

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN



Universidad de Valladolid



GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

CURSO 2022-2023

**PLAN DE NEGOCIO EMPRENDEDOR:
CREACIÓN DE UN MUSEO INTERACTIVO QUE EJERZA
COMO SOPORTE PUBLICITARIO.**

UN EJEMPLO DE ESTUDIO: "FIVE BRANDS SPACE".

ANA BENITO SICILIA

Tutor académico: César Gámez Alcalde

SEGOVIA, julio de 2023

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
Razones personales por las que me gustaría emprender.....	5
Objetivos.....	7
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	8
1.1 Análisis PESTEL.....	9
1.1.1 Factores políticos.....	9
1.1.2 Factores económicos.....	9
1.1.3 Factores socio-culturales.....	10
1.1.4 Factores tecnológicos.....	11
1.1.5 Factores ecológicos.....	12
1.1.6 Factores legales.....	12
1.2 Las 5 fuerzas de Porter.....	15
1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	16
1.2.2 Rivalidad entre competidores existentes.....	19
1.2.2.1 Museum of Dreamers.....	19
1.2.2.2 IKONO Madrid.....	20
1.2.2.3 Museum of Illusions Madrid.....	21
1.2.2.4 WOW Concept Madrid.....	21
1.2.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	22
1.2.4 Poder de negociación del proveedor.....	23
1.2.4.1 Empresa tecnológica: MELIT Technologies.....	23
1.2.4.2 Empresa de montaje y producción: SGRexposiciones.....	24
1.2.5 Poder de negociación del cliente.....	24
1.3 Análisis DAFO.....	24
1.3.1 Debilidades.....	25
1.3.1.1 La imprescindible necesidad de captar anunciantes.....	25
1.3.1.2 La competencia frente a otros medios y soportes más tradicionales.....	25
1.3.1.3 La competencia frente a otros museos de Madrid con entrada gratuita	26
1.3.2 Fortalezas.....	26
1.3.2.1 Su carácter interactivo e individualizado.....	26
1.3.2.2 La regularidad con la que cambia sus exposiciones.....	26
1.3.2.3 La información sobre el consumidor que se le ofrece al anunciante.....	26
1.3.2.4 El carácter innovador del soporte publicitario que se le ofrece a los	27
anunciantes.....	27
1.3.2.5 Sus clientes son competencia directa entre ellos.....	27
1.3.3 Amenazas.....	27
1.3.3.1 Los cambios en las tendencias de consumo.....	27
1.3.3.2 Los acelerados cambios tecnológicos.....	27
1.3.4 Oportunidades.....	28

1.3.4.1 El interés de los anunciantes por crear una experiencia de marca.....	28
1.3.4.2 El auge de las apps de ocio.....	28
1.4 Público objetivo.....	28
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS INTERNO.....	33
2.1 Características del museo.....	33
2.2.1 La presencialidad.....	33
2.2.2 La interactividad.....	34
2.2.3 El recorrido individualizado.....	34
2.2.4 La frecuencia en el cambio de exposiciones.....	35
2.2.5 Las 5 marcas y su selección.....	37
2.2.6 Las 10 salas.....	38
2.2.6.1 Sala olfato.....	38
2.2.6.2 Sala oído.....	39
2.2.6.3 Sala gusto.....	39
2.2.6.4 Sala vista.....	39
2.2.6.5 Sala tacto.....	40
2.2.6.6 Sala vestidor.....	40
2.2.6.7 Sala papel y boli.....	40
2.2.6.8 Sala hogar dulce hogar.....	41
2.2.6.9 Sala reflejos.....	41
2.2.6.10 Sala laberinto.....	42
2.2.7 La duración del recorrido.....	42
2.2.8 Días de apertura, horario y precios.....	44
2.2.9 La inclusión.....	48
2.2 Funcionamiento técnico.....	49
2.2.1 Venta de entradas.....	49
2.2.2 Acceso y recorrido.....	50
2.3 Estructura y ubicación del museo.....	51
2.4 Plan de financiación.....	55
2.4.1 Ingresos propios.....	55
2.4.2 Patrocinio.....	55
2.4.3 Fondos públicos.....	56
2.4.3.1 Comisión Europea.....	56
2.4.3.2 Ministerio de Cultura y Deporte.....	57
2.4.3.3 Comunidad de Madrid.....	58
CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING.....	59
3.1 Estrategias.....	60
3.1.1 Para darse a conocer entre los anunciantes.....	60
3.1.2 Para darse a conocer entre los patrocinadores.....	61
3.1.3 Para darse a conocer entre los visitantes.....	62
3.2 Estimación del coste de la campaña.....	63

3.3 Cronograma.....	65
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD.....	67
4.1 Estimación de la inversión inicial.....	68
4.2 Estimación de los costes fijos anuales.....	71
4.3 Estimación de los ingresos anuales.....	74
4.4 Estimación del beneficio antes de impuestos.....	78
4.5 Proyección de los siguientes tres años.....	78
CONCLUSIONES.....	79
LIMITACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	82
WEBGRAFÍA.....	85

Resumen

En este proyecto se plantea y se estudia la viabilidad acerca de la creación en la ciudad de Madrid de un museo interactivo sobre marcas, que ejerza como soporte publicitario para las mismas. Bajo el nombre Five Brands Space, la institución presenta unas características un tanto alejadas de lo que comúnmente se conoce como museo: en cada exposición anual los artistas serán cinco marcas rivales entre ellas, las obras de arte serán piezas con una clara intención comunicativa o publicitaria, el nombre de su autor será una incógnita y los visitantes tendrán un papel activo: descubrir a qué anunciante pertenece cada obra. Todo esto con el único fin de que las exposiciones en Five Brands Space se conviertan en sí mismas en un soporte publicitario por el que las marcas deseen pagar.

Palabras clave

Museo - soportes publicitarios - marcas - comunicación de marca - patrocinio - industria publicitaria - plan de negocio

Abstract

In this project I will propose and study the feasibility of creating in the city of Madrid an interactive museum of brands, which acts as an advertising medium for them. Under the name Five Brands Space, the institution presents characteristics that are somewhat removed from what is commonly known as a museum: in each annual exhibition the artists will be five rival brands, the works of art will be pieces with a clear communicative or advertising intention, the name of its author will be unknown and visitors will have an active role: discovering which advertiser each work belongs to. All this with the sole purpose that the exhibitions in Five Brands Space become in themselves an advertising medium for which brands wish to pay.

Keywords

Museum - advertising mediums - brands - brand communication - sponsorship - advertising industry - business plan

INTRODUCCIÓN

Razones personales por las que me gustaría emprender

Hace unos pocos años visualizaba el hecho de trabajar para una gran empresa multinacional como el mayor logro que alguien podría alcanzar en su carrera profesional, e incluso miraba a los autónomos como personas con intención de complicarse la vida.

A día de hoy, contemplo el emprendimiento desde otra perspectiva: quizás no sea complicarse la vida, sino permitirte vivirla de la forma no preestablecida. Correr riesgos para poder hacer las cosas a tu manera. En definitiva, recorrer el camino libremente, no esperar a los 65 años para poder empezar a disfrutar de la vida.

No veo el emprendimiento como la única vía para afrontar mi futuro laboral, pero sí como una opción. Y en mi opinión, que esa opción se haga realidad o no solo debe depender de una cosa: tener en tus manos una buena idea.

¿Y qué entiendo por una buena idea en lo que a un negocio respecta? Una solución a un problema, una respuesta a una necesidad no cubierta.

Five Brands Space se trata de un proyecto con las características idóneas para que, bajo mi punto de vista, merezca la pena emprender.

En primer lugar, la idea de un museo relacionado con la publicidad y las marcas nació de la cuestión que muchas personas se plantean: ¿Es arte la publicidad? No pretendo dar respuesta a esta polémica pregunta, sino fusionar ambas disciplinas en un solo espacio, amoldándolas a su vez a una creativa idea de negocio.

Otro aspecto que me impulsa a desarrollar esta idea es el surgimiento de un nuevo soporte publicitario.

Ante una actualidad con medios tan concurridos como Internet y soportes tan virales y saturados como Tik Tok, considero que es momento de salirse del panorama y renovar las costumbres con un soporte diferente que aporte una verdadera experiencia.

También cabe destacar que mi especial interés por la publicidad comparativa fue la que me llevó a crear el inspirador concepto de competitividad que Five Brands Space ofrece a sus visitantes: por un lado, resultará tentador para el público ver cómo típicas

marcas rivales entre sí se exponen juntas en un mismo espacio, y por otro será emocionante tratar de resolver el enigma y debatirlo con los acompañantes, exponiendo sus argumentos sobre cuál consideran la respuesta acertada.

Para las marcas este museo supone la oportunidad de expresar y demostrar su personalidad y valores en ámbitos que nunca antes habían explorado. Harán campaña de la forma más fresca e innovadora posible. Descubrirán qué piensa y espera el público de ellas. Nunca estarán tan cerca de sus competidores en un ambiente tan positivo y alejado de la publicidad comparativa. Jamás tendrán al público tan atento a una campaña publicitaria y durante tanto tiempo. Harán sentir protagonista a cada visitante: además de estar ofreciéndole una experiencia de marca, la vivirán con sus seres queridos. Tendrán una gran oportunidad para reforzar sus valores de marca en la sociedad.

Si visualizamos la experiencia como cliente, ésta permite pasar un buen rato y divertirse a solas, con la pareja, amigos o familiares. Al ser necesaria la interacción, el visitante estimula sus capacidades creativas, intuitivas y resolutivas. En este museo estará viviendo una experiencia completamente nueva y diferente a todas las anteriores. Disfrutará del factor sorpresa al descubrir a qué marca pertenecía cada proyecto, poniéndose a prueba a sí mismo. Aprenderá e indagará más en profundidad en los valores de las marcas que probablemente ya conozca y consuma. Podrá apreciar y disfrutar de todo el proceso a su manera, estará solo o en confianza en cada una de las salas.

Uno de los principales motivos que me hace creer en Five Brands Space como idea de negocio es que existen numerosos museos sobre la publicidad (como el Musée de la Publicité, en París), museos sobre la historia de las marcas (como el Museum of Brands, en Londres), museos sobre marcas concretas (como World of Coca-Cola, en Atlanta), museos interactivos (como el Museo Interactivo de la Música, en Málaga)... pero no hay ninguna experiencia a disposición del público que englobe: una campaña publicitaria en sí misma, distintas marcas, la interacción con el público, la sorpresa, el aprendizaje y la vivencia única grupal.

Además, cabe destacar que en los últimos años la publicidad se ha convertido en un tema de interés generalizado para gran parte de la sociedad. Hoy en día las marcas

tratan de introducirse en nuestra vida desde la simpatía y la cercanía, sorprendiéndonos y llamando nuestra atención con sus campañas, y es por eso que podemos observar cómo cada vez más personas tanto jóvenes como adultas no relacionadas con el sector publicitario contribuyen a viralizar campañas de publicidad que les causan interés.

También es una ventaja que entre un sector de la sociedad se encuentre en auge la búsqueda de experiencias nuevas y de un ocio cada vez más individualizado. Muchos adultos y jóvenes con un poder adquisitivo medio alto buscan para su fin de semana planes grupales o de pareja que supongan salir de la rutina, de lo típico: ir a un escape room, al paintball...

Objetivos

Principal:

- Ejercer como soporte publicitario para las marcas.

Específicos:

- Financiarse al 100% a través de los anunciantes en un plazo máximo de 5 años.
- Encontrar patrocinadores que cubran al 100% las necesidades tecnológicas y multimedia del museo previamente a su apertura.
- Que al menos el 22,5% de los visitantes repitan la experiencia en la siguiente temporada (se cambia de exposición y de marcas cada 1 año).

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1 Análisis PESTEL

A continuación serán analizados los siguientes factores por los que se puede ver afectado el proyecto empresarial:

1.1.1 Factores políticos

Un aspecto de gran influencia para el próspero desarrollo de un museo es el presupuesto que el Gobierno destine a políticas de Cultura y Deporte. Este año 2023 ha sido de 1.804 millones de euros, un 13,5% más que el año pasado.

Cabe destacar que durante este 2023 probablemente sucedan varios cambios políticos. Tras las elecciones autonómicas y municipales en Madrid de este 28 de mayo, se celebrarán las elecciones generales en España este domingo 23 de julio. Actualmente, tanto la Comunidad de Madrid como el Ayuntamiento de Madrid se encuentran bajo el gobierno del Partido Popular, mientras que es el PSOE quien por el momento gobierna el país.

Tanto la promoción de la cultura como el apoyo al emprendimiento joven por parte del partido que finalmente resulte ganador podrían favorecer la atracción de visitantes o incluso parte de la financiación del museo.

1.1.2 Factores económicos

La situación económica actual del país, y por tanto de la sociedad española, afectará a la afluencia de visitantes al museo. Es por eso, que supone un dato esperanzador la previsión del FMI: España recuperará este año el nivel de actividad anterior a la pandemia, alcanzando un nivel de PIB de 1,195 billones de euros.

También se ha de tener en cuenta el nivel de desempleo. Respecto a abril del año pasado, el paro en nuestro país se ha reducido en un 7,75%, (234.133 personas). Mientras, en la Comunidad Autónoma de Madrid el descenso ha sido de un 5,95% (19.525 desempleados/as). Si analizamos históricamente estas cifras, se puede observar que tanto en España como en la Comunidad Autónoma de Madrid se registran por primera vez desde la Pandemia datos de desempleo previos a la crisis

económico-financiera de 2008. Además, cabe destacar la mayor calidad del empleo, ya que existe un mayor número de contratos indefinidos que en 2008.

Por otro lado, analizando las tendencias de consumo, el gasto de los hogares españoles en bienes y servicios culturales durante el año 2021 fue de 10.773,5 millones de euros, cifra que supone un incremento interanual del 2,8%. Además, la Comunidad de Madrid supera el gasto medio por persona de ese mismo año.

1.1.3 Factores socio-culturales

En primer lugar, ya que el museo se ubicará en la ciudad de Madrid, resulta conveniente analizar sus datos demográficos para que el barrio finalmente seleccionado donde ubicar las instalaciones del museo se ajuste lo máximo posible a su público objetivo (personas de entre 18 y 34 años). Consta que según el Ayuntamiento de Madrid, residían en el Barrio de Madrid Centro a 1 de enero del año pasado 37.214 personas de entre 20 y 34 años de edad, mientras que eran 31.188 personas de ese grupo en el Barrio de Salamanca. A su vez, cabe destacar el nivel de estudios de cada zona. A 1 de enero de 2022 residían en el Barrio de Madrid Centro 37.188 Licenciados Universitarios de más de 25 años, frente a los 44.454 en el Barrio de Salamanca.

En cuanto a las tendencias de consumo 2023, los potenciales clientes de una marca buscan en ella transparencia, responsabilidad y compromiso ético. También tienen preferencia por lo *pet friendly*: los consumidores millennials y pertenecientes a la Generación Z muestran un estilo de vida enfocado al cuidado de sus mascotas en mucha mayor medida que sus mayores. Esto supone un cambio cultural. En nuestro país ya se contabilizan más hogares con perros que niños. Según la REIAC, el número de perros ya es superior a los 7 millones, mientras que según el INE los menores de 14 años suponen algo más de 6,2 millones.

Además, tras salir de un período de ansiedad provocado por la Pandemia mundial, los consumidores muestran una mayor sensibilidad y aprecio a la hora de encontrar felicidad en las pequeñas cosas y disfrutar de cada momento. Están buscando cada vez más experiencias: desean que las marcas les ofrezcan diversión, para así tener

instantes de felicidad y relajación en sus vidas, que les mantengan alejados de sus preocupaciones y estrés.

Por último, una reciente moda entre las sociedades de muchas capitales del mundo es la proliferación de apps para hacer planes. Concretamente, la aplicación Fever se centra en el panorama madrileño, ofreciendo a sus usuarios todo tipo de planes y eventos de ocio por la ciudad: conciertos, actividades, juegos, cultura, arte, moda, gastronomía, terrazas, deportes, aventura, cine, teatro, atracciones, tours, discotecas... y un largo etcétera. Además, permite comprar la entrada a la experiencia seleccionada desde la propia app y leer las reseñas de otros usuarios.

1.1.4 Factores tecnológicos

El recorrido por Five Brands Space implica necesariamente el uso de dispositivos móviles y tecnológicos (tanto para el acceso al museo, como para el escaneo de códigos QR y la votación en cada sala), por lo que conviene estar al tanto del uso de las TIC en el público objetivo. Según el INE (2022) se registró que el 90,2% de personas de entre 16 y 74 años residentes en la Comunidad Autónoma de Madrid le daban uso a las TIC diariamente. Además, a nivel nacional durante ese mismo año un 98,1% de personas de entre 16 y 24 años usaron internet diariamente, frente a un 96,2% en grupos de 24 a 34 años de edad.

Al mismo tiempo, el cada vez más rápido desarrollo de las nuevas tecnologías durante estos últimos años podría resultar de gran utilidad tanto para el funcionamiento del museo, como para las exposiciones de las propias marcas en él.

Es por eso que se podrían tener en cuenta las innovaciones en Realidad Virtual: las oportunidades de la RV cada vez van más allá y son más emocionantes, mejorando así la experiencia del cliente. Además, en 2022 España se ha proclamado como el país de Europa más familiarizado con el Metaverso, la RV y la RA: el 63% de su población dice conocerlos. Y aunque los estadounidenses nos lleven ventaja, (el 78% de sus ciudadanos ya están familiarizados con estas tecnologías), los millennials y la Generación Z suponen los usuarios perfectos para agilizar este proceso.

1.1.5 Factores ecológicos

Debido a la iluminación y la climatización de sus grandes infraestructuras, los museos consumen una cantidad considerable de energía. En 2022, el Museo Nacional del Prado acreditó una subida del 65% en su factura respecto al año anterior. Sin embargo, gran parte de esos gastos se debe a que el museo se ha de mantener a la temperatura idónea día y noche para no perjudicar la conservación de la pintura en las obras de arte, procedimiento que no sería tan estricto en el caso de Five Brands Space.

Aún así, con el fin de reducir la huella ecológica que el propio museo genere, se estudian las siguientes medidas: la instalación de iluminación LED de bajo consumo, los sensores de movimiento que activen la iluminación, el uso de energías renovables a través de paneles solares implantados en el techo de la infraestructura, el uso de materiales reciclados para la creación de las obras por parte de las marcas... Y por último, en caso de construir desde cero las instalaciones, hacerlo con la mayor luz natural posible y con materiales de construcción sostenibles.

1.1.6 Factores legales

Al tratarse de un museo, es importante tener en cuenta el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia. En él, cabe destacar los siguientes artículos:

- Artículo 8. *Obra colectiva*. “Se considera obra colectiva la creada por la iniciativa y bajo la coordinación de una persona natural o jurídica que la edita y divulga bajo su nombre y está constituida por la reunión de aportaciones de diferentes autores cuya contribución personal se funde en una creación única y autónoma, para la cual haya sido concebida sin que sea posible atribuir separadamente a cualquiera de ellos un derecho sobre el conjunto de la obra realizada. Salvo pacto en contrario, los derechos sobre la obra colectiva corresponderán a la persona que la edite y divulgue bajo su nombre.”

Las obras expuestas por las marcas en el museo serán creadas de forma colectiva, ya sea por la contratación de los servicios de una agencia de publicidad, por el departamento de comunicación propio de la marca, por un

equipo constituido para la ocasión que combine artistas, publicitarios... Las posibilidades son ilimitadas, pero la obra ha de ser colectiva y debe de estar bajo la coordinación de una persona jurídica (el anunciante).

- Artículo 14. *Contenido y características del derecho moral*. “Corresponden al autor los siguientes derechos irrenunciables e inalienables: [...] 2.º Determinar si tal divulgación ha de hacerse con su nombre, bajo seudónimo o signo, o anónimamente.”

Debido al formato del museo, en el contrato con el autor, será necesario especificar que la divulgación de su obra se hará anónimamente en un primer momento, para después revelar su nombre tras la interacción de los participantes.

- Artículo 17. *Derecho exclusivo de explotación y sus modalidades*. “Corresponde al autor el ejercicio exclusivo de los derechos de explotación de su obra en cualquier forma y, en especial, los derechos de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, que no podrán ser realizadas sin su autorización, salvo en los casos previstos en la presente Ley.”

En el contrato del museo con el autor se solicitarán los derechos de explotación de cara a que sus obras puedan ser utilizadas en las campañas de comunicación del propio museo.

Por otro lado, ya que Five Brands Space ejercerá como soporte publicitario, han de ser revisados los siguientes artículos de la Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad:

- Artículo 9. “Los medios de difusión deslindarán perceptiblemente las afirmaciones efectuadas dentro de su función informativa de las que hagan como simples vehículos de publicidad. Los anunciantes deberán asimismo desvelar inequívocamente el carácter publicitario de sus anuncios.”

De esta forma, conviene informar a los asistentes al museo que durante su paso por Five Brands Space, se verán indirectamente expuestos a publicidad a través de las obras, la comunicación de marca y la experiencia que conforma el proyecto.

- Artículo 17. “Contrato de difusión publicitaria es aquél por el que, a cambio de una contraprestación fijada en tarifas preestablecidas, un medio se obliga en favor de un anunciante o agencia a permitir la utilización publicitaria de unidades de espacio o de tiempo disponibles y a desarrollar la actividad técnica necesaria para lograr el resultado publicitario.”

La marca que desee exponerse en Five Brands Space contratará el espacio publicitario que el museo ofrece a través de unas tarifas preestablecidas para cada sector, las cuales se regularán cada año en función de la demanda y el conocimiento del museo entre los potenciales anunciantes.

- Artículo 22. “El contrato de patrocinio publicitario es aquél por el que el patrocinado, a cambio de una ayuda económica para la realización de su actividad deportiva, benéfica, cultural, científica o de otra índole, se compromete a colaborar en la publicidad del patrocinador. El contrato de patrocinio publicitario se regirá por las normas del contrato de difusión publicitaria en cuanto le sean aplicables.”

En relación a las empresas que tengan intención de ser patrocinadoras de Five Brands Space.

Aunque este proyecto se plantea una financiación completamente privada, sería conveniente que Five Brands Space tratase de adquirir la denominación de museo, con los beneficios que eso conlleva. Es por eso que en la Ley 9/1999, de 9 de abril, de Museos en la Comunidad de Madrid se ha de tener en cuenta el siguiente artículo:

- Artículo 7. *Creación y autorización de museos y colecciones.* “3. Los requisitos mínimos para la concesión de la autorización para la creación de un Museo son los siguientes:
 - a) Inmueble adecuado destinado a la sede del Museo con carácter permanente.
 - b) Colección suficiente y adecuada al ámbito y objetivos del museo.
 - c) Fondos accesibles para la investigación, consulta, enseñanza, divulgación y disfrute público.
 - d) Exposición ordenada y sistemática de las colecciones, con explicación mínima de las mismas.

- e) Inventario de todos sus fondos.
- f) Horario estable de visita pública.
- g) Dirección, conservación y mantenimiento a cargo del personal cualificado.
- h) Presupuesto fijo y suficiente que garantice su funcionamiento.
- i) Estatutos y normas de organización y gobierno, cuando se trate de museos gestionados por las Administraciones Públicas.”

Por último, resaltar que por parte del museo el tratamiento de los datos de los visitantes ha de estar sujeto a Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

Mientras que por parte del anunciante, su obra ha de tener en cuenta la Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal.

1.2 Las 5 fuerzas de Porter

Gráfica 1.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter de Five Brands Space.



Poder de negociación del proveedor	Poder de negociación del cliente	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Amenaza de productos y servicios sustitutos	Rivalidad entre competidores existentes
BAJO	VISITANTE: MUY ALTO	MUSEOS: MUY BAJA	MUSEOS: INTERMEDIA	MUSEUM OF DREAMERS
Empresa tecnológica: MELIT Technologies	ANUNCIANTE: ALTO	OCIO Y ENTRETENIMIENTO: BAJA	OCIO Y ENTRETENIMIENTO: ALTA	IKONO MADRID
Empresa de montaje de exposiciones: SGRexposiciones				MUSEUM OF ILLUSIONS MADRID
				WOW CONCEPT MADRID

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de analizar y medir la competitividad en el mercado en el que se va a introducir este nuevo proyecto, se tendrán en cuenta las 5 fuerzas de Porter, definidas por Michael E. Porter en su libro “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.”

La peculiaridad de las características de un proyecto tan único como Five Brands Space dificulta su propia categorización en el mercado y la clara distinción de sus competidores. Se trata de un museo que, a través de su recorrido interactivo por las salas, le ofrece al cliente un servicio ubicado entre la cultura y el ocio: podríamos incluso hablar de un entretenimiento estético u ocio experiencial.

De este modo, durante el análisis de la competitividad de Five Brands Space se tendrán en cuenta los siguientes mercados:

- La cultura (museos y colecciones)
- El ocio y entretenimiento

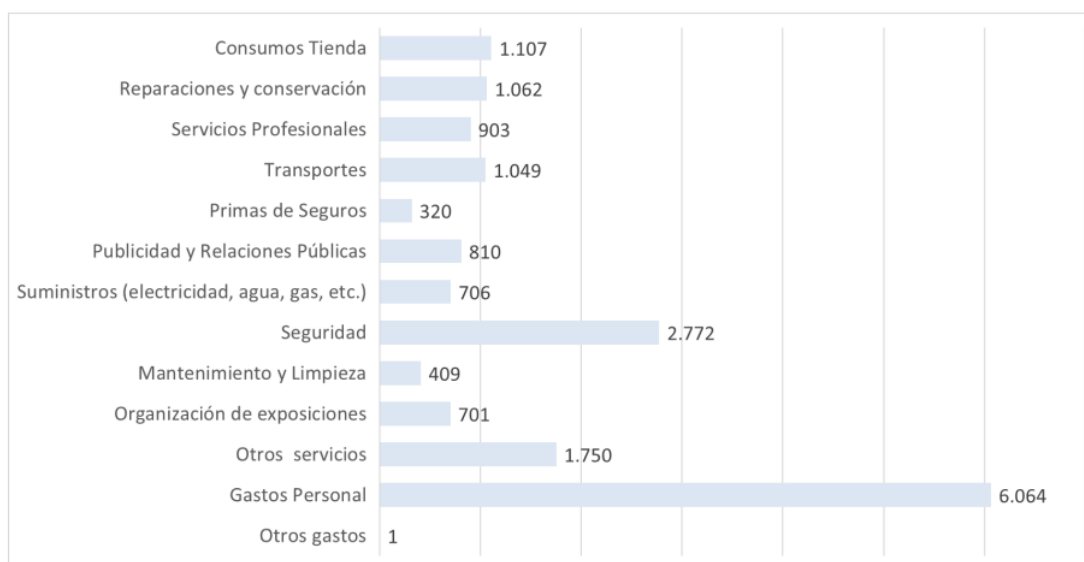
1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Respecto al mercado de los museos, tanto establecer como mantener dicha institución suele requerir una inversión financiera significativa, lo cual dificulta la entrada de nuevos actores al mercado. En primer lugar y con la finalidad de lograr sus objetivos, la mayoría de instituciones que se lanzan al mercado de los museos han de

adquirir previamente o tomar como préstamo las piezas artísticas que desean exhibir, lo cual encarece notoriamente el coste económico inicial. Si bien es cierto que los gastos de un museo dependerán en gran medida de su temática y objetivo, existen unos costes fijos que todos tienen que asumir y que complican aún más la financiación de dichas instituciones. Si tomamos como referencia el desglose de ingresos y gastos de explotación que anualmente publica el Museo Nacional Thyssen-Bornemisza, observaremos que en el último año registrado el personal y la seguridad son los dos actores que con diferencia requieren más inversión.

Tabla 1.2 Gastos de explotación en miles de euros del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza durante el año 2021.

GASTOS DE EXPLOTACIÓN. AÑO 2021 (miles de euros)



Nota. Los gastos de explotación corresponden al total de los gastos excepto las amortizaciones.

Fuente: Museo Nacional Thyssen-Bornemisza

Otra barrera que reduce la frecuencia del surgimiento de nuevos museos es la fuerte presencia y la consolidada reputación de algunas de estas instituciones en la capital. Su alta repercusión en el público queda reflejada en el número de visitantes que anualmente reciben. Como se puede observar en la siguiente tabla, el Museo Reina Sofía es el que más visitas registra hasta el momento.

Tabla 1.3 Los cuatro museos con mayor número de visitantes en la Comunidad de Madrid el año 2021.

	MUSEOS	VISITANTES 2021 (miles de personas)
Públicos nacionales	Reina Sofía*	1641,7
	Del Prado	852,1
Privados	Thyssen-Bornemisza	671
	Centro socio-cultural La Casa Encendida	660,3

*Incluye los visitantes de los Palacios de Velázquez y Cristal.

Fuente: Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. Elaboración propia.

Se han de destacar también las restricciones legales que existen a la hora de entrar en el mercado de los museos. Como ya se ha mencionado, su implementación está sujeta a la Ley 9/1999, de 9 de abril, de Museos en la Comunidad de Madrid, conformando una barrera más.

En estos términos, la amenaza de entrada de nuevos competidores en forma de museo es muy baja, permitiendo un alto poder de negociación.

Por otro lado, resulta también conveniente analizar las posibles barreras a la hora de adentrarse en el mercado del ocio y entretenimiento madrileño. Este mercado abarca actividades de naturaleza muy diversa (parques temáticos, cinematografía, teatro, centros culturales, circos, ferias, parques de atracciones, espectáculos deportivos, paintball, escape rooms...) lo cual aumenta la complejidad de estimar sus costes. Sin embargo, la mayoría tienen en común la necesidad de instaurarse en una superficie muy amplia. Según el Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, el suelo urbano del municipio de Madrid durante el último trimestre del 2022 tendría un valor de 467,5 euros por metro cuadrado, por lo que los gastos de alquiler o compra del inmueble en la capital encarecerían notoriamente su inversión financiera inicial, constituyendo una barrera para aquellos que se plantean el emprendimiento en el ámbito del ocio y entretenimiento.

En cuanto a restricciones legales, muchas de las anteriores actividades citadas de ocio y entretenimiento requieren de licencias y permisos, aunque depende en gran medida del tipo de actividad que se quiera desempeñar. A continuación menciono algunas de ellas:

- Licencia para actividades temporales de espectáculos públicos y actividades recreativas en recintos o espacios públicos (Ayuntamiento de Madrid).
- Autorización de Actividades recreativas o deportivas (Comunidad de Madrid).

Así pues, la amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado del ocio y entretenimiento también es baja, otorgándole a Five Brands Space un alto poder de negociación.

1.2.2 Rivalidad entre competidores existentes

Tanto en el ámbito museístico como en el del ocio o entretenimiento, resulta complejo encontrar una oferta similar a la que Five Brands Space ofrece a sus visitantes. Por ello, con el fin de evitar encasillar a sus posibles competidores en un solo modelo de negocio, me registraré por los siguientes criterios para seleccionar a sus rivales:

- Su fusión de cultura y entretenimiento.
- Su repercusión en redes sociales.
- Su gusto por la estética.
- Su innovación e interacción con el público.
- Su capacidad de hacer vivir una experiencia.

De este modo, se tendrán en cuenta aquellos formatos que aunque no cuenten con la denominación de museo, son más afines a Five Brands Space y suponen por tanto una mayor competencia.

A continuación analizaré los puntos comunes y dispares de aquellos a los que considero los mayores rivales para el museo:

1.2.2.1 Museum of Dreamers

Es una experiencia compuesta por 16 instalaciones inmersivas dedicadas a los soñadores. Se trata de espacios artísticos, “instagrameables” y divertidos. La exposición

es de origen italiano, pero se traslada temporalmente a otras ciudades. Ya ha estado presente en Milán, actualmente lo está en Madrid hasta el 30 de julio y próximamente lo estará en Roma. La visita dura más o menos 1 hora. La entrada general cuesta 18€ de miércoles a jueves y 20€ de viernes a domingo. Actualmente tiene 81,5 mil seguidores en Instagram, donde lleva presente desde hace 10 meses.

Este museo supone para Five Brands Space un fuerte competidor, porque aunque no tenga vinculación con las marcas ni su publicidad, también le ofrece al cliente a través de sus exposiciones una divertida y creativa experiencia con sus seres queridos de aproximadamente una hora.

Como fortaleza de Museum of Dreamers, destacaría que se trata de un museo muy enfocado a las tendencias estéticas de los jóvenes. De este modo, lo más seguro es que sus espacios sean fotografiados y subidos a redes sociales por cada visitante, lo que beneficia su viralización.

Por otro lado, en mi opinión resulta una debilidad para ese público joven la nula interactividad con los visitantes y que sus instalaciones no se renueven ni permanezcan en un lugar fijo.

1.2.2.2 IKONO Madrid

Se define como “Una exposición inmersiva e interactiva completamente única en pleno centro de Madrid.” Dura aproximadamente una hora y nos muestra diferentes mundos donde el visitante puede entrar en contacto con olores, colores y tactos únicos. Se trata de un inmersivo recinto de más de 600m². A lo largo del recorrido, los visitantes se encontrarán con una piscina gigante de bolas, el único parque de bambú interior de Europa, una lluvia de confeti e incluso murales pintados por artistas locales. Está presente en Madrid, Roma y Barcelona. Las entradas tienen un precio fijo de 15€. Su cuenta de Instagram tiene 67,7 mil seguidores y lleva activa desde hace casi 3 años.

IKONO, aunque no se relacione con las marcas ni la publicidad, compite con Five Brands Space, ya que también ofrece una experiencia artística e interactiva a su público durante una hora.

Supone una fortaleza tanto sus escenarios creados para ser “instagrameables” (y por tanto difundidos por redes), como que esté presente permanentemente en tres ciudades.

A su vez, resulta una debilidad que no renueve sus exposiciones: aunque sus visitantes hayan pasado una gran experiencia, no volverán.

1.2.2.3 Museum of Illusions Madrid

Este museo ofrece a sus visitantes una experiencia tanto visual y sensorial como educativa, dejándoles intrigados a través de sus nuevas e inexploradas ilusiones. Ideal para todas las edades, el público disfrutará de una colección de hologramas e ilusiones ópticas, divirtiéndose y disfrutando con trucos fascinantes sobre la visión y la percepción a través de distintos cuartos (el cuarto invertido, el infinito, el inclinado...). Además, cuenta con un salón de intrigantes juegos. Las entradas para adultos cuestan 14€. Su Instagram cuenta con 13,5 mil seguidores desde hace casi 3 años.

Este museo es un gran competidor para Five Brands Space ya que al igual que él combina la interactividad, con el factor sorpresa y la experiencia en familia a lo largo de un recorrido por varias salas.

Supone una gran fortaleza que además de tener un carácter muy “instagrameable”, lo tenga también educativo.

Como debilidad, destacar que puede resultar un poco monotemático el hecho de que todas las exposiciones giren en torno a las ilusiones ópticas. También supone una desventaja que no se renueven las exposiciones de cada cuarto, impidiendo que muchos clientes deseen repetir la experiencia.

1.2.2.4 WOW Concept Madrid

“La concept store donde se une lo físico y lo digital”. No se trata de un museo, sino del primer centro comercial “phygital” de Madrid. En WOW se encargan de hacer que el cliente viva una auténtica experiencia (con o sin compra) y se sienta un verdadero protagonista. Se trata de un inspirador espacio de 5.500m² que reúne las últimas tendencias en moda, belleza, arte y tecnología, a la vez que le ofrece al público experiencias lúdicas gratuitas (talleres, clases, presentaciones y prueba de productos...) y experiencias gastronómicas en su restaurante. Su preocupación por la estética y su vocación por lo “trending” hacen de WOW un lugar idóneo para ser fotografiado, compartido, y donde pasar una buena tarde con los tuyos.

Abrió sus puertas el 12 de marzo del año pasado y en Instagram ya cuenta con 54,3 mil seguidores.

A pesar de tratarse de una “concept store”, concibo WOW como competidor de Five Brands Space, debido a la divertida experiencia que le ofrece al cliente, al espacio artístico del que lo rodea y a su interactividad con el mismo. Considero que ambos lugares comparten público objetivo.

Supone una fortaleza para WOW tener la opción de compra, por lo que el disfrute del cliente no sólo será visual e interactivo. También el carácter lúdico de sus talleres y la constante renovación en sus actividades.

Por otro lado, como debilidad destacaría que el formato “concept store” permite mucho menos la individualización de la experiencia, al ser un lugar con mayor afluencia de gente.

1.2.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos

Acudir a un museo se trata de una actividad cultural con la que los ciudadanos ocupan su tiempo libre. Según el Ministerio de Cultura y Deporte (2022) “El 93,7% de las personas que visitaron un museo en el último año lo hicieron por ocio o entretenimiento, frente a un 6,3% que declara que su visita fue motivada por su profesión o estudios” (p. 43). Estos porcentajes revelan la facilidad de sustitución de Five Brands Space, ya que en Madrid existe una amplia variedad de servicios que pueden satisfacer esa necesidad genérica de ocio y entretenimiento del potencial cliente. Sin embargo, debido a sus características tan diferenciadoras, cabe destacar la escasa oferta de servicios similares con los que el público se puede encontrar si está en busca de un ocio cultural más específico.

Otro factor que podría suponer una amenaza a la hora de que el público se decantase por otro servicio son los cambios tecnológicos. El sector museístico podría verse afectado, pues según el Ministerio de Cultura y Deporte (2022) “La red también es un instrumento para realizar visitas virtuales a museos a través de Internet, cifrándose en el 7,4% anual de los investigados”(p. 59). Aunque las estadísticas son aún mayores en el mercado del ocio y el entretenimiento:

El 7,8% de la población investigada ha visto en el último año algún espectáculo de artes escénicas a través de Internet, observándose en teatro un 3,7% y en ballet o danza un 3%. Las mayores tasas se registran en conciertos de música actual, con un 13,2% de la población que los han visto a través de Internet. (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022, p.59)

Por otro lado, el sector del ocio y entretenimiento (que abarca actividades de ámbitos muy diversos) se encuentra en constante movimiento y tienden a surgir novedades, lo cual aumentaría las posibilidades de ser sustituido como servicio. En cambio, el mercado museístico madrileño no presenta esas características: prevalecen las exposiciones permanentes frente a las temporales (aunque muchos museos combinen ambas), por lo que el ritmo en cuanto al surgimiento de novedades de este sector es mucho menor, rebajando la amenaza de ser sustituido por un nuevo servicio.

1.2.4 Poder de negociación del proveedor

En primer lugar, los proveedores de un museo con estas características serían principalmente empresas tecnológicas, de montaje, de iluminación, de diseño... ya que las obras expuestas las proporciona el cliente, es decir el anunciante que desea publicitarse.

Los proveedores de Five Brands Space no son únicos, ya que existen numerosas empresas que ofrecen esos mismos servicios. Por tanto, el museo tendría un alto poder de negociación con las empresas proveedoras, disponiendo de muchas alternativas a la hora de seleccionar con cuáles trabajar.

A continuación se muestran las empresas madrileñas seleccionadas para cubrir cada uno de los servicios requeridos por el museo.

1.2.4.1 Empresa tecnológica: MELIT Technologies

Se trata de una joven compañía multidisciplinar que ofrece a los clientes los servicios requeridos para solucionar sus necesidades tecnológicas. Entre la amplia variedad de servicios que ofrecen se encuentran algunos de gran interés para óptimo el funcionamiento de Five Brands Space: desarrollo web y app, business intelligence, big data, gestión de proyectos tecnológicos...

Como ventaja principal de esta empresa proveedora destacaría la opción que ofrece de financiar sus servicios a través del Programa Kit Digital - Fondos europeos “Next Generation EU”, que para aquellas empresas de entre 10 y menos de 50 empleados destina una ayuda máxima de 12.000€ con el fin de digitalizar su negocio.

1.2.4.2 Empresa de montaje y producción de exposiciones: SGRexposiciones

He seleccionado esta empresa de más de 30 años de experiencia en el sector debido a su especialización en exposiciones efímeras y a que engloba tanto montaje, como iluminación y diseño, haciendo innecesario la contratación de más empresas proveedoras. Entre otros servicios, ofrece: confección de elementos expositivos, muros, vitrinas, pintura, iluminación, audio y video, distribución y colgado de obra.

1.2.5 Poder de negociación del cliente

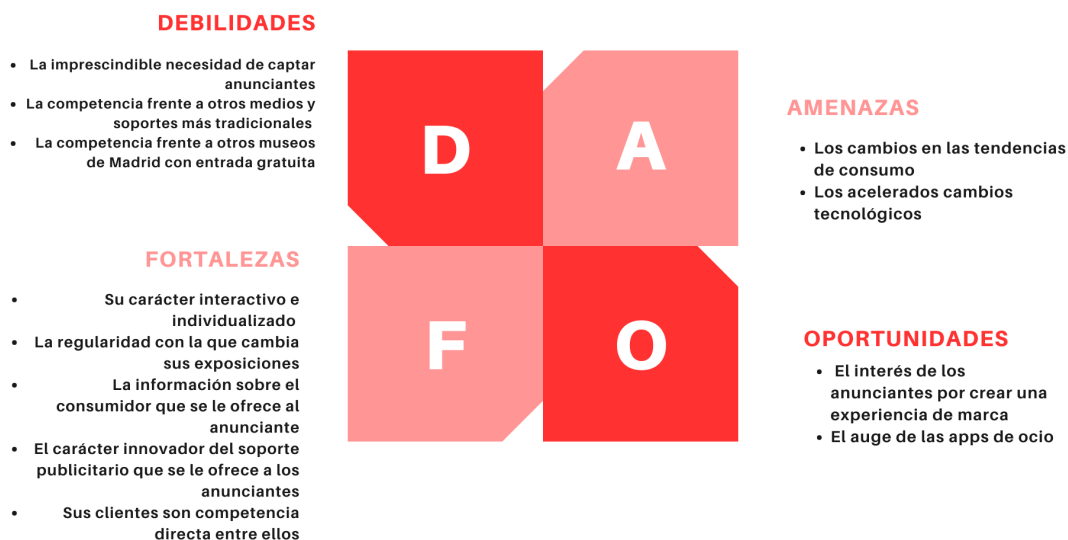
Si comprendemos al cliente como el posible visitante al museo, éste dispondría de un poder de negociación total, ya que tanto en el mercado museístico como en el del ocio y entretenimiento tiene muchas alternativas y facilidades para sustituir a Five Brands Space.

Por otro lado, teniendo en cuenta que se ofrece a las marcas un espacio donde publicitarse, los anunciantes también serían potenciales clientes del museo. En esta ocasión, tendrían un poder de negociación alto debido a las múltiples alternativas que existen en el mercado de los medios y soportes publicitarios. Aunque se ha de tener en cuenta que el servicio ofrecido es algo único y altamente diferenciado frente al resto de medios y soportes más convencionales donde las marcas pueden anunciarse.

1.3 Análisis DAFO

Una vez analizado el entorno que concierne al proyecto, conviene estudiar sus debilidades, posibles amenazas, fortalezas y posibles oportunidades. El análisis se llevará a cabo acorde a la matriz DAFO que propone Albert S. Humphrey.

Gráfica 1.4 Análisis DAFO de Five Brands Space.



Fuente: Elaboración propia.

1.3.1 Debilidades

1.3.1.1 La imprescindible necesidad de captar anunciantes

A diferencia de otras instituciones culturales, el funcionamiento de este museo depende por completo de los acuerdos que consiga establecer con las marcas participantes. Sin ellas, no habría exposiciones, no se cumplirían los objetivos y sería inviable la financiación de Five Brands Space.

1.3.1.2 La competencia frente a otros medios y soportes más tradicionales

Como ya se ha especificado, el objetivo principal de las exposiciones de Five Brands Space es que ejerzan como un soporte publicitario en sí mismo. Se trata de un soporte fuera de lo común, que todavía no ha sido experimentado por ningún anunciante y del que, por tanto, no se ha comprobado su eficacia en el público. Es por eso, que esta idea innovadora puede ser visualizada por ciertas marcas como correr un riesgo, prefiriendo invertir en medios más tradicionales como la televisión, la radio, o las revistas, de los cuales sí se conoce su eficacia y se pueden hacer una idea de la repercusión que obtendrán con la campaña.

1.3.1.3 La competencia frente a otros museos de Madrid con entrada gratuita

Cuando el público busca un plan cultural o de entretenimiento sin tener ninguna prioridad específica, es lógico que se decanten antes por una experiencia que no les suponga un coste económico. Por lo tanto, resulta primordial que el museo ofrezca unos servicios diferenciados por los que el consumidor esté dispuesto a pagar.

1.3.2 Fortalezas

1.3.2.1 Su carácter interactivo e individualizado

Frente a otros museos en los que el papel del visitante se limita al análisis de información a través de una visita guiada o libre, en Five Brands Space el museo se adapta a las tendencias que hoy en día buscan los consumidores. Por un lado, ofrece al visitante un papel activo y entretenido al precisar de su interacción en cada exposición para poder pasar a la siguiente sala. Por otro lado, el museo se encarga de que los visitantes vivan una experiencia única y personalizada juntos, sin la distracción que ninguna otra persona ajena a su grupo pueda causar en cada sala.

1.3.2.2 La regularidad con la que cambia sus exposiciones

Five Brands Space renueva sus exposiciones con una alta frecuencia: cada año. Además, lo hace por completo: las cinco marcas participantes pasan a ser otras cinco de un sector o producto totalmente distinto, por lo que la novedad reinará no solo en las nuevas obras artísticas de cada sala, sino en todo el museo y su temática. Este modelo está pensado para adaptarse al consumidor de hoy en día: se aburre fácilmente de las cosas y busca constantemente nuevas experiencias.

1.3.2.3 La información sobre el consumidor que se le ofrece al anunciante

Cada vez que una exposición llegue a su fin, se le enviará un informe final a cada una de las cinco marcas. Este informe (no disponible para el público) contendrá los datos relativos a todas las marcas, y reflejará las votaciones que los visitantes realizaron antes de resolver el misterio de qué obra pertenecía a cada marca. Esta valiosa información podrá guiarles sobre si están realizando o no correctamente su labor comunicativa.

1.3.2.4 El carácter innovador del soporte publicitario que se le ofrece a los anunciantes

Anteriormente mencionaba que podría suponer una debilidad ante ciertos anunciantes el hecho de ofrecerles un soporte publicitario que se aleja de lo tradicional. Sin embargo, otras muchas marcas pueden ver esto como algo positivo. A día de hoy la publicidad no deja de explorar nuevos caminos para conquistar a sus consumidores de la forma más sorprendente posible.

1.3.2.5 Sus clientes son competencia directa entre ellos

Este hecho se puede comprender como una fortaleza a la hora de captar anunciantes (y por tanto, conseguir financiación) porque en el momento en que se consiga un acuerdo con una gran marca, sus mayores competidores pensarán que no podrán ser menos. Es decir, Five Brands Space pretende que al conseguir que una marca “se meta en el juego” el resto de sus competidoras se vean obligadas también a ello, para así demostrar sus valores comunicativos.

1.3.3 Amenazas

1.3.3.1 Los cambios en las tendencias de consumo

El proyecto de lanzamiento de Five Brands Space está ideado para adaptarse a las necesidades de su público objetivo. Sin embargo, éste no mantendrá en el tiempo permanentemente los mismos gustos. Al tratarse de un público joven y activo, el museo ha de estar al tanto de las nuevas tendencias que le rodean: de este modo, se rebajará la amenaza que supone quedarse obsoleto.

1.3.3.2 Los acelerados cambios tecnológicos

El museo no solo debe comenzar funcionando con la tecnología más innovadora del momento, sino que tendrá que mantenerse al día en los avances que puedan ir surgiendo. Así, podrá implementarlos en su sistema de interacción con el público, de seguridad, o incluso en las propias exposiciones.

1.3.4 Oportunidades

1.3.4.1 El interés de los anunciantes por crear una experiencia de marca

Hoy en día las empresas buscan cada vez más convertir en protagonistas a sus consumidores, haciéndoles vivir una experiencia. De este modo, el público conecta con la marca y percibe que tiene un papel activo sobre la misma. Los visitantes de Five Brands Space se sentirán los personajes principales durante todo el recorrido por el museo, influyendo y probablemente mejorando la percepción y fidelidad que tenían hacia las marcas.

1.3.4.2 El auge de las apps de ocio

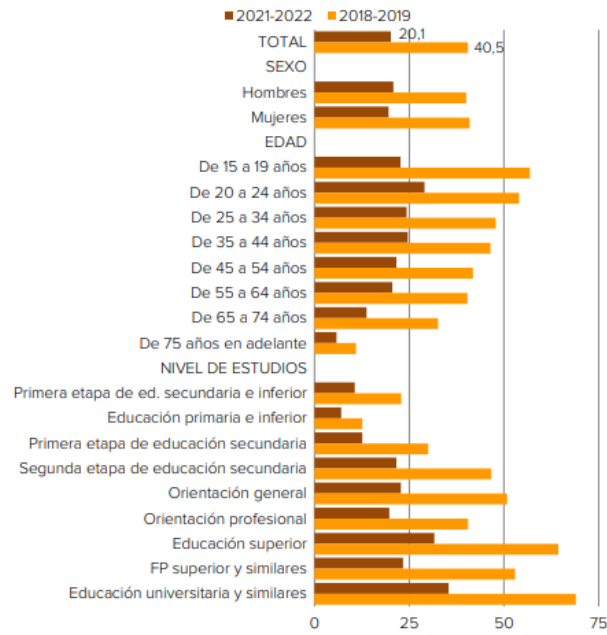
Anteriormente se ha comentado la última tendencia en aplicaciones que ofrecen planes por la capital, como es el caso de Fever. Si bien es cierto que la app posicionaría al museo junto a su propia competencia (ofreciendo al usuario otras alternativas similares), resulta igualmente un buen medio por el que llegar a aquel público que aún desconoce Five Brands Space. También son un punto a favor los descuentos en experiencias que ofrece la app a sus clientes más fieles (ya que acumulan puntos con sus compras), incitando por medio de una rebaja a aquel público aún no fidelizado a animarse a probar la experiencia.

1.4 Público objetivo

El *target* al que Five Brands Space va principalmente dirigido son personas jóvenes (de entre 18 y 34 años) residentes en la ciudad de Madrid que estén cursando estudios universitarios o ya los hayan finalizado y se encuentren activos en el mercado laboral.

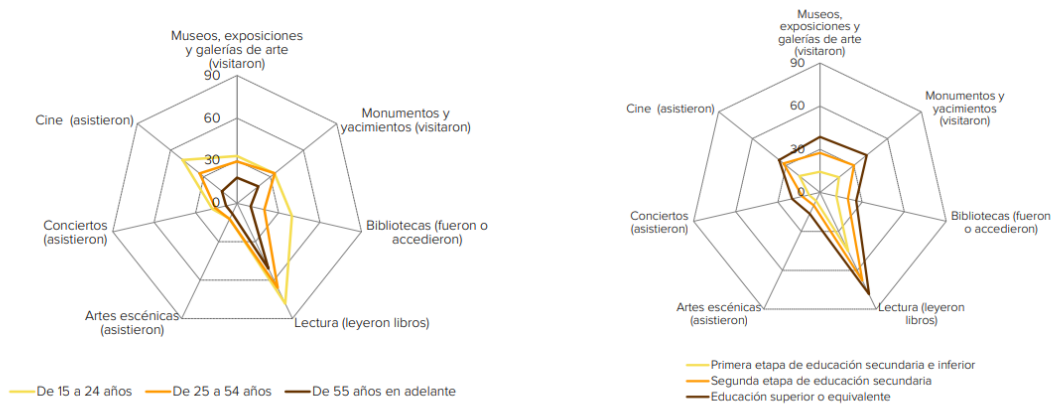
Tanto la edad del público como el nivel de estudios, situación laboral y la ubicación de Five Brands Space han sido escogidos tomando como referencia los siguientes datos:

Gráfico 1.5 Personas que visitaron museos en el último año según características (en porcentaje).



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2021-2022.

Gráfico 1.6 Personas que realizaron determinadas actividades culturales en el último año según edad y estudios (en porcentaje).



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2021-2022.

Tabla 1.7 Valoración media del grado de interés por los museos según características (valores de 0 a 10).

NIVEL DE ESTUDIOS	
Primera etapa de educación secundaria e inferior	4,8
<i>Educación primaria e inferior</i>	4,3
<i>Primera etapa de educación secundaria</i>	5,1
Segunda etapa de educación secundaria	5,9
<i>Orientación general</i>	6,0
<i>Orientación profesional</i>	5,6
Educación superior	6,3
<i>FP superior y similares</i>	6,0
<i>Educación universitaria y similares</i>	6,5
SITUACIÓN LABORAL	
Trabajando	5,8
Parado	5,2
Jubilado o retirado del trabajo	5,1
Estudiante	5,8
Trabajo doméstico no remunerado	5,5
Otros	5,0

Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2021-2022.

Tabla 1.8 Personas que visitaron museos en el último año según su Comunidad Autónoma (en porcentaje).

Andalucía	18,2
Aragón	25,8
Asturias (Principado de)	22,6
Baleares (Illes)	17,5
Canarias	14,5
Cantabria	10,2
Castilla y León	17,4
Castilla-La Mancha	27,9
Cataluña	17,6
Comunitat Valenciana	17,1
Extremadura	20,9
Galicia	19,5
Madrid (Comunidad de)	28,9
Murcia (Región de)	22,4
Navarra (Comunidad Foral de)	16,5

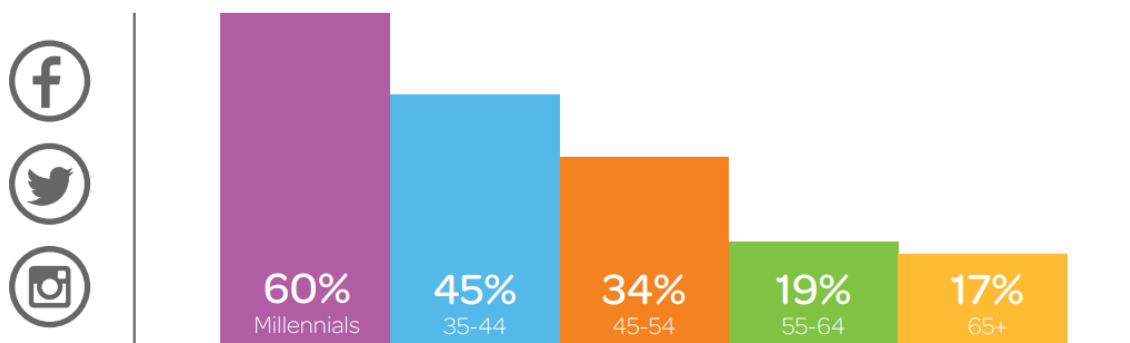
País Vasco	18,0
Rioja (La)	23,0
Ceuta y Melilla	18,7

Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2021-2022. Elaboración propia.

Por otro lado, los aspectos de carácter más subjetivo que definirían al público objetivo de Five Brands Space son los siguientes:

- El uso recurrente de las redes sociales como forma de expresión de su personalidad.
- El interés por la estética y el arte.
- Una vida social activa: consumo frecuente de ocio y entretenimiento con seres queridos.
- El atrevimiento y la curiosidad: constante búsqueda de experiencias sorprendentes, ganas de experimentar cosas nuevas.

Gráfico 1.9 Personas que han posteado, twitteado o compartido sus eventos o experiencias según grupos de edad.



Fuente: Eventbrite - Harris survey of 2,000+ U.S. consumers. July 2014.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS INTERNO

2.1 Características del museo

A continuación se detallarán y justificarán algunos aspectos de Five Brands Space necesarios para comprender su funcionamiento interno como museo.

2.2.1 La presencialidad

A pesar de la posibilidad que ofrece el formato virtual para llegar a un mayor número de personas, Five Brands Space se decanta por ser un museo presencial. El principal motivo es que perdería su esencia dejando de brindarle a su público objetivo una experiencia: “Más de 3 de cada 4 millenials (78%) preferiría gastar dinero en una experiencia o evento deseando frente a otro tipo de compra” (Eventbrite, 2014, p. 2).

Además, se tienen en cuenta las preferencias del público: “Para el 41%, el museo virtual nunca podrá reemplazar a la visita presencial” (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021).

2.2.2 La interactividad

El recorrido por Five Brands Space convierte al visitante en un verdadero protagonista, pues tiene una función clave. En cada una de las 10 salas deberá resolver un enigma en consenso con sus compañeros: ¿Qué marca es la autora de cada una de estas 5 obras?

Por lo tanto, no es un museo que se reduzca simplemente a transmitir información o a mostrar obras de arte, sino que busca hacer partícipe al público en todo momento, evitando que su papel se limite a la observación y al análisis.

El modelo interactivo de Five Brands Space se basa en los conocimientos acerca de la importancia de que el público se sienta útil e imprescindible en el transcurso de su experiencia: “El ocio exige internalización y que el sujeto sea protagonista de la experiencia. Hablamos de un disfrute en primera persona en el que importa más el desarrollo del sujeto que la vivencia gratificante en sí misma” (Monteagudo, 2008, p. 47).

También cabe destacar la ventaja que supone la interactividad de un museo al ejercer como soporte publicitario, pues al ofrecer una experiencia tiene más

posibilidades de ser recordada, reforzando la imagen de marca y aumentando la eficacia de la campaña que mediante la exposición harán los anunciantes:

Las experiencias ayudan a dar forma a la identidad y crean recuerdos para toda la vida: casi 8 de cada 10 (77 %) de los millennials dicen que algunos de sus mejores recuerdos son de un evento o experiencia en vivo al que asistieron o en los que participaron. El 69% cree que asistir a eventos y experiencias en vivo los hace conectar con otras personas, la comunidad y el mundo. (Eventbrite, 2014, p. 2)

2.2.3 El recorrido individualizado

Five Brands Space ofrece un recorrido individualizado a sus visitantes por sus 10 salas. Esto quiere decir que el museo no contempla la opción de visitas guiadas ni libres: cada sala será visitada únicamente por los grupos que los visitantes decidan formar (posteriormente se expondrá cómo los precios de las entradas se verán afectados por ello).

El hecho de estar a solas con tus seres queridos trata de intensificar la experiencia positiva que el público se lleve de Five Brands Space, pero existen más motivos que justifican el modelo individualizado del museo. Según Eve (2021):

Uno de los mayores problemas de los museos populares es la aglomeración de visitantes, y las multitudes no siempre son fáciles de controlar [...] La gran cantidad de visitantes en estos espacios hipersaturados (sala de la Mona Lisa en el Louvre, p.e.) implica una serie de efectos negativos, lo que deteriora la calidad de las condiciones de la visita, generando una experiencia perturbada por el comportamiento y la presencia de otros visitantes.

2.2.4 La frecuencia en el cambio de exposiciones

Las exposiciones de Five Brands Space son temporales: cada 12 meses se cambia de anunciantes.

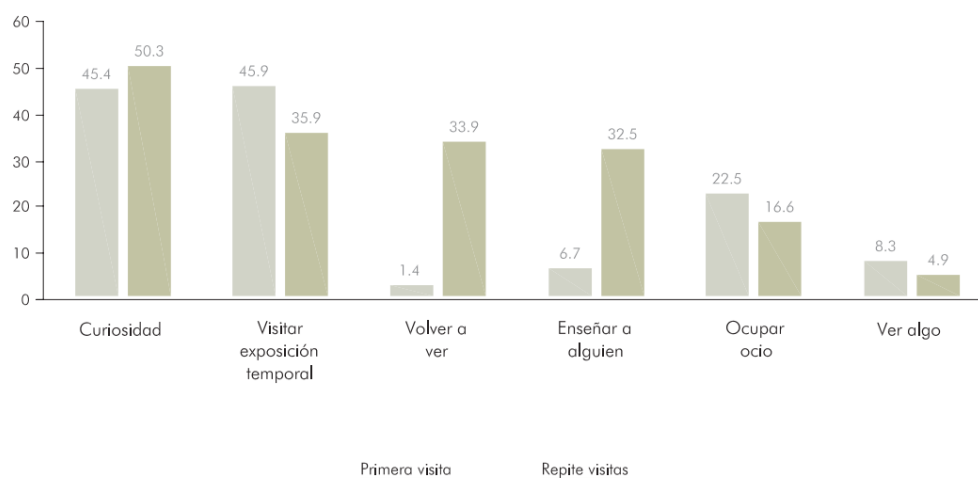
Esta frecuencia ha sido seleccionada por diferentes motivos. En primer lugar, se necesita tiempo para realizar los acuerdos convenientes con las futuras marcas participantes para posteriormente anunciar al público la siguiente exposición. Por lo que si el ritmo en el cambio de exposiciones fuese más acelerado, los potenciales visitantes estarían sobreexpuestos a demasiada información mediante campañas publicitarias que anunciaran el nuevo cambio. Además, también cabe la posibilidad de que menos de 12 meses no fuesen suficientes para encontrar y firmar los acuerdos con los anunciantes participantes.

Lo deseado es que los clientes que prueben la experiencia de Five Brands Space se fidelicen con el museo y quieran acudir a la exposición del año siguiente, por lo que también se ha de tener en cuenta la frecuencia con la que una persona repite la visita a un museo. Analizando el caso de Conociendo a nuestros visitantes: Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura (2007), se han de tener en cuenta las siguientes cifras:

Según las respuestas globales, algo más de las tres cuartas partes de los visitantes entrevistados en esta investigación (77,3%) se hallaban haciendo su primera visita al museo, mientras que casi la cuarta parte restante (22,5%) repetía la visita. La distribución de los visitantes que repiten en relación con la muestra total de visitantes es la siguiente: el 13% es esporádico, el 3,3% ocasional y el 4,5% asiduo. (p. 118)

También resulta interesante conocer las motivaciones que llevan al público a repetir su experiencia en un museo:

Gráfica 2.1 Motivos para realizar la primera visita a un museo frente a motivos para repetir la visita (en porcentajes).



Fuente: Conociendo a nuestros visitantes: Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura.

La curiosidad y el hecho de visitar una exposición temporal son las motivaciones que más incitan al público a repetir su experiencia, lo cual se encuentra en sintonía con el proyecto de Five Brands Space.

Por último, es importante resaltar que el mes de inicio de cada nueva temporada de exposiciones será abril. Se ha seleccionado este mes basándose en los siguientes datos aportados por el Ayuntamiento de Madrid:

Tabla 2.2 Número de visitantes a museos municipales de Madrid por mes durante el año 2022.

	Total
2022	750.489
Enero	45.314
Febrero	55.236
Marzo	66.316
Abril	79.989
Mayo	71.404
Junio	58.254
Julio	44.615
Agosto	46.338
Septiembre	53.299
Octubre	78.669
Noviembre	78.147
Diciembre	72.908

Fuente: Área de Gobierno de Cultura, Turismo y Deportes. Subdirección General de Museos y Exposiciones. Servicio de Museos y Exposiciones.

2.2.5 Las 5 marcas y su selección

Las protagonistas de cada exposición anual de Five Brands Space serán 5 marcas competitivas entre sí: aquellas que comercialicen con un mismo producto o servicio, o bien pertenezcan a un mismo sector.

Posteriormente, se detallará en el plan de marketing cuáles está previsto que sean las cinco primeras marcas que serán invitadas (o más bien retadas) a inaugurar la primera temporada de exposiciones del museo.

Una vez se lance el proyecto en abril y arranquen las primeras exposiciones, quedarán abiertas las solicitudes de participación como anunciante para el año siguiente de un sector, producto o servicio concreto. Los potenciales futuros participantes dispondrán de 3 meses para enviar su solicitud: abril, mayo y junio.

En función de la demanda de solicitudes, Five Brands Space establecerá unas tarifas fijas para el soporte publicitario que el museo ofrece. El 1 de julio las hará públicas para sus solicitantes y éstos dispondrán hasta el 31 de ese mismo mes para cerrar el acuerdo con el museo. Los cinco primeros anunciantes que acepten comprar el espacio publicitario serán los protagonistas de la próxima exposición anual.

Se ha ideado este proceso de selección porque de este modo los anunciantes dispondrán de 8 meses para preparar las obras que conformarán sus exposiciones (a través de la subcontratación de agencias de publicidad, la colaborando con artistas, su propio departamento de comunicación...) y Five Brands Space tendrá tiempo más que suficiente para preparar su campaña anual de marketing que comunique las próximas 5 marcas protagonistas de la nueva exposición del museo.

2.2.6 Las 10 salas

Cada uno de los 5 anunciantes tendrá que crear un proyecto para cada una de las 10 salas temáticas basándose y tomando como única referencia sus valores de marca. Se trata de intentar hacerse reconocible a través de aspectos tan abstractos como los que se especificarán a continuación en el briefing que el museo le entregará a cada marca participante.

2.2.6.1 Sala olfato

Cada anunciante tendrá que crear un aroma que piense que le represente. En caso de tener tienda o producto físico, no podrá coincidir con su olor.

Por ejemplo, una marca como Apple, que destaca por su carácter de exclusividad y lujo, podría crear un aroma más amaderado para que el público lo reconociese. Mientras que su competidor Xiaomi, que se caracteriza por su innovación tecnológica low cost, podría desarrollar un perfume con un olor más fresco o incluso químico.

2.2.6.2 Sala oído

Cada anunciante deberá producir una melodía de entre 5 y 10 segundos que haga que el oyente sea capaz de reconocerlo y diferenciarlo de las otras marcas. El sonido no debe guardar relación con ninguna de sus anteriores apariciones en medios.

Por ejemplo, un anunciante como Nestea, más caracterizado por el "momento relax" podría crear una melodía calmada. Frente a esto, su competencia Fanta, que se define más con la diversión y la actividad, por lo que podría crear una melodía dinámica y jovial.

2.2.6.3 Sala gusto

Cada anunciante ha de ofrecer al público una bebida o comida con un sabor que haga que el público lo identifique. En caso de tratarse de una marca que comercialice con productos comestibles o bebibles, no podrá guardar relación con los ya existentes.

Por ejemplo, un anunciante como Škoda, caracterizado por la sencillez y practicidad, en esta sala podría ofrecerle al público simplemente un vaso de agua. Mientras tanto, una marca como Mercedes Benz que destaca por la calidad y el lujo, podría ser representada por una copa de vino.

2.2.6.4 Sala vista

Cada anunciante expondrá una fotografía cuyas tonalidades, estética, personajes, tamaño etc. pueda hacerle recordar al espectador a la marca. No podrán predominar sus colores corporativos, aunque sí aparecer. En la fotografía no se debe ver ningún personaje reconocido ni relacionable con la marca. El resultado final no puede ser editado con ningún programa de Photoshop.

Por ejemplo, una marca como Netflix, caracterizada por la inclusión, la curiosidad y la creatividad, podría realizar una fotografía colorida, con personajes variados y un aire divertido. Por otro lado, su competencia HBO Max más caracterizado por la seriedad, calidad y profesionalidad, podría presentar una fotografía de estilo más sobrio y con tonalidades oscuras

2.2.6.5 Sala tacto

Cada anunciante expondrá un objeto con una textura que pueda evocar sus valores de marca. El tamaño será a elegir y el artículo no tiene por qué tener utilidad, ya que el protagonismo se lo ha de llevar su textura. Si comercializa con objetos no podrán tener relación con los mismos y el color principal de la pieza no ha de coincidir con los corporativos.

Por ejemplo, una marca como Estrella Damm, cuya filosofía se orienta al verano y el disfrute, podría exponer como elemento un puñado de arena. Por otro lado, Estrella Galicia, que se caracteriza más por la calidad y la tradición, podría exponer una tabla de madera.

2.2.6.6 Sala vestidor

Cada anunciante tendrá que confeccionar un atuendo que pueda identificarle como marca centrándose en las telas, los estampados, los materiales, el estilo... El maniquí será el mismo para todos. El traje no debe representar a su prototipo de consumidor ni debe hacer un notorio uso de los colores corporativos.

Por ejemplo, la marca Lindt relacionada con la excelencia, pasión y profesionalidad podría ser representada por un traje elegante, con muchos detalles y varias capas de telas. Sin embargo, una marca como Nestlé Extrafino caracterizada por lo clásico, lo simple o la infancia, confeccionaría un traje sencillo, monocromático y de tela fina.

2.2.6.7 Sala papel y boli

Cada anunciante deberá crear un cartel con una pregunta que le represente como marca cumpliendo con los requisitos que a continuación se exponen. Sólo podrá aparecer una oración interrogativa (con tamaño y tipografía a elegir) escrita en negro sobre un fondo blanco. La oración no puede guardar relación con ningún tipo de eslogan o discurso emitido en medios anteriormente por la marca.

Por ejemplo, el cartel de un anunciante como Iberia, caracterizado por la experiencia, la seguridad y la tranquilidad que aportan sus servicios podría decirnos: "¿Otro vuelo más que pasa dormido?". Mientras que por otro lado, la compañía Ryanair, de carácter low cost y un aire más dinámico y jovial podría preguntarnos: "¿A qué parte del mundo quieres ir hoy?".

2.2.6.8 Sala hogar dulce hogar

Cada anunciante deberá crear una maqueta de la casa que mejor representaría a su marca, con las habitaciones, personajes y detalles que desee. La maqueta no podrá superar el metro de altura. Los colores corporativos no deben ser identificados. Ninguna habitación ha de parecerse a la tienda física u oficina real de la marca en caso de haberlas.

Por ejemplo, Benetton se caracteriza por valores como la igualdad, la diversidad o la inspiración, por lo que se podrían reflejar en su maqueta incluyendo muchos colores, habitaciones, así como variedad de personas. Se trataría de una casa amplia y grande, en la que cupiese todo el mundo. En el caso por ejemplo de Lacoste, que representa la deportividad y exclusividad, así como lo clásico, se podría realizar una pequeña pero lujosa casa, con pocas personas y un gran jardín.

2.2.6.9 Sala reflejos

Cada anunciante expondrá un espejo que represente su prototipo de consumidor. Cuando el visitante se vea reflejado sobre la superficie, tendrá que identificar la marca. Para ello, el anunciante podrá jugar con aspectos del consumidor como el atuendo, la postura, etc... (añadiéndolos con algún material sobre la superficie) o con aspectos del propio espejo como distorsiones, el marco, la posición, luces...

Por ejemplo, si se tratase de una marca como Facebook (con un público de edad adulta) podrían reflejarse signos de vejez en la zona superior del espejo para que el visitante los vea reflejados en su cara. Por otro lado, Tik Tok (con un público considerablemente joven) podría utilizar un espejo que distorsionase el reflejo viéndose los visitantes más pequeños.

2.2.6.10 Sala laberinto

Una serie de estímulos (sonidos, olores, colores, iluminación, objetos, temperatura, carteles con mensajes, etc ...) que la marca elija, serán los que guíen durante el laberinto al público, determinando que acaben en una de las cinco salidas, descubriendo allí la marca que más a gusto ha hecho que se sientan como para dejarse guiar por su atmósfera creada. Este es el único caso en que el visitante no debe votar, pero sí escanear su código al finalizar el laberinto para que quede registrada la marca por la que se dejó llevar.

Por ejemplo, la marca Ikea, que se diferencia por su sencillez y modernidad a bajo precio, podría crear un camino minimalista por medio de una iluminación blanca y el olor a nuevo que tanto la diferencia, así como algún que otro cartel con un tono fresco e innovador propio de su comunicación. Otro camino muy diferente sería el de El Corte Inglés, que al caracterizarse por la calidad, fidelidad y lujo, podría ambientar su trayecto con una iluminación cálida, una música de ambiente, una temperatura cálida...

2.2.7 La duración del recorrido

El recorrido a través de las 10 salas tendrá una duración máxima de 60 minutos. Cada sala tendrá un tiempo límite de minutos en función de su dificultad a la hora de resolver el enigma:

Tabla 2.3 Duración máxima de la estancia de los visitantes en cada sala de Five Brands Space.

Sala	Minutos
Olfato	5
Oído	5
Gusto	5
Vista	7
Tacto	5
Vestidor	7
Papel y boli	5
Hogar dulce hogar	7
Reflejos	5
Laberinto	9

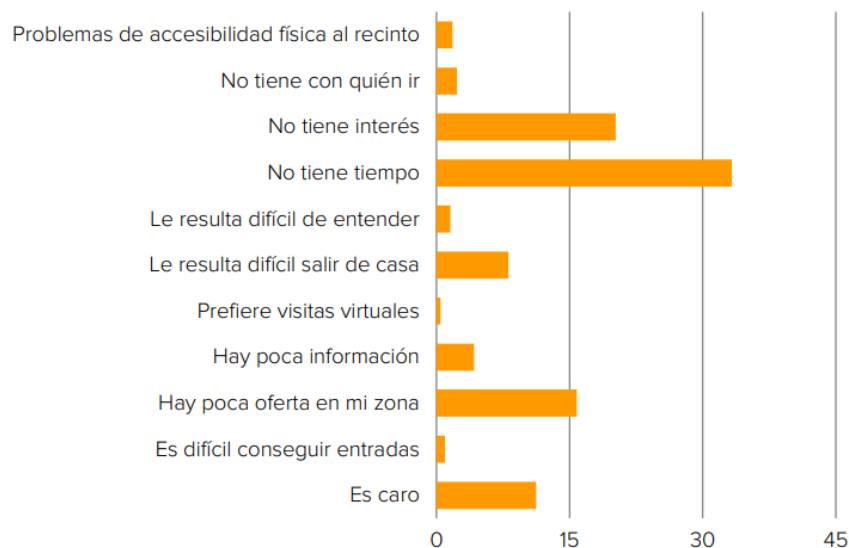
Fuente: Elaboración propia.

En la misma pantalla en la que los visitantes votarán a qué marca pertenece cada obra, aparecerá un cronómetro con una cuenta atrás de los minutos y segundos restantes de los que disponen para resolver el enigma. Esto servirá para hacer aún más emocionante y divertida la experiencia, incrementando la atención depositada en cada pieza y el trabajo grupal a fines de superar el reto.

Otro motivo que justifica la duración máxima del recorrido tiene relación con la mayor razón por la que muchas personas no acuden a museos: la falta de tiempo. Si bien es cierto que (aunque sea por gusto) los visitantes de los museos pueden llegar a pasar horas recorriéndolos, este mismo hecho también supone una barrera a la hora de que se planteen acudir. Al implantar un tiempo máximo de recorrido, Five Brands Space

pretende que su público objetivo pueda encajar la experiencia en su horario sin dificultades.

Gráfica 2.4 Personas según los motivos o barreras que más influyen en que no vaya más a museos (En porcentaje).



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2021-2022.

La selección de los 60 minutos como tiempo máximo se fundamenta en el siguiente estudio, que muestra cómo el intervalo de tiempo de visita más común es entre 30 y 60 minutos, seguido de 60 a 90 minutos:

Tabla 2.5 Tiempo promedio de la visita al museo (en intervalos).

Tiempo de la visita (en intervalos)	n	%
0 a 30 minutos	1.122	13,5
De 30 a 60 minutos	3.279	39,4
De 60 a 90 minutos	2.179	26,2
De 90 a 120 minutos	1.017	12,2
Más de 120 minutos	724	8,7

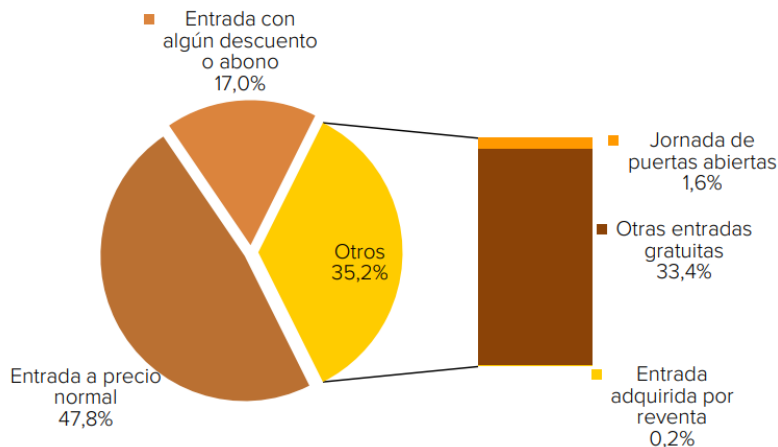
Fuente: Conociendo a nuestros visitantes: Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura.

2.2.8 Días de apertura, horario y precios

En primer lugar, para establecer los días de apertura se tendrá en cuenta que Según el Ministerio de Cultura y Deporte (2021) “Más de la mitad, un 56,7% de las visitas a los museos se realizaron en fin de semana o festivo” (p. 43). Con lo cual, Five Brands Space no se puede permitir cerrar sus puertas al público durante esos días.

Por otro lado, conviene analizar también la disposición que el público suele tener a pagar por la entrada de un museo, teniendo en cuenta la existencia de descuentos o entradas gratuitas:

Gráfica 2.6 Personas que han visitado museos en un año según el tipo de entrada de la última vez que han ido (En porcentaje).



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte. Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2021-2022.

Estas cifras nos desvelan que Five Brands Space debería poner a disposición de sus visitantes ciertos descuentos o abonos (a mayores de las entradas que venda a precio normal) para así acaparar más público. Por el momento, no se contemplan las entradas gratuitas pero sí una jornada de puertas abiertas el primer lunes de cada uno de los tres primeros meses de exposición, a modo de estrategia de marketing que posteriormente se explicará con más detalle en el plan de marketing para el lanzamiento del museo.

Antes de fijar cualquier horario o precios para Five Brands Space, corresponde analizar el de su competencia:

Tabla 2.7 Análisis de los días de cierre, apertura, horarios, precios y descuentos de los competidores de Five Brands Space.

Competidor	Días de cierre	Días de apertura	Horarios	Precios (entrada general)	Descuentos
Museum of Dreamers	Lunes	Martes	11.00 - 20.00	18€	Mayores de 65, estudiantes menores de 25 años, discapacitados, niños entre 4 y 12 años, bebés entre 0 y 3 años, grupos.
		Miércoles	11.00 - 20.00	18€	
		Jueves	17.00 - 22.00	18€	
		Viernes	10.00 - 21.00	20€	
		Sábado	10.00 - 21.00	20€	
		Domingo	10.00 - 20.00	20€	
IKONO Madrid	Ninguno	Lunes	10.00 - 21.15	15€	Niños entre 4 y 13 años, bebés entre 0 y 3 años, grupos, discapacitados.
		Martes	10.00 - 21.15		
		Miércoles	10.00 - 21.15		
		Jueves	10.00 - 21.15		
		Viernes	10.00 - 22.00		
		Sábado	10.00 - 22.00		
		Domingo	10.00 - 21.15		
Museum of Illusions	Ninguno	Lunes	11.00 - 21.00	14€	Niños entre 4 y 12 años, bebés entre 0 y 3 años, mayores de 65, familias, estudiantes universitarios, discapacitados, desempleados, profesores.
		Martes	11.00 - 21.00		
		Miércoles	11.00 - 21.00		
		Jueves	11.00 - 21.00		
		Viernes	11.00 - 22.00		
		Sábado	09.30 - 22.00		
		Domingo	09.30 - 22.00		
WOW Concept	Ninguno	Lunes - Sábado	10.00 - 22.00	0€ (aunque hay artículos a la venta).	—
		Domingo	11.00 - 21.00		

Fuente: Museum of Dreamers. IKONO Madrid. Museum of Illusions. WOW Concept. Elaboración propia.

Algunos aspectos a destacar entre los datos de los competidores de Five Brands Space son los siguientes:

- La mayoría de establecimientos no cierra ningún día (solamente uno cierra el lunes).
- El horario de apertura oscila entre las 10 am y las 11 am.
- El horario de cierre es mas tardío los viernes y sábados.
- En los establecimientos con entrada, el rango de precios se encuentra entre los 14 y los 20€.
- Destacan los descuentos para discapacitados, niños y bebés.

A la hora de organizar los horarios finales de Five Brands Space, se ha tomado como referencia a su competencia. Abrirá todos los días a las 11am hasta las 21pm, a excepción de los viernes y sábados, cuya hora de cierre se retrasará una hora:

Tabla 2.8 Horarios de Five Brands Space.

Días de cierre	Días de apertura	Horarios
Ninguno	Lunes	11.00 - 21.00
	Martes	11.00 - 21.00
	Miércoles	11.00 - 21.00
	Jueves	11.00 - 21.00
	Viernes	11.00 - 22.00
	Sábado	11.00 - 22.00
	Domingo	11.00 - 21.00






Fuente: Elaboración propia.






Por último, para establecer los precios finales de Five Brands Space, se ha tenido en cuenta un importante aspecto del museo: su carácter individualizado a la hora de realizar los recorridos. El hecho de “reservar” o cerrar cada sala durante sus minutos correspondientes para cada grupo de visitantes elevará el coste de la entrada. Es por eso que se fijará una escala de precios en función del número de visitantes que conformen el grupo, con el fin de que vivir la experiencia individualizada no suponga pérdidas económicas para el museo.

Además, debido a la probable mayor afluencia de gente, los precios se verán ligeramente incrementados de viernes a domingo.

Respecto a los descuentos, el de discapacidad será fijo, mientras que el de estudiantes universitarios y prensa variará en función del día y el número de personas que conformen el grupo.

Tabla 2.9 Precios y descuentos de Five Brands Space.

Precios de lunes a jueves *el primer lunes de abril, mayo y junio: entrada gratis para grupos 3/+*		Descuentos de lunes a jueves
1 	30€	Por discapacidad 10% Por estudiante universitario 50% Por prensa: gratis
2 	15€ cada uno	Por discapacidad 10% Por estudiante universitario 30%
3 	10€ cada uno	Por discapacidad 10% Por estudiante universitario 15%
4 	7.5€ cada uno	Por discapacidad 10%
5/+ 	6€ cada uno	Por discapacidad 10%

Precios de viernes a domingo		Descuentos de viernes a domingo
1 	30€	Por discapacidad 10% Por estudiante universitario 30%
2 	15€ cada uno	Por discapacidad 10% Por estudiante universitario 20%
3 	12.5€ cada uno	Por discapacidad 10% Por estudiante universitario 10%
4 	10€ cada uno	Por discapacidad 10%
5/+ 	7.5€ cada uno	Por discapacidad 10%

Fuente: Elaboración propia.

2.2.9 La inclusión

Esta característica tiene que ver con los valores que el museo quiere reflejar como marca en la sociedad. Es por eso, que Five Brands Space es un espacio:

- Adaptado a personas con discapacidades: Tanto la estructura del edificio en el que se implante el museo, como el recorrido por las diez salas estarán adaptados a las necesidades de aquellas personas que padezcan de alguna discapacidad física.
- *Pet friendly*: Para evitar que el público objetivo rechace acudir al museo por no dejar solas en casa a sus mascotas, éstas estarán permitidas por todo el recorrido sin cobrar ningún tipo de suplemento. El único requisito será el uso de correa.
- *Vegan friendly*: Debido a que en la “Sala gusto” los visitantes deberán saborear la comida o bebida que el anunciante decida, éste será informado de que la opción que ofrezca ha de ser vegana. De este modo, ningún visitante se verá discriminado.

2.2 Funcionamiento técnico

2.2.1 Venta de entradas

Las entradas únicamente se podrán conseguir online, desde la página web oficial del museo y/o desde una app de entretenimiento y ocio madrileño como Fever en caso de conseguir un acuerdo con la misma. El mecanismo a seguir en caso de utilizar la página web propia de Five Brands Space se explica a continuación.

El cliente deberá primeramente registrarse en la web del museo. En el registro se le solicitará su nombre y apellidos, fecha de nacimiento, DNI y email. Para realizar la compra, deberá seleccionar el día y la hora de entrada deseada (se le mostrará una lista con las horas y minutos concretos disponibles para entrar) con el fin de que no se formen colas. Una vez seleccionados el día y la hora, tendrá que indicar el número de visitantes que conformarán su grupo (ahí se desplegará la variación de precios) y ponerle un nombre al mismo. Finalmente, tendrá que ingresar los datos de su tarjeta bancaria para realizar el pago de la visita.

Una vez gestionado el pago, el cliente recibirá un código QR a su email. Este código será necesario tanto para el acceso al museo como para la votación dentro de cada una de las 10 salas. A pesar de que el grupo esté conformado por más de una persona, únicamente habrá un código QR.

Para los visitantes que quieran solicitar la entrada gratuita del primer lunes de abril, mayo y junio el procedimiento será el mismo a excepción del cobro.

2.2.2 Acceso y recorrido

Como se ha explicado, las entradas indican la hora exacta de entrada del grupo, para así evitar las colas y la acumulación de visitantes. Cuando el grupo llegue al museo será recibido por el personal de Five Brands Space, cuya función principal consistirá en dar la bienvenida a los visitantes y explicarles muy brevemente el recorrido que a continuación deberán hacer por su cuenta. En la entrada habrá una pantalla, la cual indicará el número de minutos y segundos que le faltan a cada grupo para poder cruzar la puerta que les dará acceso al recorrido por las 10 salas.

Una vez que hayan recibido las directrices y la pantalla marque el nombre del grupo, tendrán que escanear ellos mismos su código QR en el dispositivo lector que se encuentra en la puerta y su experiencia habrá comenzado.

El recorrido está ideado para salir de una sala con tu grupo y entrar acto seguido a la siguiente, aunque en el mismo pasillo que comunica las 10 salas, los grupos podrán coincidir con otros que acceden a distintas salas. En el pasillo también habrá una pantalla que le indique a cada uno de grupos cuándo entrar en cada sala.

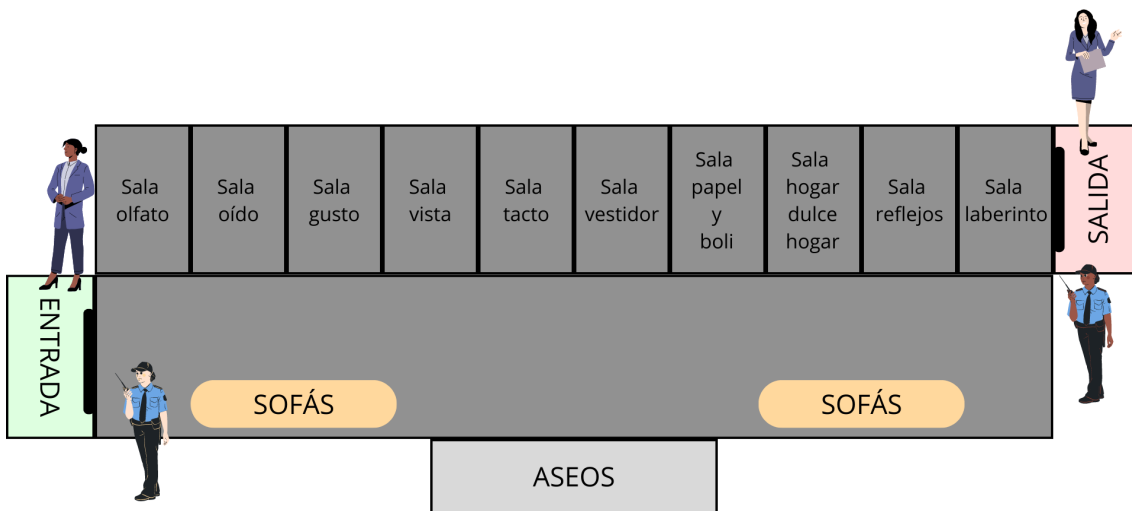
Dentro de cada una de las 10 salas habrá un atril (colocado frente a las 5 obras) con un dispositivo táctil y un lector de códigos QR a disposición de los visitantes. Siempre que entren en una nueva sala, deberán escanear su QR en el lector, para identificarse y que en la pantalla se activen las opciones de voto para resolver el enigma sobre a qué marca pertenece cada una de las 5 obras.

El recorrido por Five Brands Space está ideado para que una vez finalicen la experiencia, los visitantes salgan por una puerta diferente a la que entraron, donde otro personal del museo les despedirá.

2.3 Estructura y ubicación del museo

A continuación se expone un plano de la estructura interior de Five Brands Space, mostrando todas las estancias que el visitante podrá recorrer una vez acceda al recinto:

Gráfico 2.10 Simulación de la estructura interior de Five Brands Space.



Fuente: Elaboración propia.

Se estima que el recinto en el que finalmente se lleve a cabo el proyecto deberá tener unas dimensiones mínimas de 700m², con el fin de que cada una de las 10 salas disponga de un espacio de 35m² que permita a los grupos de visitantes moverse con total libertad.

Por el momento y ante el desconocimiento de la acogida del público que obtendrá el museo, Five Brands Space se plantea el alquiler de una nave o local que coincida con las características anteriormente citadas. Aunque cabe destacar que el espacio finalmente seleccionado deberá ser reformado con el fin de asemejarse lo máximo posible al plano ideado.

La decisión respecto a la zona concreta de Madrid donde ubicar el recinto se fundamentará en primer lugar en la estrecha relación que (como llevamos viendo anteriormente) existe entre el nivel de estudios y la valoración y frecuencia de visita a

museos. En la siguiente tabla se pueden apreciar los tres distritos de la ciudad de Madrid con un mayor número de licenciados universitarios: Fuencarral-El Pardo, Salamanca y Chamartín.

Tabla 2.11 Número de licenciados universitarios de 25 años y más a 1 de enero de 2021 según distritos.

Distrito de la ciudad de Madrid	Número de licenciados universitarios
Centro	37.379
Arganzuela	35.288
Retiro	32.452
Salamanca	44.537
Chamartín	43.933
Tetuán	30.644
Chamberí	41.993
Fuencarral-El Pardo	52.382
Moncloa-Aravaca	30.148
Latina	25.358
Carabanchel	23.654
Usera	9.395
Puente de Vallecas	15.359
Moratalaz	12.690
Ciudad Lineal	35.801
Hortaleza	37.839
Villaverde	9.814
Villa de Vallecas	11.982
Vicálvaro	7.721
San Blas-Canillejas	19.772
Barajas	9.485

Colores = Nivel de conveniencia para el plan de negocio de mayor a menor:

Rojo

Naranja

Amarillo

Fuente: Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia.

Sin embargo para tomar la decisión final también se han de tener en cuenta otros aspectos que afectarán en gran medida a los ingresos y gastos del proyecto, como la renta media y el precio del alquiler en cada distrito.

Tabla 2.12 Renta neta media anual por hogares según distritos de la ciudad de Madrid.

Distrito de la ciudad de Madrid	Renta neta media anual por hogares
Salamanca	61.466,0 €
Chamartín	70.735,0 €
Fuencarral-El Pardo	52.858,0 €

Colores = Nivel de conveniencia para el plan de negocio de mayor a menor:

Rojo

Naranja

Amarillo

Fuente: Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia.

Tabla 2.13 Precio del alquiler de la vivienda (€/m²) según distrito: casos de Salamanca, Chamartín y Fuencarral-El Pardo.

Distrito de la ciudad de Madrid	Precio del alquiler de la vivienda (€/m²)
Salamanca	21,0 €
Chamartín	17,6 €
Fuencarral-El Pardo	13,5 €

Colores = Nivel de conveniencia para el plan de negocio de mayor a menor:

Rojo

Naranja

Amarillo

Una vez analizados estos datos, se puede concluir que Chamartín sería la zona idónea en la que implantar las instalaciones de Five Brands Space.

En primer lugar (y a pesar de tener el suelo más barato y el mayor número de licenciados universitarios) se descarta el distrito de Fuencarral-El Pardo por diferentes motivos. Su renta media anual se encuentra muy por debajo de la de Salamanca y Chamartín, por lo que los habitantes del barrio quizás se perminatan con menos frecuencia la compra de entradas para museos o eventos de ocio. Además (de esos tres) es el distrito más alejado del centro de la ciudad, lo cual perjudicaría la afluencia de visitantes tanto espontáneos como premeditados, pues el coste invertido y el tiempo de desplazamiento podría echarles para atrás a la hora de realizar la compra.

Por otro lado (aunque disponga de un nivel intermedio de licenciados y de renta) se descarta también el distrito de Salamanca debido al elevado coste que supondría el alquiler de las instalaciones de Five Brands Space como principal motivo.

Por lo tanto, el distrito de Chamartín se selecciona como la ubicación final para instaurar el museo por las razones que a continuación se mencionan. Su número de licenciados universitarios se encuentra por debajo de Salamanca tan solo por 604 personas, por lo que el impacto no será determinante. Es el distrito de la ciudad de Madrid con la mayor renta neta media anual por hogares, con lo cual sus habitantes tendrán una mayor disposición al gasto en entradas para actividades culturales y de ocio y entretenimiento. Por último, Chamartín dispone de un precio de alquiler intermedio en comparación con los otros dos distritos y de una buena ubicación respecto al centro de la ciudad, que no requerirá un excesivo coste o tiempo de desplazamiento.

Finalmente, teniendo en cuenta los 700m² que considero necesarios para el recinto y el precio del alquiler por m² en el distrito de Chamartín (17,6€/m²), estimo que los gastos de alquiler de Five Brands Space ascenderán a 12.320€ al mes.

2.4 Plan de financiación

La financiación necesaria para el funcionamiento del museo se obtendrá principalmente de dos fuentes: por un lado, los ingresos que el propio proyecto genere; y por otro, la financiación a través del patrocinio. También se planteará la posible financiación a través de fondos públicos.

2.4.1 Ingresos propios

Debido a que se trata de un museo con la particularidad de que ejerce como soporte publicitario, su principal fuente de ingresos será el dinero que las marcas estén dispuestas a pagar por exponerse ante el público en sus infraestructuras. La cantidad de ingresos dependerá de la demanda y de la respuesta que el lanzamiento del proyecto genere entre los anunciantes. Además, la fuente de ingresos propia también se nutrirá del dinero que se reúna a través del cobro de las entradas al museo.

2.4.2 Patrocinio

Para que el proyecto se financie, el museo deberá encontrar patrocinadores que deseen asociar su marca a la experiencia que se le ofrece en Five Brands Space al público. Al tratarse de un museo interactivo y que precisa de tecnología innovadora, el propio patrocinador podría tratarse de la empresa tecnológica que suministra al museo con el material necesario: MELIT Technologies. Esta empresa de servicios tecnológicos resultaría el candidato perfecto, ya que se define como “socio tecnológico” de sus clientes, yendo más allá de ser simplemente su proveedor.

También se plantea la posibilidad de que a aquellas empresas relacionadas e implicadas con el sector publicitario y la creatividad se les proponga un acuerdo de patrocinio. Algunos posibles patrocinadores serían:

- Club de Creativos: Se trata de una organización española sin ánimo de lucro cuya finalidad encajaría con el proyecto de Five Brands Space, pues como explican en su página web “Nacimos con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo creativo y de defender la creatividad como la herramienta más poderosa para el crecimiento de los negocios” (Club de Creativos, 2023).

- Reason Why: Más centrada en el campo de la información, la inspiración y el criterio, esta empresa se trata del “Brand Media líder en España especializado en Marketing, Publicidad, Comunicación y Economía Digital” (Reason Why, 2023).
- Miami Ad School (Madrid): También resultaría interesante para Five Brands Space adentrarse en el terreno de la educación publicitaria, teniendo como patrocinador a una escuela creativa como Miami Ad School, pues como bien explican en su página web: “Estamos dedicados a promover la educación creativa” (Miami Ad School, 2023).

Es necesario subrayar que la marca o marcas patrocinadoras no tendrán opción a participar en las exposiciones del museo como anunciantes.

2.4.3 Fondos públicos

A continuación se estudiarán las ayudas económicas de carácter público que Five Brands Space podría recibir teniendo en cuenta su propuesta de negocio.

2.4.3.1 Comisión Europea

En primer lugar, se tendrá en cuenta la Guía de financiación CultureEU (Oportunidades de financiación de la UE para los sectores cultural y creativo 2021-2027) que propone la Comisión Europea. Esta guía establece distintas categorías de sectores, de acciones y de organizaciones para posteriormente definir el programa idóneo de financiación. Five Brands Space se ajustaría a las siguientes:

Gráfica 2.14 Tipo de sector, tipo de acción y tipo de organización que sería Five Brands Space según los criterios de la Guía de financiación CultureEu.



Fuente: Guía de financiación CultureEu. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta esta clasificación, Five Brands Space podría acceder al programa de financiación denominado Europa Creativa: Según la Guía de Financiación CultureEu, este programa tiene como misión “desarrollar el sector cultural [...] en particular proporcionando diversas oportunidades de financiación destinadas a la cocreación, el desarrollo de habilidades, la creación de redes y plataformas, el intercambio de conocimientos y la movilidad y la distribución y promoción de contenidos” (p. 16).

2.4.3.2 Ministerio de Cultura y Deporte

Por otro lado, el Ministerio de Cultura y Deporte ofrece diferentes ayudas a las Industrias Culturales. De todas ellas, las que más encajan con el modelo de negocio de Five Brands Space y por tanto de las cuales se podría beneficiar serían las ayudas para la modernización e innovación de las industrias culturales y creativas:

Tienen por objeto modernizar e innovar las industrias culturales y creativas que actúen en alguno de los siguientes sectores: arquitectura, artes audiovisuales, artes escénicas, artes plásticas y visuales, artes interactivas, cine, diseño, gestión cultural, libros, moda, música y danza, nuevos géneros creativos multimedia,

nuevos medios de comunicación, patrimonio cultural, publicidad, radio y televisión y turismo cultural.. [...] Estimular la participación del sector privado en la financiación de proyectos culturales y fomentar el mecenazgo cultural. [...] Podrán ser beneficiarios los profesionales inscritos en el Régimen Especial de trabajadores autónomos y las pequeñas empresas y las microempresas, de nacionalidad española, de cualquier Estado miembro de la Unión Europea o de los Estados signatarios del Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo y tengan residencia fiscal en España. [...] La ayuda concedida por el Ministerio de Cultura y Deporte en esta convocatoria representará un máximo del 80% del coste total del proyecto. Como mínimo el 20% del proyecto debe financiarse con fondos propios o con otras aportaciones públicas o privadas.(Ministerio de Cultura y Deporte, 2023)

2.4.3.3 Comunidad de Madrid

Otra opción de ayudas para la financiación de Five Brands Space sería el Programa de aceleración empresarial para las Industrias Creativas y Culturales que convoca la Comunidad de Madrid:

Las ayudas estarán dirigidas a la obtención de habilidades emprendedoras y financieras de los profesionales de los sectores de la cultura y la creación a través de actuaciones como acelerar el crecimiento del tejido empresarial, impulsar la transformación a la cultura digital o favorecer las interconexiones entre las industrias culturales y otros sectores económicos. Los beneficiarios de estas ayudas son los profesionales inscritos en el Régimen de Trabajadores Autónomos y las empresas con consideración de mediana, pequeña o microempresa, así como personas físicas con el compromiso de constituirse como empresas o autónomos al recibir la ayuda. [...] El programa de aceleración se articula a través de la inyección de capital y de un acompañamiento a proyectos con alto potencial de crecimiento que consiste en servicios de mentoría, formación intensiva, apoyo en la búsqueda de financiación o desarrollo de redes de contactos. (Comunidad de Madrid, 2023)

CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING

3.1 Estrategias

Para que el lanzamiento del negocio salga adelante, es necesario elaborar previamente un plan de marketing a través del cual Five Brands Space se pueda dar a conocer entre tres importantes actores:

- Los anunciantes
- Los patrocinadores
- Los visitantes

De este modo, se elaborará una estrategia distinta para entablar relación con cada uno de ellos de la forma más adecuada.

3.1.1 Para darse a conocer entre los anunciantes

En primer lugar, la campaña que más peso tendrá a la hora de decidir el futuro del museo será la dirigida a los anunciantes. Sin marcas que deseen protagonizar las exposiciones de Five Brands Space, el plan de negocio se vendría abajo, por lo que ha de ser lo primero en conseguir.

El objetivo que el museo se fija es tener acordada la participación de las 5 primeras marcas rivales y pertenecientes al mismo sector antes de hacer público el lanzamiento del museo. Concretamente se buscarán productos (y marcas) cuya publicidad sea muy activa y su presencia muy notoria. Comenzar la primera exposición anual con unos anunciantes potentes facilitaría la participación de anunciantes en las siguientes temporadas, por lo que sería crucial lograrlo.

Para ello, considero que el mercado idóneo por el que empezar sería el de las hamburguesas. A continuación explico el porqué:

- McDonalds vs. Burger King: Dos icónicos rivales cuyas publicidades llevan años lanzándose una indirecta tras otra. En el último caso ha sido Burger King quien se ha divertido a costa de esta mítica guerra, creando una campaña en la que se ve besándose a la mascota de la cadena McDonalds con la de su propia marca.
- Vicio vs. Goiko: Estas dos hamburgueserías de moda parecen haber traído la eterna batalla McDonalds vs. Burger King a territorio español. En septiembre del año pasado Vicio hizo estallar la guerra contra Goiko a través de un divertido juego de palabras sobreimpreso en una lona de 15 metros en pleno centro de

Madrid. Ahora, ha sido Goiko quien a finales de abril ha contraatacado lanzándole un mensaje a Vicio principalmente a través de los carteles del metro de la capital.

Ya que el ambiente entre algunas hamburgueserías de Madrid parece estar muy caldeado, resulta el momento perfecto para retarlas públicamente e invitarlas a entrar aún más en el juego. Five Brands Space deberá hacerles una propuesta (comunicándoselo a través de publicidad gráfica, al igual que lo hacen ellas) que no podrán rechazar.

La campaña contará por tanto con 5 gráficas distintas: una dirigida a cada marca de hamburguesas preseleccionada. Las marcas serán las siguientes: McDonalds, Burger King, Vicio, Goiko y Five Guys. Para cada una de ellas se creará un mensaje personalizado, pero no se apelará directamente a sus nombres comerciales, sino que se usarán pseudónimos (con su tipografía y colores corporativos para que se identifiquen bien), dándole así un toque humorístico a la campaña y creando expectación e intriga entre el público.

Cabe también destacar que la campaña para los anunciantes se hará en formato “teaser”, ya que mientras dure, el público desconocerá en qué consiste Five Brands Space.

En definitiva, no concibo mejor forma para incitar a grandes marcas a participar en el museo que apelar a ellas directamente, entrando en su juego publicitario de guerras de marcas. De esta manera, se obtendrá el mismo resultado que consiguen ellas con sus campañas: la viralidad, la cual será aún mayor si la propia marca decide hacer campaña con la excusa de respondernos.

3.1.2 Para darse a conocer entre los patrocinadores

Five Brands Space se marca como objetivo firmar los contratos de patrocinio una vez tenga el acuerdo cerrado con los anunciantes, para así poder realizarles la propuesta con una base sólida. En caso de lograr el primer paso, deberá ponerse en contacto directamente con las empresas con las que desea colaborar (MELIT Technologies, Club de Creativos, Reason Why y Miami Ad School) presentándoles el proyecto y proponiéndoles formar parte del mismo como patrocinadoras.

3.1.3 Para darse a conocer entre los visitantes

Una vez esté cerrado el acuerdo con los anunciantes y con los patrocinadores, el proyecto Five Brands Space estará preparado para hacerse público.

El objetivo de esta campaña final (o segunda parte de la campaña “teaser”) sería conseguir que el público decidiese visitar este nuevo museo sin conocerlo (y además pagar por ello).

En primer lugar, se haría una continuación de la primera campaña gráfica desvelando de qué se trata Five Brands Space y qué papel tendrán las cinco marcas en él. Sin embargo, esto no será suficiente para incitar a la compra y es aquí donde comenzará la estrategia de marketing digital:

- Posicionamiento SEO: Con el objetivo de mejorar la visibilidad de la página web de Five Brands Space al realizar una búsqueda en los principales navegadores, se identificarán las keywords idóneas y se creará y publicará el contenido relacionado con el museo que más interese al público objetivo.
- Posicionamiento SEM: También se pagará con la intención de encabezar los primeros resultados a la hora de realizar una búsqueda.
- Instagram ads: Debido a que Instagram es la red social más utilizada entre el target seleccionado, se invertirá en anuncios en la plataforma (tanto historias como publicaciones).

Por otro lado, para mantener el interés y comenzar a generar la fidelidad del público hacia los medios propios de Five Brands Space (página web, canal de YouTube, Instagram, Twitter, LinkedIn y TikTok) conviene que el museo cree su propio contenido de calidad e interés, por lo que resultaría atrayente lanzar una campaña de Branded Content por cada producto y exposición. De este modo, se generaría un entretenimiento gratuito para el potencial cliente, el cual crearía un vínculo con la marca que quizás le indujese a visitar el museo.

Para la primera exposición, se podría emitir a través del canal de YouTube una campaña de Branded Content formada por 5 episodios. En cada uno de ellos, el CEO de España de cada una de las 5 empresas (McDonalds, Burger King, Vicio, Goiko y Five

Guys) se vería expuesto a un reto: cocinar una hamburguesa que contente a sus empresarios rivales (todos dispondrán de la misma variedad de ingredientes). Los CEOs probarán todas las hamburguesas (menos la suya) a ciegas, es decir, desconocerán qué empresario de todos ha sido el chef. Finalmente, cada uno de ellos seleccionará su favorita.

Esta curiosa acción hará que el público vea a los jefes de esas grandes empresas como personas “más humanas” (mostrando sus reacciones más sinceras y espontáneas) y a Five Brands Space como una marca divertida y cercana al consumidor.

Por último, como estrategia para darse a conocer entre los visitantes, se anunciará por los medios propios y por Instagram Ads, que durante la primera temporada la entrada será gratuita el primer lunes de cada uno de los tres primeros meses de la exposición anual (abril, mayo y junio) para aquellos visitantes que acudan en grupos de 3 o más. De este modo, aquellas personas que no estuviesen convencidos de pagar por una experiencia que aún desconocen, tendrán la opción de probarlo y probablemente repetir en la siguiente temporada.

3.2 Estimación del coste de la campaña

A continuación se intentará estimar el coste de las campañas para la captación de anunciantes y de visitantes, ya que la de patrocinadores consistirá en ponerse en contacto con las propias empresas.

Tabla 3.1 Estimación del coste de la campaña dirigida a captar anunciantes.

Campaña para la captación de anunciantes				
Nº y tipo de soporte requerido	Duración de la campaña	Precio alquiler durante 28 días	Coste producción gráfica	Coste total campaña anunciantes
10 soportes JET 200x150 cm en el Metro de Madrid	28 días	7.900€	610€	8.510€

Fuente: Oblicua. Elaboración propia.

Tabla 3.2 Circuitos a medida en el Metro de Madrid en soportes JET 200x150 cm - Campañas de 28 días.

	Nº caras	Alquiler 28 días	Producción gráfica
Metro Madrid 5	5	4.400 €	470 €
Metro Madrid 10	10	7.900 €	610 €
Metro Madrid 20	20	13.250 €	840 €
Metro Madrid 30	30	18.800 €	1.040 €
Metro Madrid 40	40	24.600 €	1.200 €
Metro Madrid 50	50	30.400 €	1.380 €
Metro Madrid 75	75	45.200 €	1.740 €
Metro Madrid 100	100	59.500 €	1.980 €

Fuente: Oblicua

Tabla 3.3 Estimación del coste de la campaña dirigida a captar anunciantes.

Campaña para la captación de visitantes				
Campaña gráfica	Duración de la campaña	Precio alquiler durante 28 días	Coste producción gráfica	Coste total campaña gráfica
10 soportes JET 200x150 cm en el Metro de Madrid	28 días	7.900€	610€	8.510€
Servicios de marketing digital requeridos	Contratación de una agencia de marketing digital	Duración	Coste mensual estimado	Coste total 1 año
Posicionamiento SEO, SEM y Instagram ads. Creación y gestión de medios propios (página web y redes sociales)	Ejemplo: Agencia de Marketing Digital Marketinhouse (Madrid)	1 año mínimo	600€ aprox.	7.200€
Campaña de Branded Content	Contratación de servicios de producción y postproducción audiovisual	Duración	Coste estimado de grabación por día	Coste estimado total de los 5 episodios
Grabación de 5 episodios de Branded Content	Ejemplo: Contratación de un profesional freelance a través del marketplace Malt	5 días de grabación (1 por cada episodio)	283€	1.415€

Fuente: Oblicua. Marketinhouse. Malt. Elaboración propia.

Tabla 3.4 Resumen de las tarifas medias diarias por ciudad.

	Tarifa media por día	Madrid	Barcelona	Valencia	Sevilla	Bilbao
REALIZADORES	269€	283€	285€	219€	231€	277€
FOTÓGRAFOS	252€	269€	270€	207€	212€	282€
DISEÑADORES DE SONIDO	222€	249€	230€	195€	139€ *	200€ *
MOTION DESIGNERS	221€	229€	231€	175€	234€	249€

Fuente: Malt.

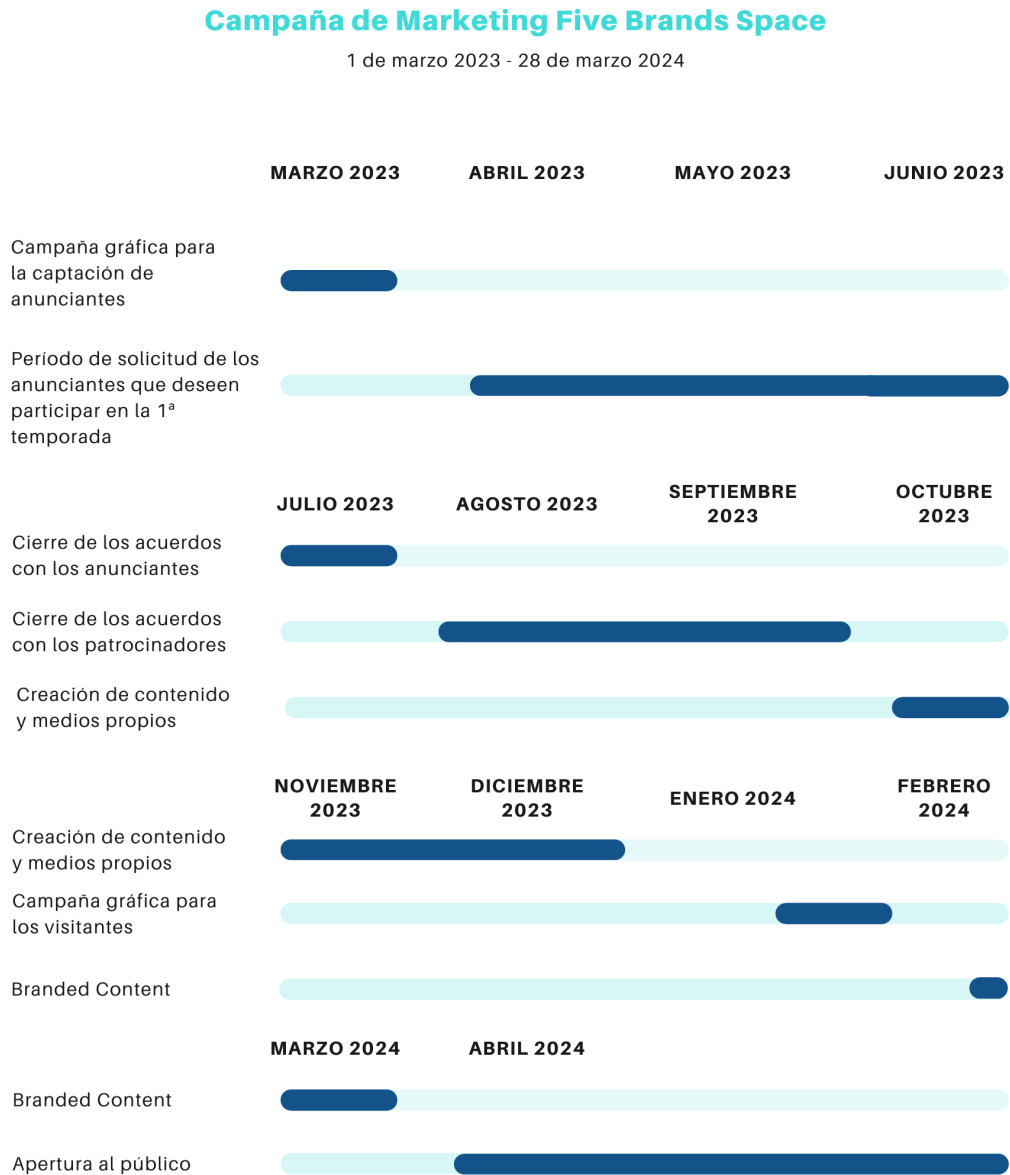
Por lo tanto, se estima que el coste de la campaña de marketing para el lanzamiento del proyecto Five Brands Space ascenderá a 25.635€.

3.3 Cronograma

Supongamos que la primera temporada de Five Brands Space comenzaría en el año 2024 (el 1 de abril, como ya se ha justificado anteriormente). En ese caso, la campaña gráfica de captación de anunciantes (que dura 28 días) debería de haberse realizado entre el 1 y el 28 de marzo de 2023, para que el plazo de inscripción para las marcas esté abierto desde el 1 de abril hasta el 30 de junio de 2023. Tras el período de acuerdos con anunciantes (del 1 al 31 de julio de 2023), comenzaría la búsqueda de patrocinadores (estimemos que durante 2 meses, es decir hasta el 30 de septiembre de 2023).

La creación de los medios propios idóneos para Five Brands Space junto a la agencia de Marketing Digital y la creación de un contenido adecuado para los mismos duraría un período de 3 meses (del 1 de octubre al 31 de diciembre de 2023). La campaña gráfica adaptada a visitantes (en la que se desvelará el nombre y por tanto, los medios propios del museo) se mostraría al público entre el 12 de enero y el 8 de febrero de 2024. Finalmente, la campaña de branded content mostrará un episodio nuevo cada jueves, por lo tanto estará vigente desde el 29 de febrero hasta el 28 de marzo del 2024, y a los tres días el museo abriría sus puertas.

Gráfica 3.5 Diagrama de Gantt: Campaña de lanzamiento Five Brands Space



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD

4.1 Estimación de la inversión inicial

Tabla 4.1 Inversión inicial requerida para Five Brands Space.

	INVERSIÓN INICIAL	
Reforma de las instalaciones	19.497€	
Mobiliario	Sofás	1.959,80€
	Mostradores	580,00€
	Taburetes	188,00€
	Atriles	758,70€
Material tecnológico	Lectores de códigos QR	554,51€
	Pantallas	385,00€
	Tablets	699,90€
	Ordenadores portátiles	520,00€
Campaña de marketing	25.635€	
Inversión inicial total:		50.777,91€

Fuente: Elaboración propia.

Más en detalle, se justifican los costes asignados a cada uno de los anteriores aspectos:

- **Reforma de las instalaciones:** Según Habitissimo (2023) el precio por la reforma de un local comercial es de 19.497€.
- **Mobiliario:** El precio de cada artículo se desglosa en la siguiente tabla.

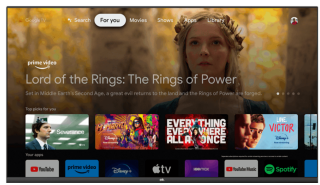
Tabla 4.2 Mobiliario requerido para Five Brands Space.

Artículo	Marca	N° de artículos requeridos	Precio/ artículo	Coste total	Imagen
Sofá Reclinable de 2 Plazas en Polipiel Mati	Sklum	4	489,95€	1.959,8€	
Mostrador básico ML	Oficit	2	290,00€	580,00€	
BERGMUND Taburete alto	Ikea	2	94,00€	188,00€	
Soporte de mesa para tableta	Euro Electronics	10	75,87€	758,70€	

Fuente: Sklum. Oficit. Ikea. Euro Electronics. Elaboración propia.

- **Material tecnológico:** Cabe destacar que en caso de conseguir firmar el acuerdo deseado de patrocinio con la empresa proveedora tecnológica, todo el material se obtendría de forma gratuita. En caso de no ser aceptado por la otra parte, los costes del material tecnológico se desglosan en la siguiente tabla:

Tabla 4.3 Material tecnológico requerido para Five Brands Space.

Artículo	Marca/ Tienda	Nº de artículos requeridos	Precio/ artículo	Coste total	Imagen
Lector de Control de acceso de código QR	Alibaba	11	50,41€	554,51€	 A smart lock device with a QR code scanner and a smartphone displaying a QR code. A blue beam of light connects the lock to the phone.
TV DLED 40" - OK OTV	Media Markt	2	179,00€	385,00€	 A smart TV screen displaying a user interface with various content recommendations, including 'Lord of the Rings: The Rings of Power' and 'EVERYTHING ABOVE ELSE ONCE'.
Tablet Super b Black 3G INNJOO, NEGRO, 10,1 "	Media Markt	10	69,99€	699,90€	 A tablet displaying a vibrant, abstract digital artwork with swirling colors of red, orange, yellow, and blue.
Portátil - ASUS Chromebook CX1500CNA-E J0100, 15.6"	Media Markt	2	260,00€	520,00€	 An ASUS Chromebook laptop with a silver finish, displaying a desktop background with two islands in a blue sea.

Fuente: Alibaba. Media Markt. Elaboración propia.

- **Campaña de marketing:** el coste correspondiente se justifica en el apartado 3.2 del capítulo 3.

4.2 Estimación de los costes fijos anuales

Tabla 4.4 Costes fijos anuales de Five Brands Space.

COSTES FIJOS ANUALES	
Alquiler de las instalaciones	147.840€
Personal de atención al cliente	48.384€
Personal de seguridad	56.448€
Campaña de Marketing	25.635€
Transporte, instalación y desmontaje de exposiciones	36.642€
Suministros (luz, agua, gas)	23.776€
Personal de limpieza	7.840€
Sistema de alarmado	4.560€
Total costes fijos:	351.125€

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detallan los costes fijos anuales de Five Brands Space, o bien aquellos que no variarán en función del volumen de producción de la empresa:

- **Alquiler de las instalaciones:** El cálculo del coste del alquiler anual viene especificado y justificado en el apartado 2.3 del capítulo 2. En él, se estimó un

precio de alquiler de 12.320€ al mes, por lo que el coste fijo anual del alquiler de las instalaciones ascendería a 147.840€.

- **Personal de atención al cliente:** Five Brands Space permanece abierto durante 10 horas al día, a excepción de los viernes y sábados (que abre 11 horas al día). Esto quiere decir que el personal trabajará 72 horas semanales (288 horas mensuales). El personal de atención al cliente cobraría la hora a 6€ netos, por lo que recibiría 1.728€ netos mensuales. Teniendo en cuenta las 14 pagas anuales, los empleados recibirían 24.192€ al año. Al ser requeridos dos profesionales (uno para la puerta de entrada y otro para la de salida) el coste fijo anual en personal de atención al cliente supondría un total de 48.384€.
- **Personal de seguridad:** Durante las horas de apertura del museo, se requiere de la presencia de dos profesionales en seguridad. Este personal cobraría 7€ netos la hora, por lo que anualmente ascendería a un coste fijo de 56.448€.
- **Campaña de marketing:** A pesar de que cada campaña anual será diferente, se ha estimado el mismo presupuesto que para la inicial, ya que cada año se tendrán que captar tanto nuevos anunciantes como nuevos visitantes.
- **Transporte, instalación y desmontaje de exposiciones:** Ya que la empresa seleccionada para esta tarea no especifica el presupuesto, se ha estimado a partir de la información que Eve (2022) aporta:

Los costes del trabajo de montaje y desmontaje varían dependiendo de los requerimientos y complejidad de cada exposición, pero normalmente suelen estar alrededor de 20.000 dólares más a añadir. Por lo general, presupuestamos entre 40.000 y 60.000 dólares de coste para transporte y trabajos de instalación y desmontaje.

Esta cantidad, convertida a nuestra moneda, supone un coste fijo anual de 36.642€.

- **Suministros (luz, agua, gas):** Para estimar los costes de suministros se ha

recurrido al apartado 1.2.1 del capítulo 1, en el cual se muestra una tabla con los gastos de explotación en miles de euros del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza durante el año 2021. Según la misma, durante ese año el museo tuvo unos costes en suministros de 706.000€. Teniendo en cuenta las dimensiones del Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (20.786 m²) y las de Five Brands Space (700 m²), se han calculado los gastos proporcionales: 23.776€ al año.

- **Personal de limpieza:** Five Brands Space requerirá servicios de limpieza todos los días durante 2 horas y dispondrá de dos empleados para ello. Trabajarán por tanto 56 horas al mes que, cobrando a 5€ netos la hora, supondrían 280€ netos al mes (3.920€ netos al año). Esto, multiplicado por los dos empleados, haría ascender los gastos fijos anuales en personal de limpieza a 7.840€.
- **Sistema de alarmado:** Ya que las compañías de alarmas y seguridad no hacen públicos sus precios para los negocios y cada caso tendría un presupuesto personalizado, se ha tomado como referencia la tabla que se ve a continuación:

Tabla 4.5 Precio de una alarma de Securitas Direct para una vivienda de 90m² en Madrid Centro.

Servicios	Precio
Cuota Mensual	Desde 48,90 €
Precio Equipo	Desde 149 €*
Precio Instalación	Gratuito

Fuente: Selectra

De este modo (fijándonos de nuevo en los metros cuadrados) ya que el presupuesto mensual para una vivienda de 90 m² es de 48,90€, se estima que para un local de 700 m² como Five Brands Space, el coste pueda ascender a 380€ al mes (4.560€ anuales).

4.3 Estimación de los ingresos anuales

Tabla 4.6 Ingresos anuales de Five Brands Space.

INGRESOS ANUALES	
Entradas	262.750,5€
Soporte publicitario	487.900€
Total ingresos anuales:	750.650,5€

Fuente: Elaboración propia.

A continuación justificaré las cantidades anteriormente expuestas en la tabla de ingresos anuales.

En primer lugar, para estimar el número de visitantes que Five Brands Space podría tener anualmente se ha tomado como referencia la Estadística de Museos y Colecciones Museográficas 2020 presentada por el Ministerio de Cultura y Deporte:

Tabla 4.7 Visitantes estimados de Museos y Colecciones Museográficas por comunidad autónoma.

	MUSEOS Y COLECCIONES MUSEOGRÁFICAS	VISITANTES ESTIMADOS	
		Total	Por museo
TOTAL	1.474	20.365.712	13.817
COMUNIDAD AUTÓNOMA			
Andalucía	166	2.335.248	14.068
Aragón	79	585.757	7.415
Asturias (Principado de)	51	390.931	7.665
Baleares (Illes)	58	800.477	13.801
Canarias	43	553.035	12.861
Cantabria	13	190.831	14.679
Castilla y León	118	1.129.295	9.570
Castilla - La Mancha	187	1.129.194	6.038
Cataluña	118	2.514.081	21.306
Comunitat Valenciana	239	1.835.761	7.681
Extremadura	49	529.970	10.816
Galicia	83	700.268	8.437
Madrid (Comunidad de)	131	6.158.439	47.011
Murcia (Región de)	34	294.991	8.676
Navarra (Comunidad Foral de)	13	86.203	6.631
País Vasco	63	1.024.482	16.262
Rioja (La)	16	67.496	4.219
Ceuta	4	14.457	3.614
Melilla	9	24.796	2.755

Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte

Tabla 4.8 Visitantes de Museos y Colecciones Museográficas según tarifa por comunidad autónoma.

	MUSEOS Y COLECCIONES MUSEOGRÁFICAS		VISITANTES SEGÚN TARIFA (%)		
	TOTAL	N ⁽¹⁾	Tarifa completa	Tarifa reducida	Entrada gratuita
TOTAL	1.474	1.266	26,6	12,5	61,0
COMUNIDAD AUTÓNOMA					
Andalucía	166	149	13,4	10,6	76,0
Aragón	79	78	59,7	8,4	31,9
Asturias (Principado de)	51	48	20,9	9,2	69,8
Baleares (Illes)	58	55	35,2	18,1	46,7
Canarias	43	36	32,9	17,5	49,7
Cantabria	13	12	18,5	7,3	74,2
Castilla y León	118	116	29,9	21,8	48,3
Castilla - La Mancha	187	174	24,1	8,8	67,1
Cataluña	118	*	*	*	*
Comunitat Valenciana	239	226	13,3	10,0	76,8
Extremadura	49	48	27,6	7,7	64,6
Galicia	83	69	12,3	6,9	80,8
Madrid (Comunidad de)	131	125	30,4	11,0	58,6
Murcia (Región de)	34	29	3,0	4,9	92,1
Navarra (Comunidad Foral de)	13	12	16,3	7,7	76,0
País Vasco	63	60	33,9	26,9	39,2
Rioja (La)	16	16	22,4	9,3	68,3
Ceuta	4	4	-	-	100,0
Melilla	9	9	-	-	100,0

Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte

Como se puede observar en la primera tabla, en la Comunidad de Madrid se estiman 47.011 visitantes al año por museo. Sin embargo, de esa cantidad de personas solo se tendrá en cuenta un 41,4%. Esto se debe a que, como se aprecia en la segunda tabla, se estima que un 30,4% de esos visitantes paguen la tarifa completa y un 11% la reducida (Five Brands Space no dispone de entrada gratuita). Teniendo en cuenta los datos anteriores, se calcula que el 41,4% de 47.011 es igual a 19.463, siendo éste el número estimado de visitantes al año para Five Brands Space.

Una vez obtenido este dato, se pasa a calcular el precio medio que se obtendría por cada entrada de Five Brands Space, ya que en función del día y el número que conforma el grupo de visitantes, existe una tarifa diferente. Para ello, se realizarán los siguientes cálculos: $(30+15+12,5+10+7,5+6 / 6) = 13,5$. De este modo, 13,5€ es el precio medio por persona que los visitantes pagarían por la entrada en Five Brands Space.

Para finalmente calcular la estimación de ingresos anuales que Five Brands Space obtendría por la venta de entradas, simplemente habría que multiplicar los 19.463 visitantes estimados por el precio medio de cada entrada (13,5€). El resultado de esta operación indica que el museo ganaría 262.750,5€ al año por la venta de entradas.

Tabla 4.9 Cálculo de la estimación de los ingresos anuales de Five Brands Space por la venta de entradas.

Nº de visitantes estimados al año para Five Brands Space	Precio medio por persona que los visitantes pagarán por 1 entrada a Five Brands Space	Estimación de los ingresos anuales de Five Brands Space por la venta de entradas
19.463	13,5€	262.750,5€

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, ya que las exposiciones en el museo de Five Brands Space suponen un soporte publicitario para las marcas que lo protagonizan, se han de estimar los ingresos que se generarían por la venta de ese espacio publicitario.

Debido a que se trata de un soporte todavía no explorado, no constan datos en los que fundamentar las tarifas y por tanto estimar los ingresos. Sin embargo, para poder aproximar el dinero que los anunciantes estarían dispuestos a pagar por exhibirse durante todo un año en Five Brands Space se tendrán en cuenta otro tipo de soportes aplicados a campañas publicitarias de larga duración, como es el caso de los autobuses, los monopostes, los mupis, las cabinas telefónicas, el metro y las vallas.

De este modo, se estarán equiparando los precios de soportes publicitarios en la vía pública con los precios de soportes publicitarios dentro de un museo con coste de entrada. En un primer momento, esto puede resultar una incongruencia debido al evidente menor número de personas que serán espectadoras de la publicidad en el segundo caso. Sin embargo, cabe destacar que un mayor número de visualizaciones no implica una mayor eficacia publicitaria: el espectador puede ver la publicidad pero no analizarla, por tanto no asimilará el mensaje y la marca no obtendrá resultados. Esto no sucederá en el caso de Five Brands Space, pues de los 60 minutos que dura la

experiencia, le estará dedicando 12 a cada una de las 5 marcas: tendrá todos sus sentidos enfocados en analizar su comunicación.

Se han seleccionado esos soportes de publicidad exterior debido a que son los únicos que ofrecen tarifas de contratación anual y por tanto se asimilan más a lo que Five Brands Space le ofrece a los anunciantes durante los 12 meses que dura cada una de sus exposiciones.

Entre esos seis soportes se calculará la media del coste anual que suponen, y se multiplicará por 10. Esto es debido a que el museo dispone de 10 salas, y por tanto son 10 obras las que cada marca exhibirá (o 10 espacios publicitarios los que comprará).

Tabla 4.10 Cálculo de los ingresos totales que genera el museo con la exhibición de las 10 obras de los 5 anunciantes durante 1 año.

Soporte publicitario	Coste / año
Autobuses	20.040€
Monopostes	12.720€
Mupis	7.680€
Cabinas telefónicas	6.950€
Metro	5.760€
Vallas	5.400€
Coste medio por año:	9.758€

Coste para el anunciante de cada obra exhibida	Coste total para el anunciante de las 10 obras exhibidas
9.758€	97.580€

Ingresos que genera el museo con la exhibición de las 10 obras de un anunciante durante 1 año	Ingresos totales que genera el museo con la exhibición de las 10 obras de los 5 anunciantes durante 1 año
97.580€	487.900€

Fuente: Oblicua. Elaboración propia.

Como se ha mostrado, se estima cobrarle una tarifa de 97.580€ a cada uno de los 5 anunciantes que deseen protagonizar (y por tanto hacer campaña) durante un año Five Brands Space. De este modo, el museo ingresará 487.900€ anualmente por cumplir con su función de soporte publicitario.

4.4 Estimación del beneficio antes de impuestos

Tabla 4.11 Estimación del beneficio antes de impuestos que obtendría Five Brands Space el primer año.

Inversión inicial (incluyendo plan de marketing)	(-) 50.777,91€
Costes fijos anuales (sin incluir plan de marketing)	(-) 325.490€
Ingresos anuales	(+) 750.650,5€
Beneficio primer año	374.382,59€

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Proyección de los siguientes tres años

Tabla 4.12 Plan de viabilidad Five Brands Space: proyección 3 años tras el año de la inversión.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Costes fijos	(-) 315.725,3€	(-) 309.215,5€	(-) 302.705,7€
Costes marketing	(-) 25.635€	(-) 25.635€	(-) 25.635€
Ingresos	(+) 788.183,03€	(+) 803.196,04€	(+) 825.715,55€
Beneficio anual	446.822,73€	468.345,54€	497.374,85€

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo era elaborar un plan de negocio para que un museo (en este caso, Five Brands Space) ejerza como soporte publicitario para las marcas. A lo largo de todo el proyecto se viene detallando y justificando el funcionamiento de la institución, probando su viabilidad.

Según mi plan de viabilidad, el negocio sería rentable desde el primer año en que se realizase la inversión. De hecho, uno de los objetivos específicos que se planteaba al principio era la total financiación a través de anunciantes en un plazo máximo de 5 años. Una vez realizado el análisis de la viabilidad, se puede estimar que desde el primer año en que el museo abra sus puertas podría basar su financiación al 100% en los ingresos obtenidos únicamente como soporte publicitario (aunque serían menores: 111.632,09€ al año). Si las estimaciones se cumplen, en los próximos años se podría plantear la posibilidad de reducir del precio de la entrada con el fin de atraer a más visitantes, o bien reducir las tarifas para anunciantes, tratando de aumentar la demanda entre los mismos.

Además, cabe destacar que el análisis de viabilidad se ha llevado a cabo sin dar por hecho la obtención de alguna de las ayudas económicas que se han mencionado, ni la subvención de los costes de material tecnológico por parte de los patrocinadores. Por lo tanto, en caso de conseguir alguna o incluso las dos ventajas, supondría una importante reducción de gastos en la inversión inicial.

Tras el exhaustivo análisis, se concluye también que Five Brands Space es una idea de negocio que oscila entre tres mundos: la cultura y el arte; el ocio y entretenimiento; la industria publicitaria. Lo cual supone una ventaja, pues al abarcar esos campos de forma tan innovadora tiene la capacidad de ofrecer una propuesta de valor tanto a visitantes como a anunciantes y patrocinadores.

Manteniéndome al margen de intentar solventar el debate sobre la cabida o no de la publicidad dentro del campo del arte, quisiera establecer una similitud entre el proyecto y las obras de Andy Warhol. En el caso del artista, sus creaciones publicitarias pop art comenzaron a destacar hasta que posteriormente llegaron a los museos. El caso

de Five Brands Space es un tanto distinto, pues el museo considera que las piezas publicitarias sí son merecedoras de su exhibición, pero les fija un precio previo. Sin embargo, lo que ambos tienen en común es el uso de las marcas con fines tanto artísticos como económicos.

En definitiva, Five Brands Space podría resultar un prometedor proyecto, ya que desde la perspectiva de los anunciantes puede asumirse como una oportunidad para exhibirse en un espacio artístico (sin necesidad de invertir en su propio museo) donde expresarse y comunicar lo que fueron, lo que son y lo que creen que serán.

LIMITACIONES

A lo largo del proyecto me he topado con diferentes aspectos que dificultaban la realización del mismo. En un primer momento, que la idea de negocio fuese tan creativa (un museo interactivo que ejerciese como soporte publicitario) se volvió en mi contra. Al tratarse de un terreno inexplorado, resultaba complejo de conceptualizar, pero finalmente acabé ubicando el abstracto Five Brands Space entre los tres campos anteriormente mencionados: la cultura y el arte; el ocio y entretenimiento; la industria publicitaria.

Este es el inconveniente que considero desencadenó la mayoría de limitaciones a las que me tuve que enfrentar y que describo a continuación.

Al realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, vi conveniente hacerlo doblemente: teniendo en cuenta tanto el mercado museístico como el del entretenimiento.

Sin embargo, para distinguir sus competidores existentes preferí optar por aquellos cuya línea entre sectores comerciales también fuese difusa.

Otro aspecto que me limitó fue el desconocimiento de si este proyecto empresarial resultaría finalmente válido para adquirir la denominación de museo debido a sus peculiares características. Al no tener la certeza sobre ello, preferí no tener en cuenta las ventajas económicas que eso supondría en el plan de viabilidad.

Finalmente, destacar que todas las estimaciones y proyecciones se han basado en fuentes (a pesar de no disponer de estadísticas sobre museos de tales condiciones) adaptables o con características similares a Five Brands Space.

BIBLIOGRAFÍA

Ayuntamiento de Madrid. (2022). *Distritos en cifras (Información de Barrios)*.

<https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Estadistica/Distritos-en-cifras/Distritos-en-cifras-Informacion-de-Barrios-/?vgnnextfmt=default&vgnextoid=0e9bcc2419cdd410VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnnextchannel=27002d05cb71b310VgnVCM1000000b205a0aRCRD>

Ayuntamiento de Madrid. (2022). *Panel de indicadores de distritos y barrios de Madrid. Estudio sociodemográfico*.

<https://datos.madrid.es/portal/site/egob/menuitem.c05c1f754a33a9f4b2e4b284f1a5a0/?vgnextoid=71359583a773a510VgnVCM2000001f4a900aRCRD&vgnnextchannel=374512b9ace9f310VgnVCM100000171f5a0aRCRD&vgnnextfmt=default>

Ayuntamiento de Madrid. (2022). *Precios de la vivienda*.

<https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Estadistica/Areas-de-informacion-estadistica/Edificacion-y-vivienda/Mercado-de-la-vivienda/Precios-de-la-vivienda/?vgnnextfmt=default&vgnextoid=bf281b47a277b210VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextchannel=22613c7ea422a210VgnVCM1000000b205a0aRCRD>

Comisión Europea. (2022). *Guía de financiación CulturEU: Oportunidades de financiación de la UE para los sectores cultural y creativo 2021-2027*.

https://culture.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-09/cultureu-funding-guide_es.pdf

Comunidad de Madrid. (2023). *Programa de aceleración empresarial*.

<https://www.comunidad.madrid/cultura/oferta-cultural-ocio/programa-aceleracion-empresarial>

Eventbrite. (2014). *Millennials: Fueling the experience economy*.

http://eventbrite-s3.s3.amazonaws.com/marketing/Millennials_Research/Gen_P_R_Final.pdf

Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. (2021). *Anuario estadístico*.
<https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Estadistica/Areas-de-informacion-estadistica/Cultura-ocio-y-deporte/Cultura/Museos-y-monumentos/?vgnextfmt=default&vgnextoid=a36888ce61639210VgnVCM100000b205a0aRCRD&vgnnextchannel=2e2267bf4dd1a210VgnVCM1000000b205a0aRCRD>

Instituto Nacional de Estadística. (2022, 29 de noviembre). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en los Hogares*. https://www.ine.es/prensa/tich_2022.pdf

Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal. *Boletín Oficial del Estado*, 10 de 11 de enero de 1991.
<https://www.boe.es/buscar/pdf/1991/BOE-A-1991-628-consolidado.pdf>

Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad. *Boletín Oficial del Estado*, 274 de 15 de noviembre de 1988.
<https://www.boe.es/buscar/pdf/1988/BOE-A-1988-26156-consolidado.pdf>

Ley 9/1999, de 9 de abril, de Museos en la Comunidad de Madrid. *Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid*, 94 de 22 de abril de 1999.
https://www.bocm.es/boletin/CM_Boletin_BOCM/1999/04/22/09400.pdf

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. *Boletín Oficial del Estado*, 294 de 6 de diciembre de 2018. <https://www.boe.es/boe/dias/2018/12/06/pdfs/BOE-A-2018-16673.pdf>

Ministerio de Cultura y Deporte. (2022). *Anuario de Estadísticas Culturales. Principales resultados*.
<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:f797e5af-b3d7-4e0a-ba1f-e56afac4de41/principales-resultados-2022.pdf>

Ministerio de Cultura y Deporte. (2022). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2021-2022*.

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:f2932131-e501-4da6-b5f4-6387044916cf/encuesta-de-habitos-y-practicas-culturales-2021-2022.pdf>

Ministerio de Cultura y Deporte. (2022). *Estadística de museos y colecciones museográficas*.

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:b01a62c1-36e7-459a-ad3c-9f8581ba1a43/estadistica-de-museos-y-colecciones-museograficas-2020.pdf>

Ministerio de Cultura y Deporte. (2023). *Ayudas a las Industrias Culturales: Ayudas para la modernización e innovación de las industrias culturales y creativas*.

<https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/industriasculturales/ayudas/ayudas-inversio.html>

Ministerio de Cultura. (2007). *Conociendo a nuestros visitantes: Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura*.

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:90a91558-55f9-4a5f-ac72-5d183eb37e2c/conociendo-a-nuestros-visitantes--estudio-de-publi.pdf>

Monteagudo, M. J., (2008). *La experiencia de ocio: una mirada científica desde los Estudios de Ocio*. Documentos de estudios de Ocio núm. 35.

<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-10/Modulos/Modulo1/Principal/004.pdf#page=43>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2012). *La financiación de la cultura*.

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:11437199-35b0-43f9-9ce4-01c4a7cab065/guialector17.pdf>

Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia. *Boletín Oficial del Estado*, 97 de 22 de abril de 1996.

<https://www.boe.es/buscar/pdf/1996/BOE-A-1996-8930-consolidado.pdf>

WEBGRAFÍA

Ayuntamiento de Madrid. (2022). *Licencia para actividades temporales de espectáculos públicos y actividades recreativas en recintos o espacios públicos*.
<https://sede.madrid.es/portal/site/tramites/menuitem.62876cb64654a55e2dbd7003a8a409a0/?vgnextoid=f2a3c706c62d1810VgnVCM1000001d4a900aRCRD&vgnnextchannel=37f637c190180210VgnVCM100000c90da8c0RCRD&vgnnextfmt=pdf>

Club de Creativos. (s. f.). *Club - C de C*. <https://www.clubdecreativos.com/club/>

Comisiones Obreras de Madrid. (2023, abril). *Análisis paro SEPE C.A. Madrid*.
<https://madrid.ccoo.es/2c4ba55bc5b35b66e59cbade217ab5f7000045.pdf>

Comunidad de Madrid. (s. f.). *Autorización de actividades recreativas*.
<https://sede.comunidad.madrid/autorizaciones-licencias-permisos-carnes/autorizacion-actividades-recreativas>

Europa Press. (2022, 15 de junio). *España es el país europeo más familiarizado con el metaverso y las tecnologías de realidad virtual y aumentada*.
<https://www.europapress.es/portaltic/sector/noticia-espana-pais-europeo-mas-familiarizado-metaverso-tecnologias-realidad-virtual-aumentada-20220615123933.html>

Europa Press. (2023, 11 de abril). *El FMI adelanta a 2023 la recuperación por España del PIB previo a la pandemia*.
<https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-fmi-adelanta-2023-recuperacion-espana-pib-previo-pandemia-20230411180514.html>

EVE. (2018, 27 de agosto). *Circulación y recorrido de visitantes en los museos*.
<https://evemuseografia.com/2018/08/27/circulacion-y-recorrido-de-visitantes-en-los-museos/>

EVE. (2022, 14 de julio). *Costos de una exposición itinerante*.
<https://evemuseografia.com/2022/07/14/costos-de-una-exposicion-itinerante/#:~:>

text=Los%20costes%20del%20trabajo%20de, trabajos%20de%20instalaci%C3%B3n%20y%20desmontaje

Fever. (s. f.). *Planes en Madrid: Eventos y cosas que hacer*.
<https://feverup.com/es/madrid>

Habitissimo. (2023). *Precios y Presupuestos para Reformar un Local Comercial*.
<https://www.habitissimo.es/presupuestos/reformas-locales-comerciales>

Ikono Madrid. (s. f.). *Una exposición inmersiva e interactiva completamente única en pleno centro de Madrid*. <https://ikono.global/es/madrid>

La Moncloa. (2022, 7 de octubre). *El Gobierno destinará 1.804 millones de euros a políticas de Cultura y Deporte en 2023, un 13,5% más que este año*.
<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/cultura/Paginas/2022/071022-pge-2023.aspx>

Malt. (s. f.). *El barómetro de las tarifas freelance de los realizadores*.
<https://www.malt.es/t/barometro-tarifas/imagen-sonido/realizadores>

Market In House. (s. f.). *Precios y Tarifas Marketing Digital*.
<https://www.marketinhouse.es/precios-agencia-marketing-digital-tarifas/>

Melit Technology Services. (s. f.). *Software a medida Madrid*. <https://www.melit.es/>

Miami Ad School Madrid. (s. f.). *La mejor escuela de publicidad y creatividad en Madrid*. <https://miamiadschool.es/nosotros/>

Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana. (2022). *Estadística de precios de suelo urbano*.
<https://apps.fomento.gob.es/BoletinOnline2/?nivel=2&orden=36000000>

Museo Nacional Thyssen-Bornemisza. (2022, 29 de marzo). *Política de Transparencia y buen gobierno*.
<https://www.museothyssen.org/sites/default/files/document/2022-11/2021%20po>

rtal%20de%20la%20transparencia.%20gastos%20e%20ingresos%20de%20operaciones%20%281%29.pdf

Museum of Dreamers. (s. f.). *16 instalaciones inmersivas dedicadas a los soñadores*.
<https://museumofdreamers.com/madrid/>

Museum of Illusions. (s. f.). *Museo de las ilusiones Madrid*.
<https://museumofillusions.es/>

Ministerio de Cultura y Deporte. (2021, 10 de junio). El Ministerio de Cultura y Deporte presenta los resultados de un estudio sobre el público de museos ante el impacto de la COVID-19. *Actualidad del Ministerio de Cultura y Deporte*.
<https://www.culturaydeporte.gob.es/actualidad/2021/06/210610-publico-museos-covid.html>

Oblicua. (s. f.). *Tarifas Agencia de Medios*. <https://www.oblicua.es/index.htm>

Reason Why. (s. f.). *Actualidad e Investigación sobre Marketing y Economía Digital*.
<https://www.reasonwhy.es/>

Red.es. (2022, 15 de marzo). *Convocatoria de ayudas destinadas a la digitalización de empresas del segmento I (entre 10 y menos de 50 empleados), dentro del programa Kit Digital*.
<https://sede.red.gob.es/es/procedimientos/convocatoria-de-ayudas-destinadas-la-digitalizacion-de-empresas-del-segmento-i-entre>

Riaño P. H. (2022, 8 de agosto). Las facturas de la luz y del gas desafían la sostenibilidad de los museos. *El Diario*.
https://www.eldiario.es/cultura/factura-luz-gas-desafian-sostenibilidad-museos_1_9231867.html

Selectra. (s. f.). *Precio mensual de la alarma de Securitas Direct*.
<https://selectra.es/alarmas/companias/securitas-direct>

SGR Exposiciones. (s. f.). *Empresa de montaje de exposiciones en Madrid.*
<https://sgrexposiciones.eu/index.html>

Wow Concept. (s. f.). *Belleza, Moda, Home & Arts y Tecnología.*
<https://wowconcept.com/es/>