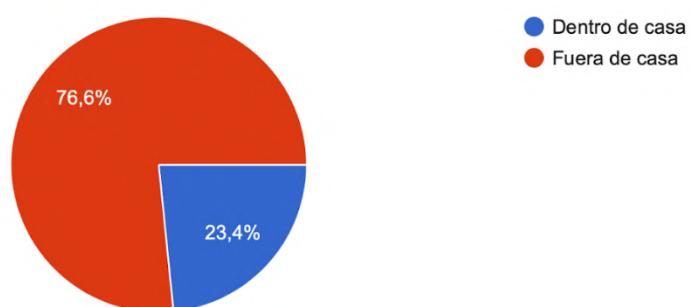
<https://bit.ly/3nyzGi9>

- *Teatro Circo Olympia* (7 de noviembre de 2010). Barcelofilia. <https://bit.ly/3FCnkfd>
- *Teatro EDP Gran Vía* (15 de agosto de 2020). Es Madrid. <https://bit.ly/3L2XkO3>
- *Teatro EDP Gran Vía* (29 de enero de 2019). Smedia. <https://bit.ly/3u8aAuK>
- *Teatro Lope de Vega* (13 de abril de 2020). Stage. <https://bit.ly/3G778CD>
- *Tipografía de “Cube, you decide” final* (2022) [Ilustración]. Elaboración propia.
- *Tomb Hunter: la leyenda de Akasha* (24 de diciembre de 2019). Escape Barcelona. <https://bit.ly/3g1eahF>
- Tome, P. (1988). *Breve historia del Teatro Circo Emilia Pardo Bazán de La Coruña*. Boletín Académico. Escola Técnica Superior de Arquitectura da Coruña, 1988, Núm. 9, p. 41-47. <https://bit.ly/3nyzGi9>
- Torronteras, J. (3 de junio de 2022). *El impacto de la guerra en Ucrania en la economía española*. Expansión. <https://bit.ly/3odsTdO>
- Treves, F. *Joseph Merrick en la consulta de Frederick Treves* (1886) [Fotografía]. La Nación. <https://bit.ly/3G1pQeR>
- *Tú también flotarás* (2 de marzo de 2021). Mayto Kingdom. <https://bit.ly/3IK7K32>
- *U.P.A.A.C - La asociación* (8 de agosto de 2020). Amigos del Circo. <https://bit.ly/3w8IBNb>
- *User ID del consumidor objetivo de las experiencias del proyecto* (2022) [Ilustración]. Elaboración propia.
- *User ID del público primario contactos y administraciones* (2022) [Ilustración]. Elaboración propia.
- Vázquez Burguillo, R. (4 de noviembre de 2015). *Cómo clasificar el activo en el balance*. <https://bit.ly/3z7dhxn>
- *Who we are* (s.f.). European Federation of Professional Circus Schools. <https://bit.ly/3w3VCX8>
- Wille, G. (24 de marzo de 2021). *El hombre elefante: vivió hostigado por su aspecto y no tuvo paz ni en la muerte*. La Nación. <https://bit.ly/3tVaLJp>

27. Anexos

27.1. Cuestionario

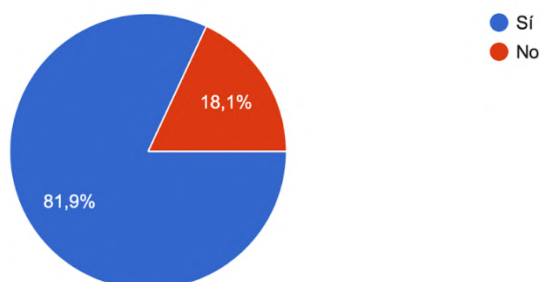
En tu tiempo libre, ¿dónde prefieres estar?



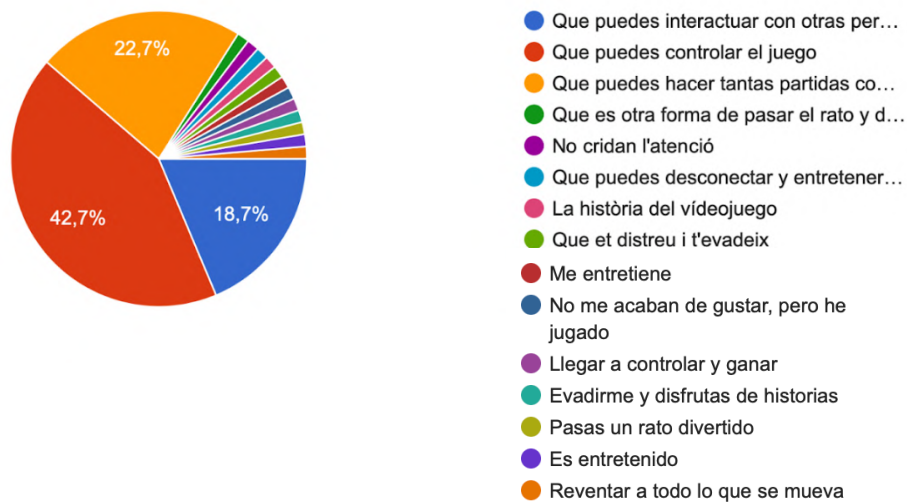
¿Qué es lo que más sueles hacer cuándo estás en casa en tu tiempo libre?



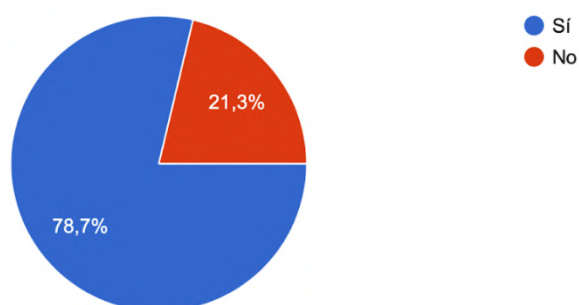
¿Has jugado alguna vez a videojuegos?



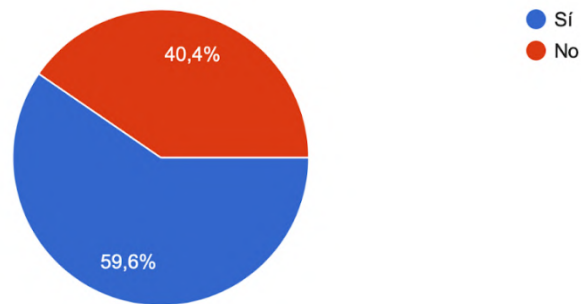
Si es que sí, ¿qué es lo que más te gusta de los videojuegos?



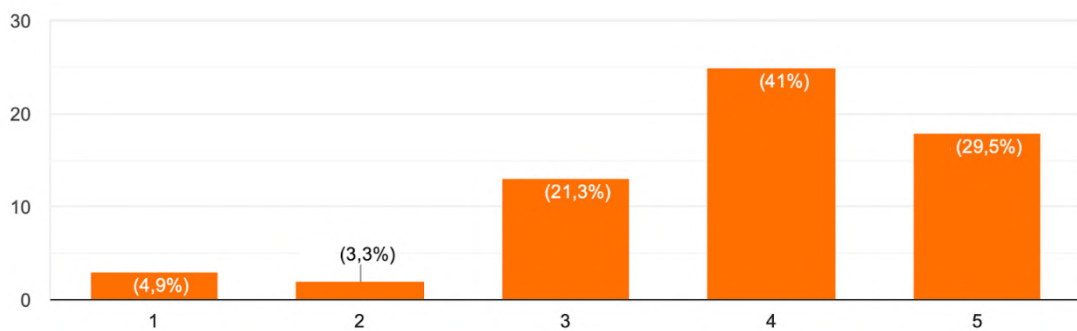
Hablando de videojuegos, ¿sabes lo que son la realidad virtual y la realidad aumentada?



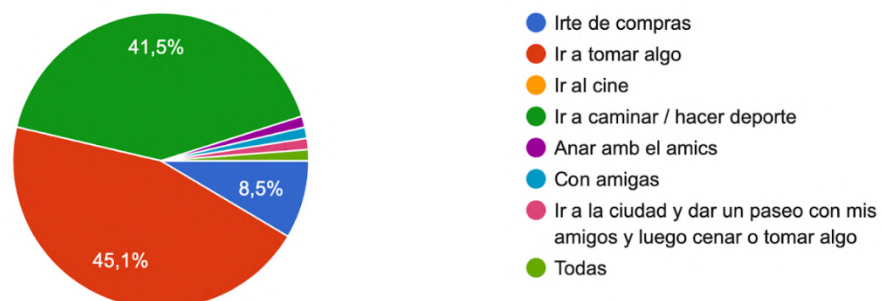
Te comentamos... La realidad virtual es la vivencia de un mundo en 3D digital y paralelo al nuestro, en el que mediante dispositivos como gafas o pan...has experimentado alguna de las dos alguna vez?



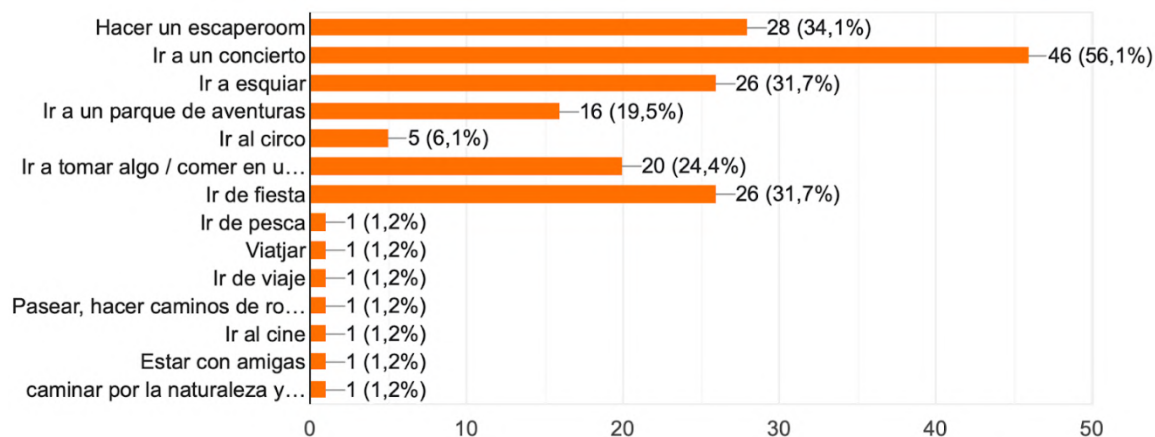
Si es que sí, ¿cómo valorarías del 1 al 5 la utilidad y el valor añadido que le dan la realidad virtual y de la realidad aumentada a los videojuegos (siendo ...les aportan valor y 5 que son la clave del juego)?



¿Qué sueles hacer más frecuentemente en tu tiempo libre cuando estás fuera de casa?



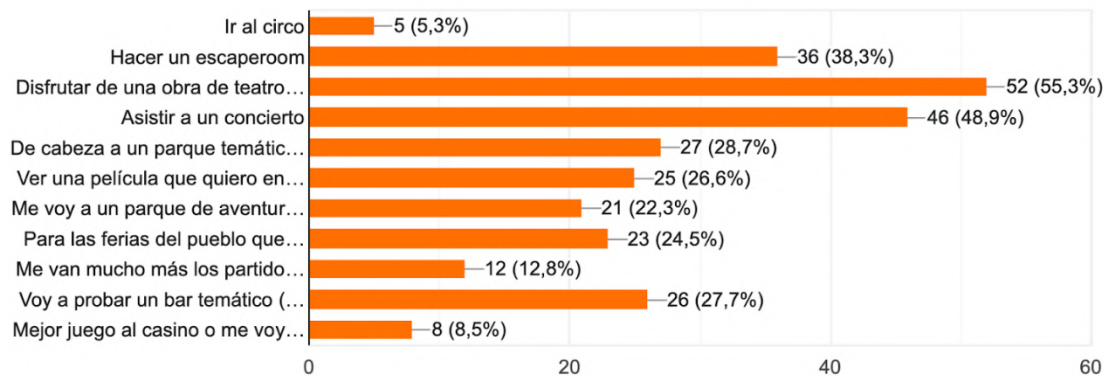
¿Qué planes te gustaría hacer más a menudo que no haces actualmente?



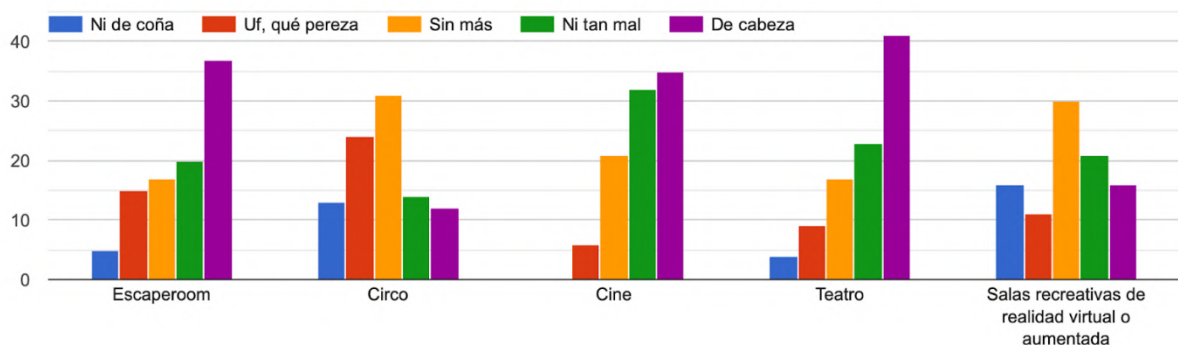
¿Por qué no lo haces tan a menudo como te gustaría?



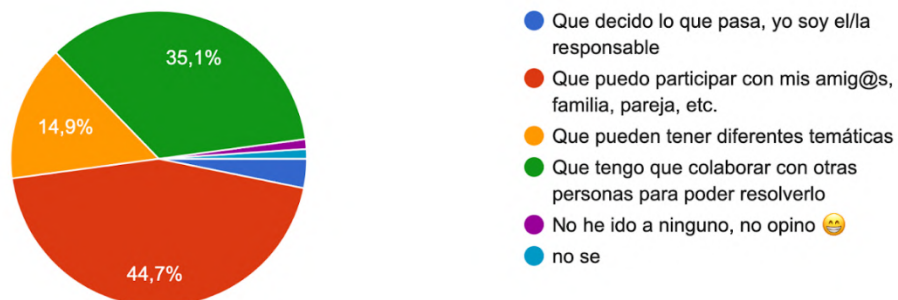
De las actividades que te proponemos, ¿podrías marcar las 3 que más te gustaría hacer este fin de semana, por ejemplo (sin tener en cuenta el precio o factores que te pudieran impedir hacerlas)?



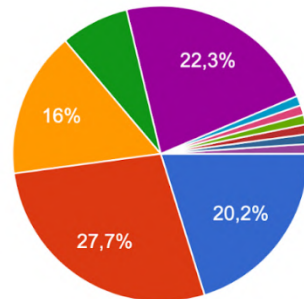
De las actividades siguientes, valora en una escala gradual del 1 al 5 (siendo 1 "ni de coña" y 5 "de cabeza") a cuáles asistirías primero, es decir, cuáles prefieres:



¿Cuál crees que es el punto fuerte de los escape rooms?



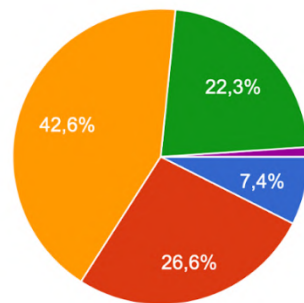
¿Qué crees que les falta a los escaperooms?



- Más personalización de la experiencia
- Ser más accesibles (no reservar, ni te...
- Que estén más digitalizados y fluyan...
- Que pudieras colaborar con más pers...
- No les falta nada, están bien como son
- Sin experiencia
- No he ido nunca
- Que sean al aire libre

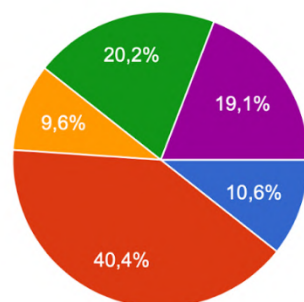
▲ 1/2 ▼

¿Cuál crees que es el punto fuerte de los circos?



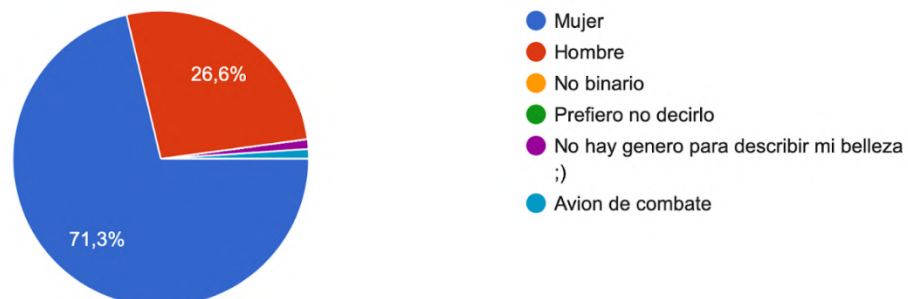
- La ilusión de su itinerancia (que hagan parada muy de vez en cuando)
- La dificultad de sus espectáculos
- La originalidad de sus espectáculos
- La tradición cultural que les precede
- ninguno

¿Qué crees que les falta a los circos?

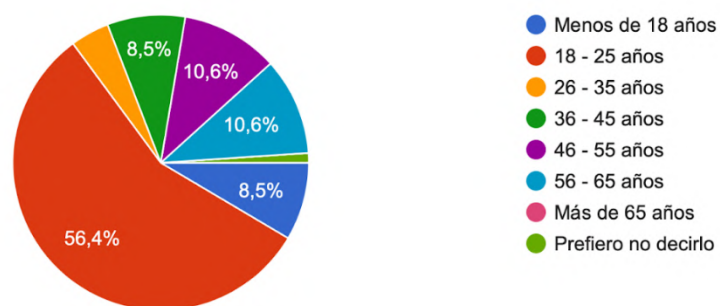


- Más fusión con la tecnología
- Reinención de sus espectáculos con nuevas temáticas
- Personalización de la experiencia in situ (adaptación a la cultura local)
- Rotación por más ciudades
- Hacer a los asistentes más partícipes dentro del espectáculo

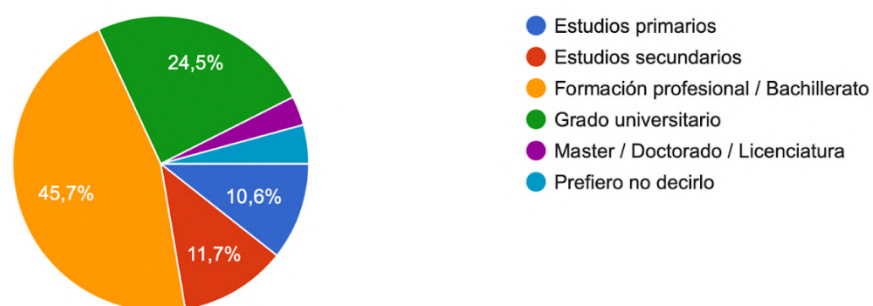
¿Con qué género te identificas?



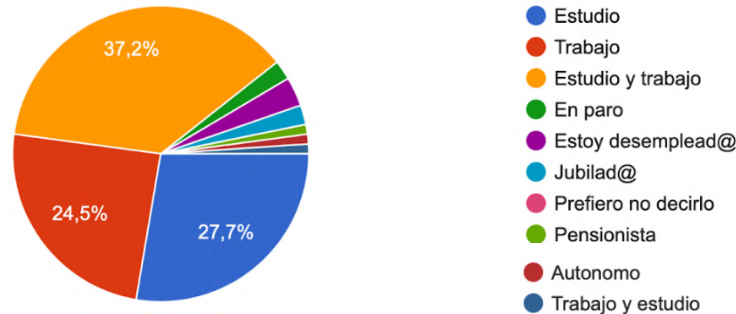
¿Cuántos años tienes?



¿Cuál es el nivel de estudios más elevado que has terminado?



¿Cuál es tu situación actual?



27.2. Focus group

Tiempo libre:

- **Paula:** muy poco tiempo libre, está en las RRSS todo el día, mira muchas series y películas en Netflix. Le gusta mucho ir a caminar, ir al cine
- **Marta:** leer, aprender, series, ir al cine poco. Ha hecho pocos *escape rooms*, pero le encantan (sobre todo de historia).
- **Maria:** no tiene demasiado tiempo libre, le gusta hacer deporte y todo lo relacionado. No consume Netflix, pero sí que últimamente ha ido más al cine. Le gusta ir a conciertos y hacer *escape rooms*, pero son caros y encontrar a las personas es complicado.

Videojuegos:

- **Maria:** le gusta jugar y ver como juegan. Su círculo de amistades está muy interesado por el *gaming* y ella también. Prefiere mirar un partido de fútbol, pero jugar también está bien porque tú tomas las decisiones en el juego.
- **Paula:** no le gusta ni jugar ni ver como juegan. Antes jugaba más a la Nintendo, pero ahora no le atrae. Su entorno juega mucho, aunque ella no sabe. Lo ha intentado y no va con ella. Juega a Preguntados y Wordle (juegos culturales). No le interesa ser la protagonista del juego, pero sí interactuar en los *escape rooms*, por ejemplo.
- **Marta:** antes tenía aversión, ya que su hermano adolescente era muy pesado jugando al Fornite (prejuicios). No le encantan, pero sí le gustan mucho los juegos de rol en los que construyes tu historia. Abierta a probar.

Escape rooms:

- **Maria:** le gusta pensar, encontrar pistas, hacer servir el cerebro, la cooperación, los juegos. El ambiente suma y quizás lo hace más atractivo.
- **Paula:** le gusta el hecho de pensar, sin tener que recibir pistas.

Entretenimiento exterior:

- **Maria:** no cree que el circo sea una competencia de los *escape rooms*. Le gustan mucho los espectáculos culturales como los musicales, los teatros, etc. Las actividades que realiza son espontáneas, un *escape room* le cuesta de improvisar, aunque sea más accesible que los parques temáticos.
- **Marta:** no consume el circo porque no lo disfruta. Los *escape rooms* son algo para compartir con amigos.
- **Anna:** los circos son para la familia, con niños pequeños, los adultos ya no lo disfrutan. En el circo están los payasos y malabaristas para un público infantil. Los *escape rooms* los ve más inmersivos, dan la satisfacción personal de haberse superado.
- **Paula:** circos y *escape rooms* no se pueden comparar. Le llaman más la atención los *escape rooms* porque le interesa vivir experiencias (convertirse en cualquier rol).

Adaptación de los circos:

- **Maria:** el problema es que una vez has ido al circo parece siempre lo mismo. Siempre son los mismos números que se repiten. Quizás si viviera en algún otro sitio se sorprendería, pero donde vive ella todos son iguales. Se debe romper con el estigma del circo para familias, aunque es complicado llegar a la juventud. Si innovaran quizás perderían su esencia.
- **Anna:** si los circos innovaran podrían arriesgarse a que pensarán que “ya no es lo mismo”. Se debería ver si la gente prefiere algo tradicional o evolucionar los espectáculos. Quizás habría más pérdidas si se renovaran.
- **Marta:** está claro que la sociedad ha cambiado mucho, la gente quiere sentirse representada y vivir las cosas en primera persona. Los teatros innovan interactuando con el público. El circo es más lejano, el público está lejos del escenario.

Nuestra propuesta:

- **Anna:** “buena idea para innovar el entretenimiento, incluyendo a la juventud. Tienes enganchada a la parte adulta, a los niños y ahora podríais también involucrar a los adolescentes.” Le atrae la posibilidad de poder conocer a más gente. Ve la propuesta como una red social, pero en persona. Conocer otras personas colaborando con ellas, ves cómo trabajan. Quizás la sociedad es estática y le cuestan los cambios.
- **Paula:** cree que sería una idea muy guay para todo el mundo, aunque se debería de mirar bien lo de las edades. Quizás se lo imagina muy caro y, de ser así, lo catalogaría como una actividad mucho más puntual.
- **Maria:** le da pereza colaborar con gente que no conoce. En un *escape room* más de 6 personas no pueden ser. No sabe si podría expresar su opinión del todo, la democracia quizás piensa diferente que ella. Le gustaría probar la iniciativa.
- **Marta:** lo que más le atrae es poder conocer a gente nueva y colaborar, teniendo en cuenta otro tipo de puntos de vista y de ideas. Le gusta la idea de no tener que reivindicar siempre la competición y fomentar la colaboración.

Precio:

- **Anna:** pagaría 40€. Solo el primer año, después se repensaría la recompra en función de la experiencia y del precio.
- **Paula:** pagaría máximo 50€, por el hecho de que es una experiencia única que quizás no vuelva a repetir. Recalca que no lo viviría como un *escape room*.
- **Marta:** como mucho pagaría 35€.
- **Maria:** no lo sabe, le gustaría ver el funcionamiento y dependiendo de ello decidiría. Si no le atrae demasiado unos 30€, aunque si hay mucha tecnología se plantearía pagar más de 40€. Si el espectáculo no le gusta, entonces 15€.

Identidad visual del proyecto:

- **Maria:** antes de verlo se lo imaginaba naranja. Es un color vivo, que llama la atención y que apela a la diversión.
- **Paula:** coincide con Maria. No se esperaba el logotipo de esta manera, le ha sorprendido. Tiene un segundo significado que le ha gustado mucho (persona que salta).

- **Anna:** relacionaba la propuesta con el naranja o el rojo, porque son los colores más llamativos. El logotipo le gusta, le da dinamismo y es otra manera de entender la fusión entre cultura y tecnología.
- **Marta:** coincide con Anna. Le gusta mucho que sea tan sencillo y directo, permite un recuerdo fácil.

27.3. Entrevistas

27.3.1. Entrevistas a artistas circenses

27.3.1.1. Emily Raluy Swider

Un poquito sobre ti...

- **¿Cómo definirías “circo” en una sola frase o en un mini párrafo?**

El circo para mí es una forma de vida, ya que si quieres dedicarte a este sector vas a dedicar también mucha parte de tu día en él.

- **¿Cuánto tiempo hace que te dedicas al sector circense?**

Yo formo parte de la quinta generación de la famosa familia Raluy, soy la quinta generación de Raluy Legacy, así que podría decir que toda la vida, desde el momento en que nací.

- **¿Cuál fue tu primera ocupación dentro del circo?**

Yo empecé a actuar desde muy pequeña, como ya he dicho. Mi primera actuación pública oficial fue a los 14 años con un número de monociclo. Nunca he tenido una ocupación única dentro del circo porque soy una artista de un circo familiar, me voy adaptando a mi circo y creamos nuevos números siempre.

- **Actualmente, ¿cuáles son tus funciones en los espectáculos?**

Durante las funciones somos todos un poco multitarea. En una función normal yo ayudo en la cafetería sirviendo cócteles y piscochis, acomodo y acompaño al público hasta sus asientos y hago una actuación sola o en compañía de mi hermana (actualmente no porque está embarazada). Una vez fuera de las actuaciones también me ocupo de la parte del diseño gráfico de nuestro circo.

- **¿Cómo definirías tu día a día como artista circense? ¿A nivel profesional? ¿A nivel personal?**

Llevar una vida nómada siempre tiene sus pros y sus contras. Por ejemplo, un contra sería que nunca llegas a desconectar de tu trabajo del todo, ya que vives literalmente en él. Además, tus compañeros de trabajo son a la vez tus vecinos, así que todo es muy intenso y puede llegar a ser abrumador en cierto momento. Pero, por suerte, en el Circo Raluy nos llevamos todos muy bien, más que compañeros de trabajo, somos familia.

Diferenciación de los circos

- **¿Por cuántos circos has pasado antes de llegar al Circo Raluy?**

Por ninguno, únicamente he trabajado en el circo de mi familia.

- **¿Qué peculiaridad tiene el circo en el que estás trabajando actualmente? ¿Cuál es su valor diferencial?**

Es un circo de principios de siglo, así que conservamos antiguos carromatos, algunos de ellos con más de 100 años de antigüedad. Es por eso que nos gusta decir que es un auténtico museo cultural e histórico ambulante. Además, el espectáculo es de máximo nivel, ya que contamos siempre con los mejores artistas internacionales.

- **¿Cuáles dirías que son los competidores más fuertes para el Circo Raluy? ¿Por qué?**

La verdad es que no sabría darte un único nombre porque entre nosotros los circenses existe mucho respeto por la profesión y cada uno tiene un público diferente, intentamos siempre no pisarnos y hablar desde el respeto y la admiración.

- **¿Consideras que hay algún otro tipo de entretenimiento que puede llegar a hacerle sombra al circo, que es como un tipo de competencia, aunque no sea un circo como tal?**

Por supuesto, actualmente y, en especial, durante los últimos años, estamos luchando constantemente con las nuevas tecnologías, la digitalización y las pantallas. A través de estas pantallas puedes ver cualquier espectáculo sin siquiera moverte de casa y eso es peligroso para todas las formas de entretenimiento que no sean online. Aunque está claro que un espectáculo en directo, al final, no se puede comparar con nada.

Posibles oportunidades para los circos

- **De entre los espectáculos que habéis realizado en el Circo Raluy, ¿cuáles son los que han tenido más éxito a nivel de demanda? ¿Y a nivel de repercusión social (RRSS, boca a boca...)?**

La verdad es que todas las actuaciones han tenido una demanda bastante alta, pero quizás mencionaría de manera especial una que hacía sobre patines junto a mi hermana. Esa actuación llegó muy lejos y se popularizó rápidamente gracias a la entrada de Niedziela a Gran Hermano y a nuestra presentación y triunfo en Got Talent.

- **¿Cuáles crees que son los puntos más fuertes de los circos, aquellos que hacen que crezca la demanda de los espectáculos?**

El espectáculo es el punto más fuerte que tenemos los circos, ya que todo depende de él. Si el espectáculo planteado atrae a mucha gente que viene a verlo y le gusta, lo recomienda a todos sus círculos y pasados pocos días se llena. Pero, si vienen y no les gusta o sus expectativas eran mayores, no volverán de nuevo ni lo recomendarán.

- **¿Crees que los circos se han ido renovando a lo largo de los años, así como ha avanzado el pensamiento de la sociedad, el desarrollo de nuevas tecnologías...?**

Algunos sí, pero no todos. Nosotros, a pesar de nuestra estética de los años 30, estamos a la vanguardia de todas las modernidades e innovaciones: contamos con equipos tecnológicos de sonido, una buena iluminación, etc.

Posibles barreras para los circos

- **Hemos detectado que, a raíz de la prohibición de los animales en los espectáculos circenses, la demanda ha bajado mucho. ¿Cómo describirías la situación actual para los circos?**

Eso pasó hace unos 15 años, decidimos prescindir de los animales, ya que comenzaban a surgir problemas. Tuvimos una gran crisis, pero fuimos de los primeros en adaptarse a los espectáculos sin animales.

La situación cada vez es más complicada: los premisos de los ayuntamientos, los viajes en carretera, el precio de la gasolina... Nadie nos facilita nada, o muy pocas personas nos tienden

la mano y nos ayudan. El circo tendría que ser recibido como un acto cultural, como lo que es: el mayor espectáculo del mundo.

- **Entonces, ¿cuáles dirías que son los puntos débiles ahora de los circos?**

No creo que tengan puntos débiles actualmente.

- **¿Consideras que, a raíz de la pandemia por la Covid-19, la demanda de espectáculos circenses se ha visto afectada? Si es que sí, ¿en qué medida?**

Las personas tenían muchísimas ganas de pasárselo bien después de todo lo sucedido los últimos años con la pandemia, así que una vez pudimos abrir de nuevo la carpa se llenó en minutos. A nosotros no nos afectó especialmente.

- **¿Crees que ahora que ya empezamos a vivir en la “nueva normalidad” se va a recuperar la demanda prepandémica de los circos?**

Nunca hemos notado un bajón por la pandemia, afortunadamente todo lo contrario.

27.3.1.2. Núria Arbelo Viera

Un poquito sobre ti...

- **¿Cómo definirías “circo” en una sola frase o en un mini párrafo?**

El circo es una comunidad, cuyos intereses en común se basan en superarse a sí mismo, y llegar siempre a tu límite.

- **¿Cuánto tiempo hace que te dedicas al sector circense?**

Me dedico al circo desde hace más de nueve años.

- **¿Cuál fue tu primera ocupación dentro del circo?**

Mi primera ocupación fue como alumna, obviamente. Comencé haciendo números de pasacalles, animando y con cariocas.

- **Actualmente, ¿cuáles son tus funciones en los espectáculos?**

En los espectáculos actúo como acróbata, acróbata aérea, malabarista, zancuda... Y presentadora cuando es necesario.

- **¿Cómo definirías tu día a día como artista circense? ¿A nivel profesional? ¿A nivel personal?**

Una montaña rusa, en todos los sentidos. Las subidas, las caídas, la adrenalina, la incertidumbre. A nivel profesional, actualmente me dedico más a las clases, por lo que todos los días tienes que renovarte y aprender cosas nuevas para enseñárselas a tus alumnos. A nivel personal, implica mucha confianza, constancia y autocontrol para superarte día a día sin caer en una espiral de baja autoestima (cuando algún truco no te sale, o cuando ves vídeos de otros artistas haciendo trucos inimaginables...).

Diferenciación de los circos

- **¿Por cuántos circos has pasado antes de llegar al Circo Raluy?**

Cómo profesora, y artista, solo por el que estoy actualmente, el Circo MSB. Como alumna/visitante, he pasado por la Chimenea Escénica (Murcia), Carampa (Madrid), etc.

- **¿Qué peculiaridad tiene el circo en el que estás trabajando actualmente? ¿Cuál es su valor diferencial?**

En primer lugar, que además de circo somos escuela y, en segundo lugar, es que nos especializamos en circo social. Por ese motivo, la integración social, entre otras, es lo que más nos mueve.

- **¿Cuáles dirías que son los competidores más fuertes para el Circo Raluy? ¿Por qué?**

Obviamente, el Circo del Sol. Además de ser el más conocido y el más famoso, cuenta con todo un equipo profesional para la creación de vestuario (estudiados y confeccionados al milímetro), escenografía, música (creada por y para ellos), además de contar con los mejores acróbatas y gimnastas del mundo.

- **¿Consideras que hay algún otro tipo de entretenimiento que puede llegar a hacerle sombra al circo, que es como un tipo de competencia, aunque no sea un circo como tal?**

Del circo como entretenimiento no, para mí el circo cuenta con todo: tiene música, baile, el factor del riesgo y la adrenalina, cuenta una historia, hay una narrativa en cada espectáculo...

Posibles oportunidades para los circos

- **De entre los espectáculos que habéis realizado en el Circo Raluy, ¿cuáles son los que han tenido más éxito a nivel de demanda? ¿Y a nivel de repercusión social (RRSS, boca a boca...)?**

Las especialidades que más demanda tienen son los zancos. Los zancos se usan especialmente para pasacalles y animaciones. Después, depende del público. Si es más infantil o familiar, suelen gustarles más los malabares o las acrobacias con un toque cómico. Si es más adulto, las acrobacias aéreas siempre es lo que más impacta y enamora.

El show de mayor repercusión social, son los realizados en los proyectos "Circus for inclusion" junto a la asociación sociocultural Mojo de Caña y financiado por Erasmus +.

- **¿Cuáles crees que son los puntos más fuertes de los circos, aquellos que hacen que crezca la demanda de los espectáculos?**

El punto más fuerte del circo es que conecta con el público. A diferencia de las actuaciones teatrales, en los circos hay un presentador/payaso que dinamiza la función e interactúa con el público en todo momento.

- **¿Crees que los circos se han ido renovando a lo largo de los años, así como ha avanzado el pensamiento de la sociedad, el desarrollo de nuevas tecnologías...?**

Obviamente, hemos pasado del anticuado circo con animales al asombroso circo del Sol, el cual, no solo publicaba sus shows en YouTube durante la pandemia, sino que también incluye nuevas tecnologías en sus espectáculos, proyecciones, pantallas led, etc.

Posibles barreras para los circos

- **Hemos detectado que, a raíz de la prohibición de los animales en los espectáculos circenses, la demanda ha bajado mucho. ¿Cómo describirías la situación actual para los circos?**

No creo que se deba por la prohibición de los espectáculos con animales, sino por el avance tecnológico, que ha desarrollado una nueva forma de entrenamiento sin tener que desplazarse (Las RRSS, Netflix, etc.). La situación actual para los circos, así como para otras artes escénicas, requiere de una potente promoción.

- **¿Cómo ha afectado este cambio al circo en el que trabajas?**

La prohibición de animales no ha afectado para nada al circo para el que trabajo.

- **Entonces, ¿cuáles dirías que son los puntos débiles ahora de los circos?**

El punto débil de los circos es el lugar físico donde realizar los espectáculos. No todos sirven para ello, hay que pedir autorizaciones y/o subvenciones a los ayuntamientos (procesos que tardan mucho), etc.

- **¿Consideras que, a raíz de la pandemia por la Covid-19, la demanda de espectáculos circenses se ha visto afectada? Si es que sí, ¿en qué medida?**

Sí, en primer lugar, porque no se podía actuar: cerraron teatros, espectáculos, etc. Nos tuvimos que reinventar para buscar nuevos lugares al aire libre dónde poder realizar nuestros números y mantener el circo a flote.

- **¿Crees que ahora que ya empezamos a vivir en la “nueva normalidad” se va a recuperar la demanda prepandémica de los circos?**

Eso espero, de momento parece haber un aumento de la demanda, ya se sea en pasacalles o en eventos privados.

27.3.1.3. Pau Sarraute Pons

Un poquito sobre ti...

- **¿Cómo definirías “circo” en una sola frase o en un mini párrafo?**

Un espacio en el que todo es posible y todo puede pasar. Dónde desde hace siglos niños y adultos se han sorprendido y maravillado, con acróbatas, *freaks*, animales exóticos y cómicos.

- **¿Cuánto tiempo hace que te dedicas al sector circense?**

Siempre he estado ligado al circo, ya que mi padre trabajó en el Circo Cric de Tortell Poltrona. Luego, en mi juventud, trabajé en espectáculos de calle hasta que a finales de 2005 entré en el Circ Raluy a trabajar.

- **¿Cuál fue tu primera ocupación dentro del circo?**

Entré en el Circo Raluy inicialmente como músico, en una orquesta que montamos para las Navidades del año 2005.

- **Actualmente, ¿cuáles son tus funciones en los espectáculos?**

Ahora soy payaso desde 2011 que entré en el Circo Italiano. Aparte de eso, soy el diseñador gráfico y llevo la programación y venta on-line en nuestra página web. Además, en el circo hay muchos otros trabajos en los que yo ayudo: diseño de luces, ensayos de artistas, montaje de la carpa, etc.

- **¿Cómo definirías tu día a día como artista circense? ¿A nivel profesional? ¿A nivel personal?**

A nivel profesional, solo puedo decir que me encanta trabajar de payaso. Es un gusto salir a la pista y ver al público disfrutar de tu trabajo y oír las carcajadas de niños y mayores. Tanto me gusta que he trabajado con fiebre, cansado, triste, estresado, pero siempre al entrar en la pista los dolores desaparecen. Nunca me aburro.

A nivel personal ha supuesto un cambio en mi vida. Pasé de vivir en mi pueblo, con mis amigos, mi bar del desayuno y mis rutinas de toda la vida, a vivir en una caravana, siempre viajando y lejos de la familia. Pero aquí dónde estoy soy feliz y tengo buenos compañeros que entre todos formamos una gran familia.

Diferenciación de los circos

- **¿Por cuántos circos has pasado? ¿Cuáles?**

He estado en cuatro circos. En el Circo Raluy, en el Teatro circo Price de Madrid, en el Circo Cric y, actualmente, en el Circo Italiano.

- **¿Qué peculiaridad tiene el circo en el que estás trabajando actualmente? ¿Cuál es su valor diferencial?**

El Circo Encantado (Il Circo Italiano) viene de ser un circo tradicional de más de cinco generaciones de artistas de circo. Es un circo familiar que antiguamente tenía sobre todo números de animales salvajes. Pero hace 15 años, viendo que la sociedad empezaba a demandar circos sin animales, decidió hacer un cambio y apostar por espectáculos de calidad sin animales.

Desde entonces, se caracteriza por ser un circo dónde el humor es la base de sus espectáculos. Y siempre acompañado de grandes números de acrobacia con vestuarios, escenografías, iluminación y músicas de gran calidad. Uno de los mejores circos que hay en este momento en España, quitando al Cirque du Soleil por supuesto.

- **¿Cuáles dirías que son los competidores más fuertes en el mundo del circo? ¿Por qué?**

Sin duda el Cirque du Soleil se lleva el premio al mejor circo del mundo. Básicamente, porque tiene mucho dinero (pagado por el gobierno de Quebec) y en su momento encontraron la fórmula perfecta para llevar un circo moderno y de calidad por todo el mundo. Hay que decir que, aparte del Cirque du Soleil, hay grandes circos menos conocidos como Cirque Knie (Suiza), Circus Roncalli (Alemania) y en Estados Unidos el circo que inspiró la película Dumbo que es el Ringling Brothers and Barnum & Bailey Circus.

- **¿Consideras que hay algún otro tipo de entretenimiento que puede llegar a hacerle sombra al circo, que es como un tipo de competencia, aunque no sea un circo como tal?**

Actualmente, todos los espectáculos en vivo como son el circo, la danza o el teatro tienen un competidor muy fuerte con el que cada vez es más difícil competir: las plataformas de entretenimiento digital que hacen que a la gente cada vez le cueste más salir para ver espectáculos en vivo, y prefieren quedarse en casa a un solo clic de cualquier contenido.

Posibles oportunidades para los circos

- **De entre los espectáculos que has realizado, ¿cuáles son los que han tenido más éxito a nivel de demanda? ¿Y a nivel de repercusión social?**

He trabajado en muchos espectáculos dentro y fuera del circo que han funcionado muy bien, pero el espectáculo que ahora estamos realizando con El Circo Encantado está teniendo muy buena aceptación por parte del público en general. Y además, es un espectáculo que intenta transmitir un mensaje de respeto e igualdad a los niños y niñas.

- **¿Cuáles crees que son los puntos más fuertes de los circos, aquellos que hacen que crezca la demanda de los espectáculos?**

Principalmente, que es un espectáculo en vivo y en directo. Y dónde sobre todo se mezclan muchas sensaciones, risa, vértigo, asombro, miedo, etc. y eso es algo que desde el sofá de tu casa no puedes vivir con la misma intensidad.

- **¿Crees que los circos se han ido renovando a lo largo de los años, así como ha avanzado el pensamiento de la sociedad, el desarrollo de nuevas tecnologías...?**

Tal y como te comentaba en una respuesta anterior, Il Circo Italiano vio en el cambio social sobre el uso de animales en espectáculos una oportunidad para mejorar y evolucionar. Decidimos usar, *videomapping*, proyecciones, iluminación de calidad, escenografías que no fuesen una cortina roja y dorada, etc.

Como nosotros hubo pocos circos en España que hicieron ese cambio y muchos de ellos a día de hoy han desaparecido. Hay que destacar al Gran Circo Mundial, el que fue el mejor circo en España de los 80 y 90. En paralelo a esta desaparición han surgido nuevos circos como son el circo Alegría y el Cirque Mystike.

Posibles barreras para los circos

- **Hemos detectado que, a raíz de la prohibición de los animales en los espectáculos circenses, la demanda ha bajado mucho. ¿Cómo describirías la situación actual para los circos?**

Sí que ha bajado la demanda, al principio por la prohibición del uso de animales. Pero creo que la situación actual no es culpa de ese cambio. Tiene más que ver con la democratización de las tecnologías, y de que la gente dejó de salir tanto como antes: no van al cine, al teatro, etc. Pero creo que eso está empezando a cambiar, poco a poco la gente está recuperando esas ganas de salir y de disfrutar de los espectáculos, y nosotros estamos viendo que cada vez más gente viene al circo y que muchos de ellos es su primera vez.

- **¿Cómo ha afectado este cambio al circo en el que trabajas?**

Solo decir que ese cambio ha sido para bien, quitarnos los animales fue la mejor de las decisiones.

- **Entonces, ¿cuáles dirías que son los puntos débiles ahora de los circos?**

Puntos débiles, yo creo que no hay, el circo es un espacio dónde todo es posible, dónde pueden trabajar y convivir disciplinas como la danza, el teatro, las acrobacias, la música. Y creo que es responsabilidad nuestra hacer espectáculos de calidad para que así el público regrese al circo.

- **¿Consideras que, a raíz de la pandemia por la Covid-19, la demanda de espectáculos circenses se ha visto afectada? Si es que sí, ¿en qué medida?**

Al contrario, en el caso del circo hemos visto un crecimiento de espectadores en nuestros espectáculos. Creo que la gente tiene una gran necesidad de reír y en el circo han encontrado una válvula de escape a sus problemas.

- **¿Crees que ahora que ya empezamos a vivir en la “nueva normalidad” se va a recuperar la demanda prepandémica de los circos?**

Si claro (espero y deseo).

27.3.2. Entrevistas a trabajadores de *escape rooms*

27.3.2.1. Daniel Martínez Heredia

Un poquito sobre ti...

- **¿Desde cuándo te dedicas al sector de los *escape rooms*?**

El sector de los *escape rooms* hace ya desde el 2016 que lo frecuentaba, pero no fue hasta el 2019 que empecé a dedicarme a ello, construyendo y creando mi propia sala de *escape*.

- **¿Cómo descubriste el mundo de los *escape rooms*?**

Creo que como todo el mundo, internet o boca a boca. No me acuerdo bien si alguien me comentó que había estas actividades o si me salió alguna publicidad por las redes.

- **¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en esto? ¿Y lo que menos?**

Lo que más me gusta de trabajar en este sector es que trabajo para mi mismo y hago y deshago a mi antojo. Aunque realmente, esto me gustaría si tuviera cualquier trabajo que fuera creado por mí, así que diría que lo mejor es ver a los jugadores pasarlo bien con algo creado por mí, me crea mucha satisfacción.

Por lo contrario, lo que menos me gusta sería que la gente no valora el trabajo que hay detrás. Estar en un sector lúdico, tratando con el cliente cara a cara te hace ver que los jugadores, cuando no salen contentos, te hacen sentir que lo has hecho todo mal. A la sociedad española le gusta mucho criticar destruyendo en lugar de dar críticas constructivas.

- **¿Cuáles son tus funciones actuales en la empresa?**

Mi función actual en mi empresa es ser omnipresente, ya que actualmente, lo llevo todo yo. Desde el primer momento, me encargué de idear el juego, buscar presupuestos y estar de jefe de obras en el momento de la ejecución. En ese mismo momento formé parte de la creación, tanto de palettería, electricidad y decoración de la sala (una pequeña parte).

Una vez abierto, me dedico a ejecutar todas las sesiones (o sea, soy el único Game Master), me encargo del mantenimiento y la limpieza, cuando se rompen decorados y pequeñas cosas. A la misma vez, soy el encargado de llevar las RRSS, las reservas y la facturación. Así que soy Dios en el Olimpo (Olimpo Escape Room).

- **¿Has trabajado anteriormente con otra empresa de *escape rooms* o es la primera? Si es que sí, ¿cuál? ¿Cuáles fueron las diferencias más notables entre ellos?**

No, no he trabajado nunca en otra empresa que se dedique al *escape room*

Diferenciación de los *escape rooms*

- **¿Crees que la gente cada vez demanda más experiencias antes que bienes? ¿Por qué?**

Ojalá fuera así, me gustaría. Pero realmente creo que no. Aunque ahora se lleva mucho el *escape room*, es una especie de moda que con los años veremos si se consolida. La gente busca experiencias en el momento de hacer una actividad. Ya no se conforman con ir al cine o jugar una partida de bolos, ya han encontrado el *escape room* como una actividad diferente. Los *escape room* sirven para hacer regalos, un regalo intangible, pero realmente es mucho más fácil regalar una camiseta o una colonia.

- **¿Consideras que hay un alto nivel de demanda por este tipo de servicios? ¿Por qué?, o ¿A qué lo atribuyes?**

Ahora mismo hay demanda, pero hay mucha más oferta. El sector se ha visto afectado por el Covid-19, y todos aquellos jugadores que jugaban puntualmente una sala, les han cortado el ritmo y han dejado de jugar. Igualmente, es una actividad demandada (no tanto como antes).

La gente aprovecha cuando hace mucho frío o mucho calor para meterse en una sala, que sabe que está climatizada, y así hacer una actividad donde se sienten satisfechos a nivel mental por resolver enigmas y además ver decoraciones e historias que no pueden ver en ningún lado más.

- **¿Cuál dirías que es el valor diferencial del *escape room* en el que trabajas?**

Yo que soy jugador activo de *escape rooms*, me gusta que cada sala que juego tenga ciertos elementos. Historia sólida, sin elementos que descuadren, decorados muy visuales, introducciones inmersivas y, sobre todo, juegos y enigmas divertidos. Y esto es lo que tiene mi *escape room*, contando con salas muy decoradas y elementos nunca vistos antes. Todo junto hace un cóctel que a los jugadores les encanta.

- **¿Cuáles crees que son los servicios que os hacen la competencia, directa o indirectamente?**

Realmente, la competencia solo son las otras actividades de ocio o la desinformación de la gente en cuanto a que es un *escape room*. Un Escape Room no es frecuentado, solo se juega una vez y por eso no somos competencia entre nosotros. Es más, nos recomendamos entre nosotros para hacer crecer el sector y que gente nueva empiece a jugar. Si a una persona le gustan los Escape Room, tarde o temprano vendrá a jugar a mi sala, a no ser que las críticas me pongan a caer de un burro.

Posibles oportunidades para los *escape rooms*

- **Si te dijera que no hay limitaciones de ningún tipo y tuvieras que decirme algo que según tu criterio les falta a los *escape rooms*, ¿qué me dirías?**

Al sector en general, le faltan decoraciones espectaculares, ideas frescas y trabajadores con más capacidad actoral e improvisación. Si tuviéramos dinero infinito, el sector se llenaría de experiencias increíbles. Los alquileres y los precios de la decoración y la electrónica para las pruebas, hace que las salas tengan que hacer cosas más cutres.

- **¿Asistes frecuentemente a este tipo de espectáculos fuera de tu horario laboral? Si es que sí, ¿qué es lo que más valoras?**

Sí, frecuento otras salas. Me gusta sobre todo ver salas dónde no paras de jugar y de hacer actividades. Soy de los que da más importancia a los juegos que a lo visual. Así que prefiero una sala cutre, pero con muchos juegos divertidos y originales, que salas espectaculares en las que no piensas mucho. Pero sé que no es lo habitual, es más, cada vez más los jugadores demandan decorados más espectaculares.

- **¿En qué otros tipos de ocio inviertes la mayoría de tu tiempo libre?**

Soy mucho de cine, *escape room*, restauración y naturaleza con mi pareja y mascota.

- **¿Cuáles crees que son los puntos fuertes de un servicio como el de *escape rooms*?
¿Y sus puntos más débiles?**

El punto más fuerte es la espectacularidad, la originalidad y el hacer sentir a la gente realizada a nivel intelectual y a la vez, divertirse. El punto débil es que no es “rejugable” y, por tanto, tiene un tiempo limitado de vida.

- **¿Cuál ha sido la temática que más os ha funcionado a nivel de ventas? ¿Hay alguna que creáis que funcionaría y finalmente no ha sido así? ¿Cuál?**

Realmente, yo solo he creado una sala y, por tanto, una temática. A mí me funciona, ya que he elegido una temática que no estaba muy trabajada en el mundillo. Se puede contar con los dedos de una mano las salas que hay por toda España sobre mitología griega. Si tuviera que elegir otra temática para que funcionase, elegiría alguna película moderna de éxito o alguna temática que a la gente le cree nostalgia. Por ejemplo, películas de Disney.

- **¿Cuál es el método que seguís para innovar y encontrar nuevos espectáculos que impacten a la población y vendan?**

No son espectáculos y no sueles buscar a menudo temáticas, a no ser que seas una empresa con muchos *escape rooms* o mucho dinero para invertir. Ahora mismo el mundo *escape room* lo llevan los autónomos y como mucho tienen dos salas.

Posibles barreras para los *escape rooms*

- **¿Cómo crees que ha afectado la pandemia a vuestro sector?**

Yo realmente he abierto mi sala postpandemia. Pero he vivido mucho el sector desde otro punto de vista. Antes, para jugar una sala tenías que reservar con bastante antelación, pues estaban los fines siempre llenos. Ahora siempre hay algo y puedes reservar en el último momento. Aparte, la gente se sentía incómoda llevando mascarillas para jugar y preferían esperar a que la quitasen. Ahora mismo, sin mascarillas, juegan más, pero a la gente se le han cortado las alas. El sector estaba en crecimiento y se paró en seco.

- **¿Crees que el nivel de trabajo volverá a ser el que era antes?**

No, ahora estamos buscando nuestro sitio. Poco a poco se está recuperando y veremos hasta dónde podemos volver a llegar, pero es muy improbable superar al nivel en el que nos encontrábamos en el 2019.

- **¿Consideras que hay un cierto miedo en vuestro sector de quedar obsoletos, especialmente con las nuevas tecnologías (metaverso)?**

Creo que todavía estamos muy lejos para vivir una experiencia en el metaverso que pueda igualar a una experiencia real en primera persona cómo puede ser un *escape room*. Cuando llegue el momento, veremos. Pero por lo menos, en este país nos gusta mucho socializar, y jugar y un *escape room* es una forma de salir, socializar y una cosa te lleva a otra. Normalmente, la gente queda, desayuna y hace un *escape room*, o hacen un *escape room* y se van a comer o cenar. Los niños sí que están metidos en el sector de jugar por internet, pero los adultos necesitan verse en persona y hablar.

27.3.2.2. Aitor Sas Castillo

Un poquito sobre ti...

- **¿Desde cuándo te dedicas al sector de los *escape rooms*?**

Mi aventura en este apasionante mundo empezó en 2016 cuando descubrí los *escape rooms* y empecé a jugar mucho antes de montar mi primer *escape*.

- **¿Cómo descubriste el mundo de los *escape rooms*?**

Lo descubrí a través de un colega que me encontré un día y me explicó que había una nueva forma de ocio que se llamaba *escape room*, yo no sabía lo que era, pero me explicó que fue con sus amigos y que era muy divertido, que había que ir resolviendo pruebas y pasando salas y que te reías y flipabas con las cosas que hacías y la adrenalina de salir antes de los 60 minutos.

- **¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en esto? ¿Y lo que menos?**

Lo que más me gusta es ver la cara de satisfacción y felicidad de los clientes antes, durante y después del juego y charlar con ellos sobre su experiencia y como te cuentan lo bien que se lo han pasado, no hay nada mejor que eso, ya que indirectamente sientes que has hecho un buen trabajo pensando y construyendo tu *escape room*.

Lo que menos, sería un poco lo contrario, cuando hay grupos (por suerte muy muy pocos) que vienen a jugar y no disfrutan, ya sea porque se pelean entre sí, les han invitado y no se meten en el papel, destrozan las cosas de dentro, etc.

- **¿Cuáles son tus funciones actuales en la empresa?**

Soy el dueño de la marca Unreal Room Escape y mis funciones son la gestión de la empresa, los trabajadores, el material de mi local, arreglar cosas de mis juegos, ocuparme de las franquicias, marketing, contabilidad, etc.

- **¿Has trabajado anteriormente con otra empresa de *escape rooms* o es la primera? Si es que sí, ¿cuál? ¿Cuáles fueron las diferencias más notables entre ellos?**

La primera fue con mi marca Unreal.

Diferenciación de los *escape rooms*

- **¿Crees que la gente cada vez demanda más experiencias antes que bienes? ¿Por qué?**

Pienso que sí que es verdad que cada vez más la gente de todas las edades tiene una visión de la vida diferente a la de hace años y piensa que las experiencias y situaciones que puedan vivir en una actividad como esta es lo que se van a llevar cuando ya no estén, por decirlo de alguna manera, que lo material cada vez es menos importante.

- **¿Consideras que hay un alto nivel de demanda por este tipo de servicios? ¿Por qué?, o ¿A qué lo atribuyes?**

Sí que hay un alto nivel de demanda (después del Covid menos) pero vivimos en Barcelona, una ciudad dónde la gente quiere y busca nuevas experiencias, cosas diferentes para hacer en su tiempo libre y los *escape rooms* son algo que sorprende a 9 de cada 10 personas que lo juegan.

¿A quién no le gusta vivir una película en primera persona acompañado de los suyos y viviendo y viendo efectos y situaciones espectaculares?

- **¿Cuál dirías que es el valor diferencial del *escape room* en el que trabajas?**

Desde que nos iniciamos en el mundo de los *escape rooms* nuestra empresa ha querido diferenciarse de las demás y hemos sido pioneros en muchas características que ahora se implementan en muchas salas.

Por ejemplo, fuimos de los primeros en que permitimos que se tocara todo, no existían los carteles de no tocar, se podía jugar con las partes altas de las salas, el suelo, romper cosas, crear rooms de 90 minutos en vez de 60 minutos, etc.

Hace 2 años precisamente, nos invitaron a una convención de *escape rooms* en Londres para dar una charla sobre las 5 cosas que hace Unreal para tener éxito y uno de los puntos era este de diferenciarse.

- **¿Cuáles crees que son los servicios que os hacen la competencia, directa o indirectamente?**

No sé si la palabra competencia sería la correcta, pero cualquier actividad de ocio como el cine, teatro, otros *escape rooms* podrían ser competencia, ya que la gente no gasta su tiempo libre viniendo a jugar a nuestras salas.

Posibles oportunidades para los *escape rooms*

- **Si te dijera que no hay limitaciones de ningún tipo y tuvieras que decirme algo que según tu criterio les falta a los *escape rooms*, ¿qué me dirías?**

Si no existiesen limitaciones en cuanto a normativas, rearmar las salas después de cada juego. Para mí faltarían espacios con agua, barro, ríos, elementos grandes que se muevan, cosas para romper y más locuras varias.

- **¿Asistes frecuentemente a este tipo de espectáculos fuera de tu horario laboral? Si es que sí, ¿qué es lo que más valoras?**

Sí, siempre he sido muy jugador y siempre que sale una sala nueva o mis amigos me dicen de irnos de ruta por España a jugar me apunto. Actualmente, llevo unas 250 salas jugadas y lo que más valoro es lo que me gusta ofrecer a mí como creador y a mis clientes: una ambientación de película, todos los elementos reales, efectos sorprendentes, muchas salas, muchos juegos y un final de adrenalina.

- **¿En qué otros tipos de ocio inviertes la mayoría de tu tiempo libre?**

En mi tiempo libre me gusta hacer de todo un poco: deportes, karts, excursiones, bolos, cine, teatro, etc.

- **¿Cuáles crees que son los puntos fuertes de un servicio como el de *escape rooms*? ¿Y sus puntos más débiles?**

El punto más fuerte de los *escape rooms* es que la sala sea buena, ya que el boca-oreja es lo que más ayuda a este sector. También que es una actividad divertida para todos los públicos y que por lo general todo el mundo tiene un buen concepto de los *escape rooms*.

Un punto débil es que hay muchas personas que todavía no ven a los *escape rooms* como un negocio serio, como puede ser ir al cine o al teatro y eso a veces causa malentendidos y pequeños problemas.

- **¿Cuál ha sido la temática que más os ha funcionado a nivel de ventas? ¿Hay alguna que creíais que funcionaría y finalmente no ha sido así? ¿Cuál?**

Si el *escape room* es bueno, funcionará bien, ya sea de una temática conocida o no, aunque sí que es verdad que si la temática es conocida ayuda. Por ejemplo, la última sala que abrimos inspirada en Aladín está teniendo mucho éxito.

- **¿Cuál es el método que seguís para innovar y encontrar nuevos espectáculos que impacten a la población y vendan?**

Es probablemente lo más difícil en una ciudad donde hay muchos y una de las mejores ciudades del mundo de *escape rooms*. Tienes que saber lo que esperan de ti, tus clientes y superar sus expectativas, saber cómo está el mercado, preguntar, analizar y pensar temas que tengan juego y momentos impactantes que le queden grabados al jugador para siempre. En definitiva, es un conjunto de muchas cosas, un análisis global de todo.

Posibles barreras para los *escape rooms*

- **¿Cómo crees que ha afectado la pandemia a vuestro sector?**

Pues como en todos los sectores: miedo al coger el Covid en las salas, miedo a gastar dinero porque pueden necesitarlo, miedo a salir a la calle, etc.

- **¿Crees que el nivel de trabajo volverá a ser el que era antes?**

Esperemos que sí, aunque la tendencia sea de subida, va a costar mucho volver a tener el nivel de reservas de antes. ¡Ojalá volver a estar como en 2019!

- **¿Consideras que hay un cierto miedo en vuestro sector de quedar obsoletos, especialmente con las nuevas tecnologías (metaverso)?**

Para nada, todavía hay mucho que ofrecer e innovar en nuestro sector y como decía antes, España y Barcelona en concreto ha salido como una de las 3 mejores ciudades del mundo para jugar *escape rooms*, ya sea por la variedad, como por la calidad y aún quedan infinidad de clientes de aquí y de fuera que nos visitan cada año.

27.3.3. Entrevista a un regidor de cultura

27.3.3.1. Pitu Borrell i Mató

El sector cultural

- **¿Cómo definirías la situación de la cultura actualmente, a nivel de participación en eventos y demanda de espectáculos culturales?**

La cultura sí ha crecido en participación e interés, pero todavía se encuentra en un nivel inferior al que quisiéramos.

- **¿Qué tipos de eventos culturales crees que funcionan mejor? ¿Por qué lo crees?**

Despiertan mucho interés las charlas sobre temas muy cercanos (flora y fauna de nuestro entorno, cambio climático y medio ambiente en general, huertos, jardines y se va despertando la historia local), los espectáculos infantiles y familiares y actualmente crece mucho el interés por la magia. El teatro se mantiene como espectáculo para un público muy concreto, a no ser que sea un artista muy conocido de la tele o cine. Y la música en cada una de sus versiones tiene su público.

- **¿Cuáles son las principales características que tienen los eventos que mejor funcionan?**

Está creciendo el interés por las visitas guiadas y las charlas (como he dicho antes) de temas cercanos como naturaleza, medio ambiente, contaminación, etc.

- **Dentro del ayuntamiento, ¿recibe alguna petición para hacer algún espectáculo cultural? Si es que sí, ¿qué tipo de espectáculo?**

Sí, por supuesto. Cada vez más. Poco a poco van aumentando.

La situación actual

- **¿Consideras que los espectáculos culturales tradicionales (circos, teatros, cine...) están perdiendo fuerza frente al aumento de la digitalización?**

Sí, sobre todo el cine.

- **¿Crees que en un futuro próximo estos espectáculos desaparecerán y les sustituirán nuevas tecnologías como el metaverso?**

No. Los talleres, las actuaciones en directo y, sobre todo, las actividades y espectáculos para niños son muy importantes.

Permisos y subvenciones

- **¿Quién gestiona en el ayuntamiento los permisos y subvenciones para los espectáculos circenses (instalación, requisitos...)?**

La instalación y los requisitos dependen, en nuestro caso, de urbanismo, puesto que deben cumplir con unos requisitos estructurales y de espacio con seguridad y salubridad. Hablo de circos que llevan su estructura como carpa y demás. Los que llevan animales deben llevar toda la documentación sobre la legalidad de los mismos.

- **¿Sabes cuáles son esos permisos que necesitan para poder establecerse en el pueblo?**

En primer lugar, deben llevar un proyecto y unos permisos. Los que llevan animales deben llevar la documentación sobre la legalidad y el saneamiento de los mismos.

Tiempo libre

- **Durante tu tiempo libre, ¿eres consumidor de este tipo de ocio y espectáculos (circos o *escape rooms*)?**

Sí, de circo.

- **¿Consideras que tienen algún punto débil o que les falta algo? ¿Cuál/cuáles?**

Nosotros como ayuntamiento durante el año contratamos unas dos a tres veces espectáculos de circo de escenario (en el teatro) en pequeño formato en la calle. También tienen mucho éxito los talleres de circo.

- **Imagina que surge un nuevo tipo de espectáculo itinerante que no se trata de un circo, sino de la unión de otras muchas disciplinas (tecnología, arte, cultura, tradición, etc.). ¿Qué procesos debería seguir para establecer su espectáculo temporalmente en Vilobí?**

En primer lugar, presentar un pequeño proyecto y en caso de ser posible un reportaje. En nuestro ayuntamiento intentamos contratar y ayudar a todos aquellos nuevos proyectos, siempre y cuando creamos que realmente pueden agradar al público.

- **¿Qué permisos necesitaría?**

Depende de los materiales que utilicen, pues deben estar homologados o certificados y también depende de si son de escenario o de calle.

- **¿Se trataría de un proceso a corto plazo (3-6 meses), a medio plazo (6 meses - 1 año) o a largo plazo (más de 1 año)?**

Con la contestación anterior ya deberíamos tener en cuenta el espacio a ocupar, pues el teatro ya hay grupos que también lo ocupan y, por tanto, debería ser compatible con ellos. En el exterior pasaría lo mismo.

- **Después de haber reflexionado sobre los espectáculos como los circos, *escape rooms*, teatro y otros, ¿te gustaría añadir algún comentario o curiosidad al respecto?**

Que es muy importante que haya gente con ganas de sacar adelante nuevos proyectos y nosotros debemos intentar, dentro de nuestras posibilidades, ayudarles.