



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Modelo de negocio de una falla. Diseño actual y mejoras.

Tutora del Trabajo de Fin
de Grado:

Blanca de Miguel Molina

Joan Carles Pérez Calafat

Grado en Administración y Dirección de Empresas

*A mi familia por su amor
incondicional desde el inicio, mi
madre y su ternura; mi padre y
su sacrificio.*

*A todos los que han hecho
posible que yo siga aquí,
saltando al vacío (...) esto va por
ti. - Nach*

Índice

1. Objetivo del Trabajo	Pág.4
2. Introducción	Pág.4
3. Modelos teóricos:	Pág.6
3.1. Modelos de negocio	Pág.6
3.1.1. Definición	Pág.6
3.1.2. Elementos del modelo de negocio	Pág.7
3.2. El Canvas de Modelo de Negocio de Osterwalder & Pigneur (2010)	Pág.8
3.3. El Modelo DAFO	Pág.12
3.4. Las 4 P's del Marketing	Pág.14
4. Las Fallas de Valencia	Pág.17
5. La Falla Pintor Salvador Abril – Peris y Valero	Pág.19
5.1. Metodología	Pág.21
5.2. El Canvas de Modelo de Negocio de la Falla Pintor S. Abril – Peris y Valero	Pág.22
5.3. El modelo DAFO para búsqueda de oportunidades	Pág.40
5.4. Las 4 P's para la Falla Pintor Salvador Abril – Peris y Valero	Pág.43
6. Conclusiones	Pág.45
Referencias	Pág.46

Listado de figuras y tablas

FIGURAS

Figura 1. Esquema planteado para el trabajo. Página 5

Figura 2. Canvas de Modelo de Negocio de Osterwalder y Pigneur (2010). Página 8

Figura 3. Contraste de oportunidades y amenazas con fortalezas y debilidades. Página 14

Figura 4. Localización de la falla analizada Página 20

Figura 5. Modelo de negocio para la Falla Pintor Salvador Abril – Peris y Valero. Página 22

Figura 6. Portada del Perfil de la Falla en la red social Facebook. Página 29

Figura 7. Falla Major plantada estas Fallas 2016. Página 32

Figura 8. Falla Infantil plantada estas Fallas 2016. Página 33

TABLAS

Tabla 1. Tipos de recursos. Página 11

Tabla 2. Factores donde buscar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Página 13

Tabla 3. Datos de población de los barrios donde se localiza la falla. Página 20

Tabla 4. Número de falleros por edades. Página 23

Tabla 5. Ingresos generados en el ejercicio 2016. Página 30

Tabla 6. Gastos soportados en el ejercicio 2016. Página 39

Tabla 7. Modelo DAFO para la Falla Pintor Salvador Abril – Peris y Valero. Página 40

Tabla 8. Propuestas del modelo DAFO. Página 42

Tabla 9. Relación entre los elementos del Canvas de Modelo de Negocio y los de las 4Ps del Marketing. Página 45

1. Objetivo del Trabajo

El objetivo del trabajo es el análisis del modelo de negocio de una entidad de carácter cultural, en concreto, de una agrupación fallera. Para ello se utiliza el “Canvas” de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur. Además, se incluyen posibles mejoras en el modelo de negocio analizado, así como ideas sobre nuevos productos y clientes. Otros modelos adicionales se han utilizado para detectar estas oportunidades y para incluirlas en la propuesta de valor y promocionarlas.

2. Introducción

El presente proyecto trata de analizar el modelo de negocio, mediante el Canvas de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2010), una empresa del sector cultural. Dado que las Fallas constituyen una importante representación dentro del sector cultural de Valencia, se seleccionó como fuente de análisis una agrupación fallera, escogiendo la Falla Pintor Salvador Abril – Peris y Valero del barrio de Ruzafa, a la que pertenece el autor de este trabajo.

A pesar del impacto económico de las Fallas en nuestra ciudad, hay pocos estudios sobre dicho impacto. Por ejemplo, según el estudio elaborado por la Inter-agrupación de Fallas de Valencia (2008), la actividad fallera genera unos efectos directos que superan los 750 millones de €. Este dato está estimado en base a las compras a otros sectores como hostelería, indumentaria, pirotecnia, peluquería, orquestas, etc. La festividad fallera y el funcionamiento de las entidades falleras es un tema poco analizado a nivel económico y de gestión empresarial. Esta escasez de estudios se ha podido comprobar a la hora de buscar datos para este trabajo. Además, el acceso a datos de agrupaciones falleras se complica por el secretismo que practican muchas de ellas en relación a difundir su información. Por último, este trabajo se ha centrado en una falla de tamaño medio o pequeño, que está lejos de las grandes fallas, más gestionadas como empresas que como organizaciones culturales.

El análisis del modelo de negocio se ha planteado desde el “Canvas” diseñado por Osterwalder y Pigneur (2010) porque es un modelo sencillo, lo que lo hace fácil de explicar. El esquema planteado en el uso de los diferentes modelos teóricos se incluye en la Figura 1. El “Canvas” se ha utilizado para representar el modelo de negocio actual y plantear mejoras. Los otros dos modelos teóricos utilizados son el modelo DAFO y el de las 4Ps del Marketing de McCarthy. La razón de escoger estos dos últimos modelos es que el DAFO puede ayudar a plantear oportunidades en base a las fortalezas de la agrupación, que resulten en la introducción por la falla de nuevos productos y servicios o detectar nuevos grupos de consumidores. Una vez que estos nuevos productos/servicios o mercados son escogidos, entonces habrá que utilizar el Marketing para hacer llegar los primeros y alcanzar a los segundos.



Figura 1. Esquema planteado para el trabajo

Tras la explicación teórica de los modelos, éstos se utilizan para analizar la situación interna de la entidad, así como un análisis del entorno. Tras cada análisis, se presentan propuestas de mejora en la medida de lo posible, siempre de acuerdo a las limitaciones que este tipo de entidades presentan. De todas estas propuestas, cobrarán fuerza principalmente dos: un mayor aprovechamiento de las herramientas online de las redes sociales y una buena campaña que permita aumentar las ventas de comida y bebida. Ambas están estrechamente conectadas, puesto que un mejor aprovechamiento de las redes suele promover un mayor número de interesados, de los cuales un porcentaje realizarán consumiciones. Para finalizar, se hará un breve análisis de las facilidades, las limitaciones y las dificultades que el proyecto ha traído consigo, junto a un breve listado de las competencias adquiridas y reforzadas.

Para la realización de este trabajo han sido vitales algunas de las asignaturas impartidas en el Grado de Administración y Dirección de Empresas, siendo las ramas de Marketing y Gestión las más utilizadas, debido a son las que estudian los modelos teóricos utilizados y su aplicación. Así pues, *“Estrategia y Diseño de la Organización”*, *“Investigación Comercial”*, *“Dirección Comercial”* o *“Introducción a la Administración de Empresas”* son las asignaturas cuyas competencias más se han utilizado en la realización de este trabajo fin de grado.

3. Modelos teóricos

En este apartado incluimos una breve explicación de los modelos teóricos que utilizamos posteriormente en el apartado práctico para explicar el modelo de negocio de la falla analizada y plantear mejoras. Los modelos utilizados son:

- ✓ El canvas de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2010),
- ✓ El modelo DAFO para analizar las principales amenazas y oportunidades procedentes del entorno, así como las principales fortalezas y debilidades de la falla,
- ✓ El modelo de las 4 Ps de Marketing, un modelo de marketing muy sencillo de usar, y que sirve de complemento a los modelos anteriores.

3.1. Modelos de negocio

3.1.1. Definición

El modelo de negocio, o *Business Model*, es un mecanismo mediante el cual una empresa genera y distribuye valor. A lo largo de los años, diversos autores han plasmado su particular definición de modelo de negocio. Alexander Osterwalder y Pigneur (2010) en su lienzo (Canvas) de modelo de negocio, lo describen como << las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor >>.

Zott et al. (2011) elaboran una revisión de la literatura sobre modelos de negocio en la que incluyen los principales trabajos hasta esa fecha. No todos los trabajos que incluyen dan definiciones de lo que es un modelo de negocio, pero los que sí lo incluyen son parte de trabajos de importantes autores del campo de los modelos de negocio. Algunos de los conceptos a los que hacen referencia son los de Timmers (1998), Chesbrough y Rosenbloom (2002), Magretta (2002). Incluimos, además, otras definiciones que hemos encontrado.

-Timmers (1998): <<Una arquitectura de producto, servicios y flujos de información, incluyendo una descripción de los diferentes actores y sus roles; una descripción de los beneficios potenciales para los diferentes actores; una descripción de las fuentes de ingresos >>

-Chesbrough y Rosenbloom (2002): <<Un modelo de negocio crea una lógica heurística que conecta el potencial técnico con la obtención de valor económico >>. Los elementos que incluyen en el modelo de negocio son: la proposición de valor, el segmento de mercado, la estructura de la cadena de valor, la estructura de costes y el potencial de beneficios, la posición de la empresa en la red de valor y la estrategia competitiva.

-Magretta (2002): <<Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica cómo trabajan las empresas >>. El modelo especificará quiénes son los clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero la empresa ofreciéndoles ese valor.

-Rajala y Westerlund (2005): <<La forma de crear valor para los consumidores, y la manera de convertir estas oportunidades de mercado en beneficio mediante grupos de interés, actividades y colaboraciones >>

-Svenjenova (2009): <<Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distinta, permitiendo a la misma crear y capturar valor>>

-Casadesus-Massanell y Ricart (2011): <<Modelo de negocio es una serie de decisiones y consecuencias de estas decisiones. Diferentes diseños conllevan diferentes operaciones y diferentes modos de creación de valor para sus grupos de interés>>

A partir de estas definiciones, podemos concluir que un modelo de negocio:

- ✓ Especifica quién es el cliente,
- ✓ Incluye los productos y servicios, es decir, la propuesta de valor al cliente,
- ✓ Genera beneficios (valor) para la empresa y para los clientes, para la empresa en términos de rentabilidad y para el consumidor en términos de aquello que valora,
- ✓ Especifica las actividades que llevará a cabo la empresa y los recursos que utilizará,
- ✓ La estrategia de la empresa determinará la configuración de su modelo de negocio.

3.1.2. Elementos del modelo de negocio

Existe bastante coincidencia entre los autores respecto a qué elementos debe incluir un modelo de negocio. Rajala y Westerlund (2007) indican que la mayoría de autores incluyen tres elementos en su conceptualización del modelo de negocio, y son:

- a) la propuesta de valor u oferta,
- b) los recursos y capacidades necesarios para desarrollar e implementar el modelo de negocio,
- c) la lógica de ingresos (principales fuentes de ingresos, precios y estructura de costes)

Estos elementos también se pueden encontrar en el modelo de Johnson et al. (2008), que incluyen entre los elementos de un modelo de negocio:

- a) la propuesta de valor al consumidor,
- b) la fórmula de beneficio (fuentes de ingresos, estructura de costes, margen)
- c) recursos clave
- d) procesos clave

Osterwalder y Pigneur (2010), además de estos elementos, incluyen: los segmentos de clientes, las relaciones que se establecen con ellos, los canales para entregar el producto o servicios, así como los socios clave. Como se ha considerado que este modelo es el más completo, es el que se ha utilizado en este trabajo como guía para explicar el modelo de negocio de la falla analizada.

3.2. El Canvas de Modelo de Negocio de Osterwalder & Pigneur (2010)

Para representar el modelo de negocio de la falla sobre la que trata este trabajo, hemos utilizado el Canvas o lienzo de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2010) porque es un modelo fácil de explicar y utilizar por una empresa pequeña, que es el caso de la falla que analizamos.

Este modelo, desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), representa el modelo de negocio de una empresa en base a nueve elementos (Figura 2):

- a) Segmentos de mercado
- b) Propuesta de valor
- c) Canales
- d) Relaciones con clientes
- e) Fuentes de ingresos
- f) Recursos clave
- g) Actividades clave
- h) Socios clave
- i) Estructura de costes

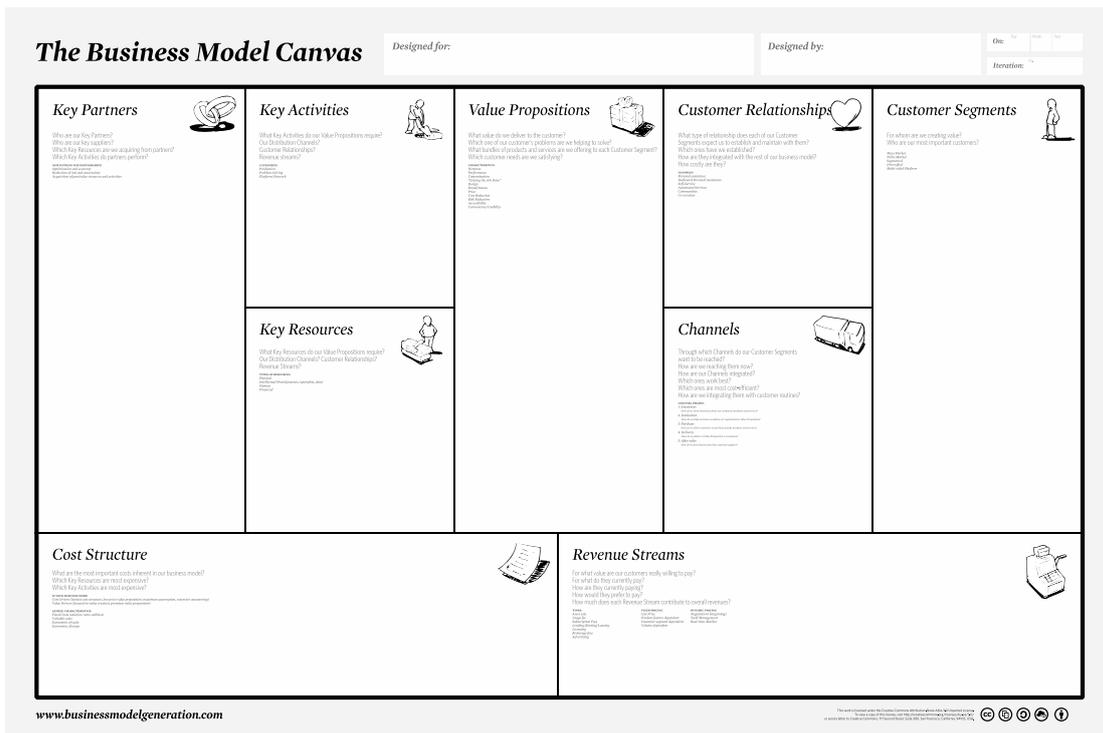


Figura 2. Canvas de Modelo de Negocio de Osterwalder y Pigneur (2010)

- a) Segmentos de clientes

En este elemento se incluyen los grupos de consumidores a los que se dirigirá la empresa. La segmentación consiste en la agrupación del mercado en pequeños grupos con características homogéneas, a fin de poder dirigirnos a ellos más adecuadamente. A la hora de segmentar podemos tener en cuenta dos posiciones distintas, que en los sectores culturales suelen combinarse:

- ✓ La segmentación en base a los trabajos del cliente o “jobs-to-be-done”, es decir, la necesidad que tiene el consumidor (Christensen et al. 2005; Bettencourt and Ulwick, 2008; Osterwalder et al. 2014). Es decir, que el “job-to-be-done” es el resultado que trata de conseguir el cliente para su trabajo o vida personal. Además, Christensen et al. (2005) indican que los trabajos tienen tres dimensiones: funcional, social y emocional. En el caso de aplicarlo a una falla, la dimensión funcional podría ir relacionada con la búsqueda de entretenimiento y la dimensión social con la percepción que queremos causar en los demás por participar en una fiesta local e involucrarse en la falla de tu barrio; la dimensión emocional se relacionaría con el estado emocional que buscamos en nosotros mismos.
- ✓ La segmentación en base a características geográficas, demográficas y psicográficas (Kolb 2016). La geográfica depende de dónde vives, algo importante en la falla en la que uno participa, pues suele ser la del barrio donde vives o has vivido. Las fallas intentan atraer, en primer lugar, a los vecinos de la zona. La segmentación demográfica se basa en la edad, el género y el ciclo de vida familiar. Las fallas suelen realizar actividades para los grupos de edad más importantes. El ciclo de vida familiar podría indicar que la asistencia a la falla aumenta mientras los niños son pequeños, pero podría llegar una edad en que se prefieran otras formas de entretenimiento hasta que uno/a forman una familia y vuelven a reincorporarse. La segmentación psicográfica se basan en los valores, actitudes y estilos de vida. Esta segmentación podría explicar por qué en una misma zona, las personas eligen fallas diferentes.

b) Propuesta de valor

En este módulo se incluye el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Esta propuesta de valor tratará de solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.

Ejemplos de propuestas de valor (Kotler & Keller, 2016):

- Hertz (alquiler de coches): Una manera rápida y cómoda de alquilar el tipo correcto de coche en un aeropuerto.
- Domino’s pizza: una pizza caliente deliciosa, entregada con rapidez en tu puerta.

c) Canales

Los canales los describen como los medios por los que la empresa lleva la propuesta de valor a sus clientes. Los canales pueden ser propios, de los socios (intermediarios) o de ambos. Además, la empresa puede vender a través de tiendas físicas o de una plataforma online.

d) Relaciones con los clientes

Este elemento incluye el tipo de contacto que la empresa ha decidido que mantendrá con el cliente, a fin de atraerlo para que adquiera su propuesta de valor. Esta relación repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. Los objetivos de esta relación, según Osterwalder y Pigneur (2010) son tres: captar al cliente, fidelizarlo y estimular las ventas.

e) Fuentes de ingresos

Incluye las formas que se han seleccionado para generarlos, que pueden ser la venta de un producto o servicio, una cuota por uso, una suscripción mensual/ anual, un alquiler, etc.

f) Recursos clave

Este elemento hace referencia a los recursos necesarios para obtener y entregar la propuesta de valor, así como los necesarios para vender a través de los canales elegidos y relacionarnos con los clientes.

Los recursos pueden ser tangibles o intangibles (Thompson et al. 2016). Los primeros son más fáciles de identificar e incluyen los activos físicos, financieros, tecnológicos y organizativos. Los recursos intangibles son más difíciles de identificar y tienden a ser los más importantes en una empresa desde el punto de vista competitivo. Entre los recursos intangibles se encuentran el capital humano e intelectual, la marca, la reputación de la empresa, las relacionales, la cultura. En la Tabla 1 incluimos ejemplos de cada uno de los tipos de recursos.

Tabla 1. Tipos de recursos

<i>Recursos tangibles</i>
<ul style="list-style-type: none">• Recursos físicos: terrenos e inmuebles; fábricas, equipamiento, instalaciones; localizaciones de tiendas, fábricas, centros de distribución; propiedad o derechos de acceso a recursos naturales (como los depósitos minerales).• Recursos financieros: efectivo y activos equivalentes; valores negociables; otros activos financieros.• Activos tecnológicos: patentes, derechos de autor, tecnología de producción, tecnologías de innovación, procesos tecnológicos.• Recursos organizativos: tecnologías de información y sistemas de comunicación (satélites, servidores); otros sistemas de planificación y coordinación; diseño organizativo de la empresa y estructura de rendición de cuentas.
<i>Recursos intangibles</i>
<ul style="list-style-type: none">• Capital humano e intelectual: la educación, experiencia, conocimiento, talento de la mano de obra, aprendizaje acumulado, conocimiento tácito de los empleados; aprendizaje colectivo embebido en la organización, capital intelectual y saber hacer de equipos especializados y grupos de trabajo; el conocimiento del personal clave respecto a funciones importantes del negocio; talento en la gestión y habilidades de liderazgo; creatividad e ingenio de parte del personal.• Marca, imagen, prestigio: nombre de marca, marca registrada, imagen del producto o compañía, lealtad del comprador y fondo de comercio; reputación de calidad, servicio y fiabilidad de la compañía; reputación con proveedores y socios de imparcialidad en el trato.• Relaciones: alianzas, "joint ventures", o colaboraciones que dan acceso a tecnologías, saber hacer

especializado o mercados geográficos; redes de comerciantes y distribuidores; la confianza establecida con varios socios.

- Cultura y sistema de incentivos: normas de comportamiento, principios y creencias arraigados en la empresa; conexión del personal con los ideales de la empresa; sistemas de compensación y nivel de motivación del personal de la empresa
-

Fuente: Thompson et al. (2016)

g) Actividades clave

Incluyen todas aquellas actividades que necesita llevar a cabo la empresa para obtener y entregar la propuesta de valor, para vender a través de los canales elegidos y para relacionarse con los clientes. Entre las actividades estarán la producción, la logística, la compra de materiales, la gestión de las tiendas, la gestión de la plataforma, etc.

h) Socios clave

Incluyen, principalmente, a los proveedores de productos y servicios. Por ejemplo, para una línea aérea los aeropuertos son socios clave, para un hospital lo serán las empresas farmacéuticas, para un restaurante sus proveedores de alimentos.

i) Estructura de costes

Este elemento indica los costes relacionados con los recursos y las actividades, incidiendo en los que suponen los mayores costes para la empresa.

Como es bien sabido, una empresa que tiene más gastos que ingresos es una empresa deficitaria, que tiene pérdidas. En grandes empresas, más que en PYMES, esto genera una falta de confianza, tanto para el inversor como para el cliente. A su vez, hablando en términos legales, cuando los fondos propios se reducen por debajo del capital social (recordemos que las pérdidas aminoran el patrimonio neto), la empresa se ve obligada a aumentar su patrimonio, con tal de restablecer su equilibrio inicial. De no ser así, el administrador pasa a asumir todas las responsabilidades.

Muchas pequeñas empresas han sufrido quiebras al no conocer suficientemente bien su estructura de costes, quizás por falta de conocimiento empresarial. Con la llegada del gigante asiático y su política de bajos precios, muchas empresas se vieron obligadas a bajar sus precios, sin poner demasiada atención en su estructura de costes. Esto hacía que muchas veces el producto se vendiera, incluso, por debajo de los costes variables. Con esto, el empresario veía que sus ventas subían, sin saber que a cada producto vendido, la empresa entraba en pérdidas.

3.3. El modelo DAFO

El modelo DAFO fue publicado en 1971 por el profesor de Harvard Kenneth Andrews en su libro "The Concepts of Corporate Strategy". El modelo incorpora en un mismo instrumento el análisis interno y externo de la empresa. El análisis externo incluye el de las oportunidades y amenazas del entorno general y el sector, mientras que el análisis interno evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa.

Los pasos a seguir para llevar a cabo un análisis DAFO son los siguientes (Harvard Business School 2006a y 2006b):

- 1º) ¿Qué se va a analizar? Esta pregunta va a guiar el análisis, ya que si lo que buscamos es dónde están las oportunidades para nuevos productos o servicios, o para nuevos mercados, los factores que listemos tendrán que estar relacionados con estos objetivos.
- 2º) Listar las oportunidades, así como las ideas para investigarlas o aprovecharlas.
- 3º) Listar las amenazas, así como las ideas para minimizarlas o vencerlas.
- 4º) Listar las fortalezas (competencias de la empresa para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas), así como las ideas para construir sobre dichas fortalezas.
- 5º) Listar las debilidades (falta de competencias de la empresa para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas), así como las ideas para minimizarlas o repararlas.

En la Tabla siguiente incluimos algunos factores a tener en cuenta a la hora de incluir los distintos componentes del análisis DAFO.

Tabla 2. Factores donde buscar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

Análisis externo (búsqueda de amenazas y oportunidades)	Análisis interno (búsqueda de fortalezas y debilidades)
<p>a) El análisis del mercado tiene por objeto la determinación de los consumidores-objetivo, así como sus características esenciales.</p> <p>✓ Aspectos globales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Determinación del tamaño del mercado. ○ Potencial de crecimiento. ○ Evolución de la demanda. ○ Segmentos de mercado (con las variables ya expuestas). ○ Necesidades y deseos del consumidor. <p>✓ Aspectos comportamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Proceso de compra del consumidor. ○ Conocimiento del producto. ○ Motivaciones del consumidor. 	<p>a) Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Reputación de la empresa ○ Cuota de mercado ○ Satisfacción del cliente ○ Retención del cliente ○ Calidad del producto ○ Calidad del servicio ○ Eficacia del precio ○ Eficacia de la distribución ○ Eficacia de la promoción ○ Eficacia de la fuerza de ventas ○ Eficacia de la innovación ○ Cobertura geográfica
<p>b) Competencia: Incluye tanto la identificación de los competidores actuales y potenciales como la evaluación de los mismos. Esta evaluación supone analizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sus objetivos. ○ Sus líneas de producto y servicio. ○ El uso que hacen de las 4 "P's". ○ Recursos humanos. ○ Recursos financieros. 	<p>b) Finanzas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Coste o disponibilidad del capital ○ Cash flow ○ Estabilidad financiera
<p>c) Sector: Supone la identificación de tendencias, segmentos de mercado y factores clave de éxito que supondrán oportunidades o amenazas para nuestra organización. Principales cuestiones a considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Número de organizaciones competidoras. ○ Reparto de la cuota de mercado. ○ Características más relevantes de: ○ Los fabricantes. ○ Sus proveedores. ○ El canal. ○ Los clientes. 	<p>c) Operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Instalaciones ○ Economías de escala ○ Capacidad de fabricación ○ Capacidad, dedicación de la mano de obra ○ Habilidad para fabricar a tiempo ○ Habilidades técnicas de fabricación
<p>d) Entorno: La organización es un sistema abierto que interactúa con su entorno más próximo. Se ve afectada por factores (análisis PEST):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Económicos de carácter general. ○ Político-legales. ○ Sociológicos y culturales. ○ Tecnológicos. 	<p>d) Organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Liderazgo visionario y capaz ○ Empleados con dedicación ○ Orientación emprendedora ○ Flexible o receptiva

Fuente: de Miguel Molina M (2014); Kotler & Keller (2016)

El resultado se puede representar a través de la matriz de confrontación (David & David 2015). De esta manera, no sólo listamos cada uno de los componentes del modelo DAFO, sino que también damos algunas soluciones.

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategias FO <i>Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</i>	Estrategias DO <i>Aprovechar las oportunidades para vencer las debilidades</i>
Amenazas (A)	Estrategias FA <i>Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas</i>	Estrategias DA <i>Minimizar las debilidades y evitar amenazas</i>

Figura 3. Contraste de oportunidades y amenazas con fortalezas y debilidades

Fuente: David & David (2015)

3.4. Las 4 P's del Marketing

Para el estudio teórico del modelo de las 4P's del Marketing, hemos utilizado como biografía de apoyo el libro "Marketing Mix : concepto : estrategia y aplicaciones", de Soriano Soriano, C., publicado en 1991.

El modelo de las 4 Ps fue acuñado por E. Jerome McCarthy en 1960 y es un concepto que describe los pasos y elecciones que una empresa necesita llevar a cabo para introducir un producto o servicio en el mercado (Kubichi 2015). En el modelo, que llamó marketing-mix, introdujo cuatro componentes: Producto, Precio, Promoción y Plaza. En cada uno de los componentes introdujo una serie de variables (Kotler y Keller 2016):

- a) Producto: variedad de productos; calidad; diseño; características; nombre de marca; empaquetado; tamaños; servicio; garantías; devoluciones.
- b) Precio: lista de precios; descuentos; concesiones; período de pago; términos del crédito.
- c) Promoción: promoción de ventas; publicidad; fuerza de ventas; relaciones públicas; marketing directo.
- d) Plaza: canales; cobertura; surtido; lugares; inventario; transporte

Posteriormente, las cuatro Ps se transformaron en las 8 Ps, tal como reflejan Kotler y Keller (2016) al introducir 4 Ps adicionales:

- e) Personas: ahora también cuenta el Marketing interno y se tiene en cuenta a los trabajadores de la empresa, que se consideran críticos para el éxito del marketing. Los clientes también son vistos como personas más que como compradores, buscando analizar sus necesidades.
- f) Procesos: los procesos reflejan toda la estructura para llevar a cabo el marketing.
- g) Programas: reflejan todas las actividades de contacto directo con el cliente.
- h) "Performance" o resultado: incluye todas las medidas utilizadas para medir los resultados (rentabilidad, valor de marca, responsabilidad social, etc.)

El concepto de *Marketing mix*, o mezcla de mercadotecnia, se ha erguido como uno de los pilares fundamentales en el ámbito estratégico y táctico dentro de cualquier organización. Las nuevas organizaciones, más centradas en el cliente y en la personificación, tienen el reto de actualizar esta definición, con tal de poder utilizar todo su potencial. Cabe recordar que a mitades del siglo XX, fecha en la cual se acuñó el término, las organizaciones tenían una idea que dista mucho de la actual, centrándose principalmente en el producto y la oferta. Actualmente, las tornas han cambiado, y es el cliente y la demanda quien dicta el funcionamiento del mercado. Ya no es válida la idea de fabricar un producto para posteriormente intentar venderlo al mercado, sino que es necesario conocer a nuestros segmentos de mercado, con el fin de desarrollar productos para estos. Este cambio de paradigma nos obliga a calcular el coste de satisfacción de nuestros clientes y estipular el precio acorde a ello. La distribución también ha cambiado, siendo un punto clave la comodidad para el cliente; por ello los canales de distribución son una base necesaria para que este elemento cumpla su función adecuadamente. También ha variado los objetivos de la comunicación, pues los clientes ya no quieren una comunicación de única vía, donde solo son simples espectadores. Ahora reclaman su participación en este elemento, aportando ideas y mejoras a los productos que se ofertan.

Las 4P's del Marketing (del inglés *Price, Product, Place and Promotion*) se combinan para conseguir que una organización alcance sus objetivos comerciales. Estos elementos se dividen del siguiente modo:

-Producto: Es la variable básica del modelo. Los productos pueden ser tanto materiales como intangibles. Son todo elemento o servicio que la organización ponga a disposición del cliente, convirtiéndose en la vía para satisfacer las necesidades de un cliente. Es por ello que el producto debe centrarse en estas necesidades, y no en sus características, como se hacía antaño. El producto está formado por el propio producto o servicio, el envase, el etiquetado, la calidad, la imagen, la marca, etc.

El producto tiene un ciclo de vida, que varía en función del producto. Algunos productos tienen un ciclo de vida muy corto, como los productos electrónicos; mientras otros tienen una etapa de madurez que tiende al infinito, como ciertos productos del sector alimentación. Es vital conocer en qué fase del ciclo de vida se encuentra un producto para adecuar nuestras decisiones:

- 1- Introducción: Es el inicio del producto, su lanzamiento al mercado. Esta etapa tiene un crecimiento muy lento, donde el producto lucha por abrirse para en el mercado y llegar a su público objetivo. El bajo volumen de ventas junto al alto coste, dejan un beneficio casi nulo. A pesar de ello, es necesario invertir en promoción.
- 2- Crecimiento: En esta etapa, el producto o servicio ha conseguido un pequeño nicho de mercado, y ya capta la atención del consumidor. Los beneficios empiezan a crecer y el producto necesita apoyo para mantenerse en el mercado.
- 3- Madurez: En esta etapa, el producto ya se ha consolidado en el mercado, y disfruta de una cuota de mercado relativamente estable. Los beneficios son altos, puesto que ya no hay que invertir grandes cantidades en él.

- 4- Declive: El producto ya no cumple las expectativas del cliente, bien porque se ha quedado anticuado, o bien por que los gustos y las preferencias han variado. Las ventas empiezan a decaer y el producto se prepara para salir del mercado.

Hay varias formas de evitar que un producto acabe desapareciendo. Muchas empresas optan por renovarlo, usando como base el mercado que dejó el producto antecesor. Es el caso de *Iphone*. En otros casos, la solución pasa por adaptarse al cambio en el criterio del cliente, como puede ser el caso actual en el mundo de la automoción, donde el mercado de SUV (Vehículo utilitario deportivo, o Sport Utility Vehicle, en inglés) ha hecho desaparecer casi por completo a los monovolúmenes

-Precio: Es la variable del marketing mix que regula la cantidad de ingresos de la empresa. Entendemos el precio como la cantidad que hay que desembolsar a cambio a cambio de un bien o servicio. En esta cantidad se reflejan factores como el trabajo, las materias primas, el tiempo de fabricación y otros costes. En una economía de libre mercado, el precio es fijado por la ley macroeconómica de la oferta y la demanda. Este precio variará en función del exceso o el defecto de cualquiera de las dos fuerzas macroeconómicas, bajando si la oferta supera la demanda y subiendo si ocurre lo contrario. Factores como los monopolios desvirtúan en gran medida la ley de la oferta y la demanda con tal de ajustar el mercado a las metas de rentabilidad de estas empresas.

-Distribución: Podemos definir la distribución como todas aquellas actividades necesarias para poner a disposición del cliente el producto o servicio que ha adquirido. Los clientes valoran que el producto se entregue en tiempo y forma correctamente. Para ello, la empresa ha de tener en cuenta factores externos como el tipo de mercado, las preferencias del consumidor; y factores propios, como las características del producto o los recursos disponibles, tanto financieros como físicos. Para llevar a cabo una buena distribución, habrá que controlar procesos como el almacenamiento, la gestión de inventarios, las rutas de transporte, la logística de pedidos o la localización de puntos de venta. Cabe recordar que recordar que un buen producto, sin una buena distribución, siempre será un producto sin cuota de mercado. Es necesario poner a disposición del cliente el producto, o nunca será adquirido por estos.

Este elemento del marketing mix está sufriendo últimamente un cambio en su configuración. Con la llegada de los drones y los vehículos autónomos, se abre un futuro canal de distribución que puede facilitar la puesta a disposición del producto al cliente, pero que aún tiene que ser acotado legalmente, y que aun presenta muchas limitaciones. Del mismo modo, la incertidumbre que dejó en su momento el uso de almacenes autónomos está siendo más que despejada, debido a la fiabilidad y a la reducción de costes. A pesar de ello, en el campo del almacenamiento y la gestión de inventario, España está lejos de ser una pionera.

-Comunicación: Entendemos la comunicación como el elemento necesario para que la empresa se dé a conocer, a si misma o a productos que comercialice. Hay diferentes formas de realizar comunicación: promoción de ventas, marketing directo, comunicación personal, etc. El uso adecuado del conjunto de estas técnicas dependerá en gran medida del mercado al que se quiera dirigir, de la competencia y del producto, entre otros.

La expansión del uso de internet de alta velocidad, así como las redes sociales y el uso del Smartphone ha abierto un nuevo nicho de mercado, que multitud de empresas han aprovechado para ejercer su actividad de comunicación. Un persona recibe una media de 3.000 impactos publicitarios, lo que supone más de un millón al año. Hay que entender que no todos estos impactos se realizan por los canales conocidos popularmente, y es que las marcas invaden nuestro día a día.

4. Las Fallas de Valencia

El siguiente apartado se basa en la información encontrada en la página <http://www.districtofallas.com>, enlace de carácter no oficial, pero que trata de recopilar información e historia de la fiesta sobre la cual gira el proyecto. Se ha analizado el contenido de diferentes post, a fin de poder dotar al proyecto de una base histórica de esta festividad.

Podemos considerar las Fallas de Valencia como una de las fiestas más internacionales en España. Esta festividad tiene su origen en los carpinteros de la antigua Valencia. En vísperas de la festividad de su patrón, San José, los carpinteros sacaban a la calle y plazas públicas los enseres antiguos y que ya no eran útiles. Posteriormente, se quemaban allí mismo, razón por la cual el culmen de las Fallas, la *Cremà*, coincide siempre con el día de San José, 19 de marzo. A pesar de ser la teórica histórica más defendida, no existe un respaldo documental que lo verifique. En el Gremio de Carpinteros, nunca constó la obligación de quemar piras en honor a su patrón, pero si que se habla de celebrarlo con sermones, música, etc. Quizás no fueran los pioneros, pero desde luego históricamente han jugado un papel muy importante, realizando los monumentos.

Otras líneas históricas relacionan la fiesta fallera con los rituales solares. Según este argumento, y como otras muchas culturas, los valencianos encendían hogueras para celebrar la llegada del equinoccio de primavera (al igual que las hogueras de San Juan, para celebrar el solsticio de verano). Estas festividades, heredadas de culturas antiguas como la cultura celta, no eran bien vistas por la Iglesia. Ante la imposibilidad de suprimirlas, optaron por absorberlas, relacionándolas con algún, santo. Es por ello que el equinoccio de primavera coincide con San José. Al igual que la anterior, no existe soporte documental.

Existen otras hipótesis, pero tiene menos peso que las anteriores. Es a partir del siglo XVIII cuando empiezan a existir constancia documental de la festividad. Durante este siglo y el siguiente, las fallas pasaron de un festejo de San José a una fiesta con carácter propio. Poco a poco, las piras de enseres viejos dejaron paso a un entarimado de madera donde se situaban diversas figuras, o ninots, vestidos con ripa real y máscaras de cartón, y empezaban a destacar por su contenido satírico. Por aquel entonces, estos monumentos se montaban la mañana del 18 de marzo, y se quemaban esa misma noche.

Y fue por culpa de su carácter satírico que, en 1851, los bocetos de las fallas debían pasar una censura previa. Por aquel entonces, eran muy habituales las "Fallas eróticas", que criticaban

las relaciones matrimoniales y las relaciones sexuales. A pesar de ello, y como viene siendo desde el inicio de esta festividad, no se dejaba de lado la crítica política y social, siempre desde el punto de vista satírico. También empezó a cobrar peso la figura del "Llibret faller", siendo por aquel entonces panfletos que vendían los niños por la calle, y que explicaban las fallas.

Fue a finales de este siglo cuando las fallas sufrieron una de sus peores épocas. Las autoridades ponían muchas trabas a esta festividad. Un ejemplo fue la creación de unos impuestos bajo el nombre de "arbitrios por plantar falla" y su posterior subida, que hicieron que no se plantasen fallas en la ciudad de Valencia durante los años 1885 y 1886. Por suerte, la festividad fue defendida por la población de Valencia, que tras muchas propuestas consiguieron reducir la cantidad de la tasa y que los monumentos volvieran a erguirse en la ciudad del Turia.

Fue tras este episodio cuando las fallas empezaron a exigir ese derecho a fiesta propia. El programa de festejos empezó a consolidarse, y la falla erótica dejó paso a la falla con gran crítica social, especialmente con las pérdidas de las colonias españolas en ultramar. El número de fallas que se plantaban empezó a ser importante (en 1899 ya eran 13), así como su calidad artística y el tiempo que estaban expuestas. En 1892 sería el primer año que se quemasen la noche del 19 de marzo, con el fin de alargar los festejos. Así mismo, las comisiones falleras empezaban a tener una actividad más cultural, permaneciendo activas a lo largo del año.

Por desgracia, este auge trajo consigo cambios en las Fallas. En 1895, la cremà de la falla de la plaza de Pellissers, una de las más críticas con la política africanista, terminó con una manifestación que fue aplacada por las fuerzas del orden. Tras esto, las autoridades comenzaron a reprimir este tipo de temática con crítica social. A principios del siglo XX, la temática de los monumentos era principalmente de carácter apologética. En 1901, el Ayuntamiento de Valencia crea los premios al monumento fallero, una acción estratégica que consiguió que las fallas se centrasen más en la mejora estética del monumento, mediante la búsqueda de buenos artistas, y dejaron de lado el valor crítico. Estos premios llevaron a muchos escultores, pintores y carpinteros a especializarse profesionalmente, llegando a dedicarse exclusivamente a la realización de fallas.

Con las instituciones apoyando, en cierta medida esta festividad popular, las Fallas empiezan a tener una visión turística:

- En 1927 se crea el primer tren fallero Madrid-Valencia, que logra cosechar tanto éxito que al día siguiente los periódicos reflejan el interés por que se continúe con este acto. Los años posteriores, los trenes falleros vendrán de diversas ciudades, muchos de ellos con las locomotoras decoradas con motivos de la festividad. La llegada de estos trenes era acogido con la popular hospitalidad valenciana. Fue en 1974, con el auge del coche particular, cuando el tren fallero desapareció
- En 1931 se elige a la primera Fallera Mayor de Valencia, que fue Ángeles Algarra. La Fallera Mayor es equivalente a la reina de las fiestas en otros lugares. Es la imagen de los falleros y falleras en todo el mundo. Curiosamente, fue dos años antes, en 1929 cuando la primera Miss España, Pepita Samper, empezó a realizar las funciones que poco después

realizaría la figura de la Fallera Mayor. El año siguiente, otra valenciana se alzó con el título de Miss España, Elenita Pla, y también realizó estas funciones de representación.

- En 1932 se organizan los primeros actos oficiales de la semana fallera
- En 1934 se crea la figura del "ninot indultat", así como un museo que reúne todo el flokllore, que pasará a llamarse Museo Fallero

Por desgracia, entre 1933 y 1936 España fue el escenario de la sangrienta Guerra Civil, que enfrento a familias en el campo de batalla. Las fallas se cancelaron durante estos fatídicos años, plantándose únicamente algunas fallas de carácter propagandístico por ambos bandos. Fue al finalizar la Guerra Civil cuando el Ayuntamiento de Valencia crea la Junta Central Fallera. Está misma promulgó en 1944 el Reglamento Fallero, que son una serie de normas a cumplir por parte de los falleros asociados a este organismo.

Por último, en 1941 y 1944, respectivamente, nacen la sección especial, máxima categoría en el concurso de monumentos, y se oficializa la primera Ofrenda de Flores a la Virgen de los Desamparados. Es así como, a mediados del siglo XX, las fiestas de Fallas se asientan como la fiesta que conocemos hoy en día. El paso de los años ha modificado sus diseños, su espectacularidad, y su crítica. También a sabido adaptarse a las nuevas tecnologías, y algunas actividades han ganado peso en la actualidad, como son la Mascletà de la Plaza del Ayuntamiento, el Enllumenament de las Fallas o los espectáculos de iluminación y sonido.

Estas pasadas Fallas han tenido un elemento especial. Y es que, en el intento por tener la consideración que se merecen, se ha luchado tanto a nivel popular como institucional por conseguir el reconocimiento por parte de la UNESCO de Patrimonio Inmaterial de la Humanidad. De conseguirlo, sería un fuerte empuje para futuros años.

Las Fallas han generado alrededor de 500 millones de euros este año, según publica el diario ABC. Solo en monumentos, el gasto se sitúa en torno a los 7 millones de euros, siendo la falla más cara la de *Convento Jerusalem-Matematic Marzal*, con un coste de 200.000 euros. Las Fallas benefician en gran medida al turismo. Este último ejercicio fallero, las fallas concentraron alrededor de 1.5 millones de personas. La ocupación hotelera se situó entre el 88-98%, llegando algunos hoteles a colgar el cartel de completo. No cabe duda que más allá de la festividad, es un motor económico para muchas industrias locales.

5. La Falla Pintor Salvador Abril – Peris y Valero.

Esta falla, situada en el popular barrio de Ruzafa, nace en 1963, en plena expansión fallera. Un pequeño grupo de amigos se marcó el objetivo de crear la comisión que actualmente se encuentra en las calles de Pintor Salvador Abril, Avenida Peris y Valero y Doctor Sumsi. La localización presenta un reto, ya que se encuentra en una zona con mucha afluencia de turistas, debido a la proximidad de fallas importantes como las del centro de Valencia y otras fallas como la de la Calle Cuba, que centran su atractivo en el espectáculo audiovisual de las imponentes estructuras luminosas. Es por ello que una buena campaña de marketing que atraiga a turistas puede ser muy beneficiosa.

5.1. Metodología

La metodología utilizada para elaborar el Canvas de la falla ha sido una metodología cualitativa y participativa, en la que los miembros de la Junta Directiva de la falla, junto con el autor de este trabajo, dibujan el Canvas de la Falla. La ventaja de este modelo es que permite a personas con diferentes niveles de conocimiento económico y empresarial ser capaces de analizar de forma bastante detallada el modelo de negocio de la empresa. En la sesión de diseño del Canvas actual de la falla participaron los miembros de la Junta, formada por 22 personas, 9 hombres y 11 mujeres.

Para asegurarnos de obtener la máxima información de la sesión, primero se les explica en qué consiste el Canvas de Modelo de Negocio de Osterwalder y Pigneur, así como cada uno de los nueve elementos. Posteriormente, se les va preguntado por cada uno de los elementos. La sesión dura en total tres horas y es grabada para su posterior transcripción. Las dudas posteriores que surgieron al redactar este trabajo se resolvieron vía mensajería instantánea o correo electrónico.

Por otro lado, se realizó una encuesta de opinión a todos los falleros interesados, en la que se les invitaba a valorar la Falla y numerar los servicios más valorados, así como los elementos que más les desagradan. Como se explicará más adelante, solo se obtuvieron respuestas de 11 encuestados, de los cuales uno la realizó con un fin jocoso, lo que obligó a eliminarla de la muestra. A pesar de esta población tan pequeña, los resultados son muy similares. Las preguntas que componían la encuesta son las siguientes:

- 1- ¿Pertenece usted a la Falla Pintor S. Abril - Peris y Valero?
- 2- ¿A qué grupo pertenece?
- 3- ¿Cuántos años forma parte de la Falla Pintor S. Abril - Peris y Valero?
- 4- ¿Cómo valora en general la Falla Pintor S. Abril - Peris y Valero? (Con 1 "mala valoración" y 5 "Excelente valoración")
- 5- ¿Por qué elije la Falla Pintor S. Abril - Peris y Valero?
- 6- ¿Qué es lo que le gusta de la Falla Pintor S. Abril - Peris y Valero?
- 7- ¿Qué es lo que menos le gusta de la Falla Pintor S. Abril - Peris y Valero?
- 8- ¿Qué otras cosas le desagradan de la Falla Pintor S. Abril - Peris y Valero?
- 9- ¿Qué mejoras incluiría?
- 10- ¿Qué servicios considera indispensables?
- 11- En Fallas, cuando no se encuentra en la Falla ¿a qué lugares de ocio suele dirigirse?
- 12- Sexo y Edad

5.2. El Canvas de Modelo de Negocio de la Falla Pintor Salvador Abril

En este apartado se describe cada uno de los elementos del Canvas, a partir de los resultados obtenidos en la sesión con los miembros de la Junta Directiva de la falla. Primero se representa el Canvas (Figura 5), según el modelo diseñado por Osterwalder y Pigneur (2010). Después se explica cada uno de los nueve elementos de una forma más detallada. Las explicaciones han sido ampliadas a partir del análisis realizado por el autor de este trabajo. Para cada uno de los elementos se incluyen posibles mejoras.

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> -Artista fallero -Maestro pirotécnico -Junta Central Fallera 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> -Actividades culturales y lúdicas -Gestión del monumento -Espectáculos pirotécnicos 	<p>Value Proposition </p> <ul style="list-style-type: none"> -Actividades lúdicas y culturales -Ambiente -Alcance 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> -WhatsApp -Facebook -Twitter 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> -Falleros -Turistas -Empresas
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> -Monumentos falleros -Hipoteca Casal -Material Pirotécnico 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> -Cuotas Falleros -Publicidad -Semana Fallera 		

Figura 5. Modelo de negocio para la Falla Pintor Salvador Abril – Peris y Valero

5.1.1. Los segmentos de clientes

En la reunión se especifican tres grupos de clientes a los que se dirige la asociación fallera (en adelante “la empresa”, “la Falla” o “la entidad”):

- ✓ Falleros: A priori, principal cliente de la empresa. Estos falleros pagan una cuota anual, bastante competitiva con las asociaciones falleras cercanas. Los falleros son un nutrido grupo que abarca todas las edades, ideologías políticas y rentas. Son la fuente principal de ingresos de la sociedad, y a la vez, la fuerza de trabajo más utilizada por esta.

Actualmente, el número de falleros que componen la asociación son 222, que ha aumentado respecto a los 221 falleros registrados el anterior ejercicio. Por tanto, podemos ver que los falleros son un segmento muy fidelizado, que no suele darse de baja. Además de las actividades que propone la Falla, esta fidelidad se ve reforzada por las amistades que el fallero hace durante su estancia dentro de la organización, lo que los vuelve más reacios a cambiar de Falla, o darse de baja. Por tanto, los futuros

recursos han de destinarse a la captación del nuevo fallero, sin que esto repercuta en el presupuesto que se destina a actividades de la Falla. Esta nula rotación de falleros también tiene un efecto muy positivo en la publicidad, ya que al no haber falleros que se den de baja, no suele existir mala publicidad por parte de consumidores molestos con el servicio.

Estos falleros se dividen en tres grupos: *Mayores*, *Juveniles* e *Infantiles*. Actualmente se dividen en 145 *Mayores*, 20 *Juveniles* y 57 *Infantiles*, como vemos en la tabla siguiente.

Tabla 4. Número de falleros por edades

	MAYORES		JUVENILES		INFANTILES	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
2016	58	87	7	13	20	37
	145		20		57	
% respecto al total	65,3%		9%		25,7%	

Fuente: Datos suministrados por la falla

Como podemos observar, el sexo femenino se encuentra en mayor medida en los distintos segmentos, alcanzando el 61,7% del total. La segmentación dentro de los falleros se realiza mediante edades. Así, los *Infantiles* son todos aquellos que no alcancen los 14 años de edad. Los *Juveniles* se componen de falleros entre los 14 y los 18 años y por último, los *Mayores*, compuestos por todos los que cumplan la mayoría de edad. Las cuotas a pagar son 135, 232 y 282 euros, respectivamente. Es esta la principal razón por la cual nace la figura del segmento de *Juveniles*, para evitar que ese aumento de las cuotas haga que los falleros se den de baja.

Cabe destacar la imagen del fallero de honor, figura que se encuentra a caballo entre este segmento y el que veremos a continuación, los clientes/turistas. Con el pago de una pequeña aportación a partir de 60 euros, este pequeño segmento es invitado a la comida o la cena que se realiza con todos los falleros, donde reciben algún regalo por la aportación. De ser una aportación menor, solo se le invita a un pequeño aperitivo. Tanto el aperitivo, como la cena o comida se realizan exclusivamente para el fallero de honor, y no se aprovecha otro acto social para invitarlos.

- ✓ Consumidores/ turistas: Este es el grupo más heterogéneo de los existentes. Este segmento abarca todo aquel consumidor de los servicios y productos que ofrece la empresa, sin tener el pago de cuota. A su vez, la falta de la cuota limita la cantidad de actividades que pueden realizar. Normalmente se sienten atraídos por los servicios gratuitos, o de bajo precio. Atraídos por estos servicios, acaban consumiendo otros productos con mayor margen. Se podrían dividir en dos subcategorías, pero ambos tienen unas características muy similares. Estas dos subcategorías serían: Consumidores que tienen enlace en la empresa y Consumidores que no tienen relación con la empresa. Estos primeros vienen atraídos, además, por las relaciones establecidas con los falleros. Los segundos son más complicados de atraer, pero suelen venir en mayor número, debido a que la gente suele atraer a otros consumidores con tal de aliviar la presión social de no conocer al conjunto.

- ✓ Publicidad de empresas: Este segmento se centra en su práctica totalidad en el pago por parte de empresas o negocios locales para aparecer en el "llibret de falles". Cabe destacar que existen unas pocas empresas que deciden publicitarse a pesar de no estar cerca de la zona de impacto de este llibret.

Propuestas de mejora: Dado la importancia para la Falla de los ingresos que perciben por las cuotas satisfechas por los falleros, el objetivo se debe centrar en captar y fidelizar a estos clientes. Como hemos analizado anteriormente, la fidelización no se plantea como un problema, ya que presentamos una rotación de falleros muy pequeña. Esto, como ya hemos hablado anteriormente, es debido a que el propio grupo y el ambiente consiguen satisfacer al cliente, que acaba quedándose. Por tanto habrá que estudiar la aplicación de alguna campaña para atraer falleros de la zona, entrando en competencia con las fallas de alrededor; o centrarse en todos aquellos residentes en Valencia, principalmente en las cercanías del barrio de Ruzafa, a formar parte de la comunidad fallera, tanto como fallero de pleno derecho, como fallero de honor.

Por otra parte, respecto al segmento de los *consumidores/turistas*, la clave reside en ser capaces de atraerlos. Por desgracia, no se dispone de datos para analizar y subdividir este segmento y analizarlo con detalle, ya que no suele quedar constancia de quién es consumidor, quién turista y quién fallero. Aquí juega un papel importante la cercanía de Fallas importantes, como son las Fallas *Cuba-Literato Azorín* y *Sueca – Literato Azorín*. Por un lado, estas fallas atraen a una gran cantidad de visitantes a disfrutar de su espectáculo de luces y sonido. Esto puede ser un punto débil para nuestra Falla, pero de ser bien gestionado mediante campañas de publicidad, nos puede ayudar a atraer a futuros consumidores. Dado que estos encendidos se realizan a lo largo de la noche, en diferentes pases, los esfuerzos de la Falla deben de encaminarse en ofrecer un producto complementario a este espectáculo. Tras el encendido de las luces en estas grandes Fallas, se puede atraer a este segmento hacia nuestra Falla mediante una oferta de bocadillos y bebidas. De este modo, la gente se puede sentir atraída a un lugar algo menos congestionado, pero que mantiene el ambiente y el jolgorio que caracterizan a esta festividad. Junto a esto, una buena estrategia de precios en bebidas y un

buen ambiente musical puede mantener al cliente en el casal, lo que aumentará la recaudación media por cada consumidor.

El segmento de empresas que quieran publicitarse es el que presenta mayor dificultad para proponer mejoras. Se puede proponer el pago adelantado de ciertas cuotas. De este modo, empresas que se viesen en situaciones económicas complicadas en futuros ejercicios tendrían ya pagada la cuota de publicidad. Dado la pequeña cantidad monetaria que supone la cuota de publicidad, no se estudia la posibilidad de fraccionar el pago de la cuota, ya que requeriría de un mayor esfuerzo en la gestión financiera que no tiene viabilidad.

En conclusión, las ideas a aplicar serían las siguientes:

- Atraer a falleros de Fallas cercanas, utilizando la satisfacción de nuestros propios falleros como argumento más sólido.
- Instaurar un control de las visitas y consumiciones de gente ajena a la falla, con el fin de estudiar sus gustos y costumbres y poder adaptarnos a estas en nuestro beneficio.
- Analizar la política de precios en la venta de comida y bebida, con el fin de situarse en una posición competitiva respecto de las fallas cercanas.
- Estudiar la implantación de modos de pago para las empresas que quieran publicitarse.

5.1.2. Propuesta de valor

A cada segmento de mercado hemos de atraerlo a consumir nuestros productos y servicios mediante valor añadido, que nos diferencie del resto de la competencia de la zona, y que haga que el futuro cliente se decante por nuestro producto o servicio antes que por el de la competencia.

- ✓ Propuesta de valor a los falleros: La gran mayoría de los falleros, tanto de esta falla como de fallas similares, encuentran en la Falla una vía para disfrutar de las fiestas valencianas, así como cumplir con la tradición cultural. Otras van simplemente por el elemento social, ya que estas agrupaciones suelen reunir a la gente de un barrio en concreto, pudiendo relacionarse más fácilmente con personas de su misma edad. Sin duda, la Falla actúa como cualquier otro elemento aglutinador de diferentes grupos sociales, facilitando el conocimiento de la cultura valenciana y siendo punto de reunión para actos sociales varios, ya que sus actividades se extienden más allá de las fiestas de Marzo.
- ✓ Propuesta de valor para consumidores/ turistas: Este segmento suele sentirse atraído por alguna amistad o parentesco con un fallero, viene porque alguien del grupo tiene una relación de amistad o parentesco u otros factores, como pueda ser el atractivo lúdico del barrio, o el monumento instalado. Pero conseguir atraer a este cliente no es lo único. Tras eso hay que conseguir que consuma, dado que hasta ahora en el

proceso este segmento no ha gastado dinero en la Falla. Esto se consigue mediante un buen ambiente, que puede ir desde concursos de paellas, música y bailes, actividades lúdico-culturales, etc. Mediante estas actividades, este segmento se ve obligado a pagar por participar, o se le induce a consumir.

- ✓ Propuesta de valor para empresas interesadas en publicitarse: En un primer momento, se podría pensar que las empresas o negocios pagan la cuota de publicidad para aparecer en el Llibret de Falles con el fin de ganar cuota de mercado. Pocas veces un Llibret consigue este efecto, por lo menos a un nivel significativo. Por tanto, el hecho de que las personas sigan apostando por aparecer en el Llibret se debe a la simple tradición, y al deseo de querer apoyar a un proyecto cultural en su propio barrio. A pesar de ello, los locales que deciden publicitarse en el Libret suelen disfrutar de un trato preferente por parte de los falleros, lo que puede asegurar una corriente mínima de ingresos en los periodos de Fallas, donde los falleros suelen hacer vida en la calle y consumen en locales cercanos.

Propuestas de mejora: Utilizando la propuesta de mejora sobre el segmento de falleros anteriormente comentada, podemos conseguir un aumento del alcance del Llibret, con lo cual podemos aumentar el interés de los comerciantes, dado que por la misma cuota van a conseguir una propuesta de valor mucho mayor. En cuanto al tercer segmento, la mejora en la propuesta de valor se centra principalmente en ofrecerles un mejor atractivo, con una oferta más numerosa o de mayor calidad. La opción más rentable para la Falla reside en la oferta de bocadillos y bebidas frías, donde el margen es mayor.

También se realizó una encuesta de opinión acerca de la Falla analizada, con tal de tener datos sobre la opinión de los falleros en relación a los servicios que se ofrecen y su relación con la institución. Cabe destacar que la encuesta tuvo una acogida muy reducida, pero los encuestados muestran una línea muy similar entre ellos, así que se decidió analizar los datos, a pesar de que esto nos pueda llevar a sesgos. También tuvimos que eliminar una encuesta, que simplemente fue cumplimentada con un fin jocoso, sin valorar el trabajo realizado.

Así pues, se analizaron un total de 10 encuestas, que corresponde al 4,5% de la población. Todos los encuestados son falleros de la Falla Pintor Salvador Abril – Peris y Valero, además de pertenecer a la categoría de Mayores. El 72% de las personas encuestadas son mujeres. Continuando con la segmentación, observamos que el 20% son falleros que pertenecen a la falla desde hace menos de 10 años, el 10% pertenece a ella desde hace entre 10 y 20 años y el 60% restante ha estado relacionado con la falla desde hace más de 20 años. Por ello, nos encontramos con que una mayoría de los encuestados son falleros que llevan mucho tiempo en la Falla y que, por tanto, conocen su funcionamiento desde hace bastante tiempo.

La amplia mayoría de los encuestados valoran positivamente la falla. En una escala del 1 al 5, un 70% de los encuestados valoran a la Falla con un 4 o un 5 (30% y 40%, respectivamente). Todos ellos eligen la Falla por motivos de cercanía y/o familiaridad y amistad.

Analizando más detalladamente sus gustos y preferencias, los falleros valoran principalmente el fomento de la cultura y las actividades que se proponen, seguidos de cerca por el ambiente que existe. Entre las cosas que menos valoran de la Falla están la falta de actividades para los jóvenes y la poca participación de los falleros. Llama la atención que dos encuestados han mostrado su desagrado con el casal y con la imposibilidad de subir de sección en monumentos falleros. Actualmente, la falla dispone de dos casales, lo cual contrasta notablemente con esta opinión. Por otra parte, la subida de sección conllevaría tener que posicionarse en una partida presupuestaria muy superior a la que tienen actualmente. Asimismo, subir de sección implica menor probabilidad de acceder a premios, siendo estos ingresos de notable importancia para la falla.

Se continuó la encuesta preguntándoles acerca de las mejoras que propondrían y los servicios que consideran imprescindibles. Los encuestados ven muy importante una mayor variedad de eventos, así como mayor peso de los jóvenes en estos. En menor medida, también tratarían de animar a los falleros a involucrarse más en la Falla y buscar nuevas formas de patrocinio. En cuanto a servicios indispensables, las respuestas se centran en tres puntos: el voluntariado de los falleros, unos estándares de limpieza y las zonas para actividades.

Por último, los encuestados fueron preguntados sobre qué otras actividades realizaban durante la semana fallera, cuando no estaban en la falla. Principalmente, los encuestados van a fallas de alrededor a ver el ambiente, o a fallas más lejanas donde tienen amistades. Esto puede suponer un riesgo para la falla, ya que cabe la posibilidad de que estos falleros prefieran otras fallas y acaben dejando la falla actual. A su vez, estos falleros pueden ser la mejor publicidad de la falla, ya que pueden dar una buena publicidad de la falla, al compararla con otras, y que esto atraiga nuevos falleros.

En conclusión, las ideas a aplicar serían las siguientes:

- Testear la venta de bocadillos y bebidas, como bien se ha comentado anteriormente.
- Analizar la ampliación del catálogo de actividades ofertadas por la Falla, principalmente las destinadas a los menores de edad y a los jóvenes.

5.1.3. Canales

A estos grupos de clientes hay que atraerlos mediante una serie de canales. Observamos un modelo de interacción completamente personal. No hay ningún tipo de servicio o producto que oferte la Falla que llegue al cliente mediante un proceso automatizado.

- ✓ El propio casal y la carpa: Los falleros tienen su acogida en la Falla semanalmente. Durante todos los viernes del año, en el local de esta asociación se realiza una cena no obligatoria, pero de gran afluencia. Más allá de esto, repartido durante todo el año, hay fines de semana donde se realizan actividades como noches temáticas, actividades deportivas, culturales, etc. El periodo fallero es donde el Casal recibe mayor afluencia. Tanto este como la carpa se ven abarrotados a casi cualquier hora del día.

- ✓ Visitas a empresas (fuerza de ventas): Las empresas que deciden publicitarse en el Llibret son captadas mediante visitas. Cuando se aproxima la temporada fallera, los falleros se reúnen y se realiza una batida a lo largo del barrio, ofreciéndoles a los comercios interesados el aparecer en este llibret. Así mismo, la falla cuenta con dos personas muy hábiles en el terreno de la captación, lo cual ha permitido conseguir una serie de clientes que difícilmente hubiesen conseguido.
- ✓ Canal informal de los propios falleros: Todo personal ajeno a la falla llega a esta mediante tres canales diferentes. El primero es mediante otras personas, sean estos falleros o amigos de falleros. Normalmente, los integrantes de la asociación invitan a sus amigos a asistir a algunos eventos, como puedan ser actividades deportivas, concursos de paellas o fiestas nocturnas. Estos, a su vez, suelen asistir a estas actividades acompañados de algunos compañeros suyos.

Propuestas de mejora: La propuesta con mayor viabilidad reside en mejorar la comunicación, por vía redes sociales. Si se consigue este objetivo, toda la publicidad de eventos tendrá un mayor número de impactos satisfactorios. A un número mayor de impactos por parte de los consumidores potenciales, mayor afluencia de consumidores del producto o servicio publicitado. Para ello, podemos acudir a una estrategia muy adecuada para redes sociales: sorteo de premios.

Para acceder al sorteo, el interesado tiene que seguir a la página en cuestión, compartir dicha página en su red social (lo cual aumenta el alcance de la publicación). De resultar premiado alguien que no cumpla estos dos requisitos, el sorteo se realizaría cuantas veces sea necesario hasta que el premiado cumpliera con los requisitos. Los premios ofertados pueden ser de diversa índole, pudiendo centrarlos en vales para un cierto número de consumiciones, entrada gratuita a alguno de los eventos realizados, etc. Para la empresa, asumir el coste económico de ese premio es menor que el valor que recibe el premiado. Además, este aumento de seguidores en las redes sociales puede usarse posteriormente para publicitar ciertas empresas, que estén interesadas en pagar por ello. De este modo, los costes asumidos en los sorteos son más que asumibles, dado los futuros beneficios que traen.

En conclusión, la idea a aplicar es la siguiente:

- Explotar las posibilidades que las redes sociales ponen a disposición de la Falla. Atraer a mayor número de seguidores en las redes sociales mediante sorteos y premios. A su vez, aprovechar para publicitar las actividades a realizar, así como aquellas empresas que estén interesadas.

5.1.4. Relaciones con clientes

La asociación dispone de un grupo de WhatsApp, desde el que se realizan los recordatorios, así como para hablar de ciertos temas relativos a la falla, se hacen propuestas para las próximas reuniones, etc. Toda esta afluencia se consigue mediante el boca a boca anunciando los eventos y por redes sociales.

Por otra parte, existen actualmente perfiles públicos en dos redes sociales de gran uso, como son Facebook y Twitter. Desde aquí, la falla informa de sus próximos eventos, y mantiene un contacto con toda persona interesada en la vida social de esta asociación.



Figura 6. Portada del Perfil de la Falla en la red social Facebook

Propuestas de mejora: Como ya hemos comentado con anterioridad, el canal de las vías sociales es el mejor modo de mantener relaciones con los clientes. Con este método, mantenemos informados a los tres segmentos de interés para la empresa: Comercios, falleros y turistas.

5.1.5. Fuentes de ingresos

Analizando las fuentes de ingresos, destaca a primera vista el porcentaje que corresponde a los ingresos por cuotas de falleros, siendo esta el 61% de los ingresos totales del ejercicio. A continuación, se analizan más detalladamente los ingresos, para lo que se han dividido en una serie de apartados: Cuotas, Semana Fallera, Publicidad y relaciones, Lotería, Festejos y Otros.

- ✓ Cuotas: ascienden a 52.164,00 €. Como hemos comentado con anterioridad, es la principal fuente de ingresos de la Falla. Esta partida hace referencia a las cuotas anuales que pagan los falleros todos los años para formar parte de la Falla y poder disfrutar de todos sus servicios.

- ✓ Semana Fallera: 9.400,00 €. Segunda partida de mayor cuantía en la Falla. Esta partida reúne todos los ingresos relacionados con las tres principales actividades de la semana fallera: Iluminación, Presentación y Ofrenda. Todas estas actividades están subvencionadas de un modo u otro, sea vía subvención o mediante pagos de empresas externas que quieran participar. Además, se incluye el premio otorgado por ganar el concurso de su respectiva sección. Durante este año, fueron premiados con el primer premio de sección 2-A, lo que se traduce en un ingreso de 900€.
- ✓ Festejos: 8.500,00 €. Se entiende por festejos todas las acciones que se llevan a cabo en la Falla durante la semana fallera, pero ajenos a las actividades obligatorias de la Falla, como son las de la partida anterior.
- ✓ Publicidad y relaciones: 7.800,00 €. En esta partida incluimos todos los ingresos relacionado con la publicidad de la falla y su relación con empresas e interesados externos a ésta. Se compone de tres cuentas: Llibret faller, Cuotas de Falleros de Honor y cuota de Amics.
- ✓ Lotería: 5.855,00 €. Esta partida hace referencia a todas las participaciones en lotería que se realizan a lo largo del año. Muchas entidades no lucrativas realizan esta actividad todos los años, ya que supone una fuente de ingresos, quedando el esfuerzo de trabajo en los falleros, que son los encargados de vender las papeletas.
- ✓ Otros: 2.000,00 €. En esta partida se recogen todos los ingresos procedentes de la venta de productos en el bar, fuera de la semana fallera, dado que esos importes están reflejados en la partida de Festejos.

Concepto	Ingresos	Resumen	Ingresos
Cuotas	52.164,00	Semana Fallera	9.400,00
Sub. Iluminación	5.000,00	Publicidad y relaciones	7.800,00
Lotería	4.300,00	Lotería	5.855,00
Festejos	8.500,00	Festejos	8.500,00
Llibret	3.000,00	Base	52.164,00
Presentación	1.400,00	Otros	2.000,00
Participación ofrenda	3.000,00	TOTAL	85.719,00
Falleros de honor	3.300,00		
Colaboración lotero	150,00		
Amics QuarantaHuit	1.500,00		
Obligatoria	1.105,00		
Primitiva	300,00		
Bar	2.000,00		
TOTAL	85.719,00		

Tabla 5. Ingresos generados en el ejercicio 2016

Propuestas de mejora: Dado la importante suma de ingresos que corresponden a las cuotas ingresadas por los falleros, es de vital importancia mantener a este segmento satisfecho, a fin de que año tras años estos ingresos sean recurrentes y no sufran fluctuaciones que pongan en riesgo la estabilidad económica de la empresa. En cuanto a mejorar los ingresos, y dado que se está tratando de potenciar el segmento de turistas, la partida de "Otros" podría aumentar en gran medida. La venta de productos en el bar conlleva un gran margen por venta realizada. Este número de ventas puede ser potenciado con concursos en redes sociales, descuentos o packs de consumiciones. De este modo se consigue animar a los potenciales clientes a consumir.

También se pueden ofrecer menús que combinen productos. Con esta estrategia, la empresa consigue vender un producto que el cliente no está dispuesto a comprar de manera individual.

En conclusión, las ideas a aplicar serían las siguientes:

- Potenciar el crecimiento y la recurrencia de los ingresos por ventas de bebidas y comidas.
- Estudiar la implantación de una política de menús

5.1.6. Recursos clave

- ✓ El casal y la carpa: El casal es un recurso de vital importancia, convirtiéndose en el punto de reunión de los falleros a lo largo del año. Administrativamente, los casales pueden ser de tres tipos: A, B o C. Los casales A son espacios dedicados únicamente a la administración de la entidad; los B, los más comunes, se destinan a actos oficiales y usos lúdicos, con limitaciones de horario y sonido, son la categoría que tienen los casal de la Falla. Por último, y menos comunes, los casales tipo C son para usos oficiales y lúdicos, pero sin limitación de horario. Estos últimos tienen que tener una serie de características que los hacen muy similares a cualquier discoteca o local de ambiente musical. Fuera de la festividad fallera, existen muchas trabas para realizar actividades en la vía pública, convirtiéndose el casal en el lugar idóneo para realizar tanto reuniones de Junta como actividades más lúdicas. Una vez el Ayuntamiento concede el permiso para instalar la carpa en la vía pública, la vida de los falleros se desplaza a esta instalación. Convertido en cuartel general, el casal está lleno de actividad a lo largo de todo el día.
- ✓ Los falleros. El principal grupo interesado en la organización. Juega un papel fundamental en el desempeño de la actividad de la Falla. A la vez que sus potenciales consumidores de los servicios que se ofertan, suelen ser la fuerza de trabajo predominante. Sus acciones en la Falla son muy variadas: servicio de comida y bebida en el bar del casal o de la carpa, representación de la organización en actos falleros, expansión de la cultura valenciana a través de la falla, organización y realización de eventos de diversa índole, representación comercial (fuerza de ventas) o la organización y la gestión de la propia Falla, entre otras.

Así mismo, el fallero también representa la fuente más numerosa y recurrente del actual ejercicio contable. A cambio de una cuota anual, disponen de acceso a actividades restringidas a uso interno de la Falla (principalmente en periodo fallero), acceso preferente a otras actividades de carácter público y descuentos en consumiciones.



✓ El monumento. Muchos visitantes se sienten atraídos por el impresionante monumento fallero, que suele lograr premios de categoría todos los años. Una vez se acercan a admirarlo, muchos optan por disfrutar de un agradable rato en esta asociación fallera.

Como indica el Reglament Faller, la Falla infantil se presupuestará por cada Comisión, sin superar el valor de la Falla Major. Esta falla no podrá tener una altura superior a 3 metros ni inferior a 1.5 metros, la misma distancia en términos de longitud.

Figura 7. Falla Major plantada estas Fallas 2016



Figura 8. Falla Infantil plantada estas Fallas 2016

Propuestas de mejora: Actualmente se están llevando a cabo tareas de adecuación del casal adquirido recientemente. A su finalización, el casal permitirá alojar eventos con un mayor aforo. Por otra parte, no sería inteligente proponer saltar de sección en monumentos, ya que se requiere una inversión muchos mayor, y ser premiados sería más complicado. Por ello, la propuesta reside en mantenerse en las secciones actuales, donde ya se ganan premios y el presupuesto es más ajustado.

5.1.7. Actividades clave

La empresa realiza tres tipos de actividades, siendo estas las siguientes:

- ✓ **Actividades culturales:** La organización se mantiene activa a lo largo del año, a diferencia de otras fallas, que solo están activas en un periodo concreto. La falla cumple con su objetivo de elemento aglutinador de diferentes estratos sociales de la zona, así como su esfuerzo por mantener la cultura valenciana y sus valores. Es por ello que, más allá de las actividades propias de la festividad Fallera, se realizan otras actividades como concurso de bolillos, teatro, grupo de baile, semana cultural, etc.

A todas estas actividades hay que sumarles otras de menor contenido cultural, que buscan más fortalecer las relaciones entre los falleros y otros grupos que acudan a ellos. Así pues se realizan actividades deportivas, como los comunes partidos de fútbol sala o baloncesto, el campeonato de bolos; y otras actividades como los concursos de paellas (normalmente en la semana fallera, debido a los permisos para transportar la actividad a la calle). También tienen un amplio catálogo de actividades nocturnas, donde la gente acude al casal, para disfrutar de fiestas de diversa temática.

Este tipo de actividades suele venir acompañado de un consumo de bebidas y alimentos notable.

- ✓ **Gestión de la Publicidad:** Como hemos hablado anteriormente, este apartado se basa en el Llibret Faller. Los falleros visitan presencialmente los locales con el fin de que estos negocios decidan pagar la cuota y aparezcan en la publicidad. Esta actividad la realizan en pequeños grupos que realizan rutas establecidas. Más allá de estos, la falla cuenta con dos integrantes con grandes dotes para la gestión comercial, lo que les permite cerrar un mayor número de participantes en la publicidad de la Falla.

A parte de estas, la organización realiza una serie de actividades clave que no son tan visibles para los diferentes segmentos, pero que sin estos no se podría llevar a cabo muchas de las actividades que se ofertan.

- ✓ **Escenografía:** En este servicio se recogen todos los elementos que se instalan en su demarcación (calles disponibles para cada falla). Aunque mediante las redes sociales se puede observar todo este conjunto, para poder disfrutar totalmente de ellos es necesario acercarse a estos lugares. Dentro de esta escenografía destacamos los dos monumentos falleros, que suelen ser condecorados con premios de su sección cada año, y la iluminación. Esta iluminación suele estar parcialmente sufragada por los comerciantes de la zona. Estos comerciantes se ven recompensados con una calle mayormente iluminada, y un ligero aumento de los clientes. Por su parte, la Falla se puede permitir aspirar a un iluminado superior sin tener que hacer frente a la totalidad de los costes. En otras fallas, como las anteriormente mentadas *Cuba – Literato Azorín* o *Sueca – Literato Azorín* los ingresos entre premios a la iluminación, mecenazgo de empresas y otros conceptos, convierten a esta iluminación en una vía para conseguir unos notables beneficios.
- ✓ **Gestión de las redes sociales:** Para mantener a los interesados informados de la actividad de la falla a nivel de actividades, la organización gestiona dos perfiles públicos en las redes sociales *Twitter* y *Facebook*. En esta última, donde reside principalmente su actividad de redes sociales, nos encontramos con algo más de 1600 amigos, con una actividad bastante constante. Junto a fotos de actividades realizadas, noticias sobre el mundo fallero o actividades representativas de la falla, se enlaza a diversas empresas para anunciar telas para los trajes, arreglo de los mismos u otras causas.

También disponen de un grupo privado en la aplicación WhatsApp, donde se tratan temas de mayor seriedad y se les recuerda las próximas actividades. A pesar de ello, es el canal menos utilizado, relegándose a un canal de comunicación para la Junta Directiva. Por otra parte, se crean grupos con regularidad para tratar ciertas actividades, reuniendo únicamente a los interesados en ellas.

- ✓ Gestión de cuotas y otros: Todos los años la organización se encuentra ante un dilema. Como organización sin ánimo de lucro, la organización no espera presentar beneficios al final del ejercicio. Su actividad principal es la de realizar una tarea social y continuar con la tradición valenciana. Como hemos comentado anteriormente en las fuentes de ingresos, los precios son bastantes competitivos, y esto les obliga a realizar un control presupuestario que les permita ofrecer una variedad y una calidad en sus actividades, sin que conlleve unas cuotas muy elevadas. Para ello, la falla se centra principalmente en sus ingresos más recurrentes, como son las cuotas a los falleros y las cuotas del Llibret faller, aunque en menor medida. Como ya hemos comentado, el 61% de los ingresos presupuestados provienen de la cuota a los falleros.
- ✓ Gestión del casal y la carpa: Actualmente la Falla dispone de dos casales. Dado que uno quedó demasiado pequeño para poder acoger la demanda de la Falla, optaron por comprar un segundo, que actualmente tiene cargas hipotecarias. Tras la adecuación de este último casal, se tiene previsto desplazar toda la actividad allí, dejando el primer casal, mantenido desde la constitución para actividades secundarias.

Así mismo, en la festividad fallera, se instala un casal en la calle para acercar el ambiente de la Falla a la cualquier persona. Este casal se alquila a una empresa externa y se comunica al Ayuntamiento. Tras pagar una tasa municipal, el Ayuntamiento da permiso para instalarla en una calle en particular. En el caso que nos ocupa, y debido a las líneas de transporte público que transcurren por la zona, el Ayuntamiento les concede una calle de otra designación para instalarla.

- ✓ Compra de alimentos y bebidas: La Falla pone a disposición de quien lo desee, un servicio de restauración basado en bebidas refrescantes, bebidas alcohólicas y diversos alimentos tales como bocadillos o snacks. Tras los debidos permisos, la empresa suele realizar sus compras en dos conocidos comercios de compra al por mayor. Últimamente se están doblando los esfuerzos para aumentar el número de cenas servidas, dado el potencial que tiene la zona, anteriormente comentada, y el margen que deja cada una de las cenas.
- ✓ Gestión del monumento fallero: Actividad de gran importancia. Cabe recordar que los monumentos falleros son el punto alrededor del que gira toda la festividad. Los falleros miman todos los detalles para ofrecer un buen monumento, llamativo y con crítica social. Además, tratan de competir a un buen nivel en cuanto a detalle y espectacularidad del monumento, con el fin de conseguir los ansiados premios de las respectivas categorías. Como ya hemos comentado con anterioridad, lo consiguen con bastante asiduidad, principalmente en el monumento mayor.

Para que este nivel pueda mantenerse año tras año, es necesario prestar mucha atención a la gestión de esta actividad. El secreto de su éxito es saber elegir bien la categoría, y confiar en un buen maestro fallero. Normalmente el contrato se cierra antes de finalizar el ejercicio anterior. Hasta ahora se han centrado en una política continuista, tratando de cerrar cuanto antes el contrato para evitar que otras propuestas le hagan desestimar la suya. Tras este primer contacto, los falleros suelen proponerle una temática en torno a la cual girará cada uno de los monumentos, que

no tienen por qué compartir temática. El maestro fallero les entrega a lo largo de los siguientes meses diversos bocetos con el fin de que los falleros elijan el que más se adapte a sus gustos. Unos meses de trabajo duro dejarán como resultado el monumento despiezado, que se llevará hasta su lugar para montarlo y darle los últimos retoques.

Propuestas de mejora: Debido a su privilegiada posición, junto a un avenida que no queda cerrada al tráfico, como es la avenida de Peris y Valero, la organización puede plantearse, además de contar con la ayuda de los comerciantes de la zona, mantener negociaciones con alguna empresa de reconocimiento nacional, para ofertar su demarcación en publicidad. La conocida empresa cervecera Heineken España S.A., desde su división de Amstel, suele tener una fuerte inversión en publicidad durante la semana fallera, por ejemplo. Quizás un contrato publicitario como estos también les permitiría acceder a una línea de suministro de bebidas a un precio muy competitivo, lo que les permitiría aumentar su margen en dicho producto.

Por otra parte, es importante gestionar adecuadamente los eventos que se realizan, principalmente los que se realizan en la festividad fallera. Un buen ambiente, acompañado de buena música y buena iluminación puede atraer a un mayor número de consumidores a la Falla. Para ello, es necesario marcar unas franjas horarias, de tal modo que usuarios de todas las edades puedan disfrutar del evento. La estrategia más usual es que las primeras horas del evento se centren en pasodobles, coplas y similar, para dejar paso, a partir de horas más tardías, a música más electrónica, propia de segmentos más jóvenes. En este proceso de cambio musical, es recomendable que aparezcan otros estilos musicales, como rock o pop, a fin de que el cambio sea paulatino, y no se generen vacíos en el local.

En conclusión, las ideas a aplicar serían las siguientes:

- Mantener conversaciones con empresas locales, haciendo uso de su excelente posición en un lugar de paso.
- Gestionar y planificar los tiempos y las características de los eventos a realizar, con tal de satisfacer a los diversos subsegmentos que conviven.

5.1.8. Socios clave

- ✓ *El artista fallero:* Como ya hemos comentado anteriormente, el artista fallero juega un papel muy importante en la importancia de la Falla. Sin un buen monumento, la falla no atrae a turistas, ni gana los premios destinados por la Junta Central Fallera. Por ello, hay que tratar de contactar con él y firmar el contrato cuanto antes, con el fin de asegurarse el trabajo. En este caso, el artista fallero trabaja desde hace años con la Falla, y están contentos con los trabajos que realiza, dando muestra de ello la confianza año tras año, y los premios conseguidos.

- ✓ *El ayuntamiento y JCF: Son unos socios de vital importancia. Según lo dispuesto en el artículo 38 del Reglamento Fallero < La regulación de la actividad fallera, como manifestación social eminentemente festiva y cultural, es de competencia municipal a tenor de lo dispuesto en la normativa vigente de Régimen Local. En concordancia con ella, se articula para la administración y gestión directa de los servicios públicos locales, el organismo autónomo local denominado Junta Central Fallera, que contará con la correspondiente partida presupuestaria de carácter anual y que estará regulado por este reglamento de servicios denominado Reglamento Fallero>*

Así pues, la Junta Central Fallera es la encargada de mantener la relación entre la Falla y la administración pública. Esta institución es una importante vía de ingresos, ya que los premios falleros son elegidos y entregados por ellos, con la partida presupuestaria destinada desde el Ayuntamiento. Al comienzo del año fallero, la Junta Central Fallera publica las condiciones para ser enmarcados en una sección u otra. Estas condiciones suelen limitarse a la limitación presupuestaria del monumento, separados por monumento infantil y mayor. Estos monumentos entran en una competición, donde se premia a los tres mejores monumentos y un premio especial al "ingenio y gracia". Todos estos premios conllevan un aliciente económico.

Una buena gestión de la partida presupuestaria para entrar en una sección específica es muy importante para ciertas Fallas. Hay que entender que el premio por ganar una sección puede ser una importante fuente de ingresos, por ello subir a una sección superior puede suponer enfrentarse a Fallas con mayor presupuesto en monumentos, y más difícil ganar dichos premios.

Asimismo, la Junta Fallera realiza otras "competiciones", con premios menos sustanciales, pero con el fin de que las asociaciones falleras tengan actividad a lo largo del año. Un ejemplo sería los concursos de iluminación durante la semana fallera, concursos de teatro, baile, etc.

Accediendo a los datos presupuestarios oficiales de la Junta Central Fallera, observamos que se utiliza el 100% de los ingresos destinados a cada ejercicio, siendo esta cifra de 2.174.047,20€. La principal fuente de ingresos proviene de la administración general, siendo esta el Ayuntamiento de Valencia, principalmente, con una participación de 1.869.497,20€. Analizando la partida de gastos, observamos que la rúbrica de *Material, suministro y otros* es notablemente mayor que el resto, con un monto total de 1.811.485,20€. Esta partida se refiere principalmente a gasto en espectáculos pirotécnicos.

- ✓ *Pirotècnic: El artista pirotécnico es de gran importancia en Fallas. Una festividad basada en el fuego y el ruido, unos buenos espectáculos de fuegos artificiales son vitales para atraer al público, y que comience a relacionarse con la Falla. En el caso que nos ocupa, el maestro pirotécnico que lanza todo el paquete de pirotécnica está relacionado con la Falla, lo que facilita la contratación del servicio año tras año. Normalmente se contrata, al menos, 3 *mascletà*, más los castillos nocturnos que se puedan realizar y el material necesario para prender la Falla.*

Propuestas de mejora: Así pues, la principal acción a realizar es mantener estos socios clave, principalmente el artista fallero y el maestro pirotécnico, a fin de poder garantizar un nivel mínimo en los servicios relacionados con estos socios. Por ello, es necesario firmar el contrato a la mayor brevedad posible para evitar que cancele la firma del contrato por exceso de carga laboral. Esto implica una organización más eficiente, a fin de empezar el año fallero con las propuestas del monumento fallero y los espectáculos pirotécnicos.

En conclusión, la idea a aplicar sería la siguiente:

- Mantener conversaciones con el artista fallero a fin de asegurar un monumento a la altura de las expectativas y evitar que se rechace la propuesta por exceso de carga de trabajo.

5.1.9. Estructura de costes

Al igual que con las fuentes de ingresos, es vital analizar los costes, a fin de conocer los más importantes, y cuáles son sensibles de ser reducidos. Del mismo modo, los conceptos han sido divididos en las siguientes categorías: Semana Fallera, Publicidad y Relaciones, Lotería, Festejos, Base y Otros.

- ✓ Semana Fallera: 56.550,00 €. La partida presupuestaria donde se recogen todas las actividades relacionadas con la festividad fallera. Todos estos gastos superan los mil euros en cada apartado, una cifra bastante voluminosa debido al poco tiempo en que se generan estos gastos. Entre las partidas que se incluyen en este grupo, se encuentra los gastos en los monumentos falleros, con un monto total de 27.000,00 euros, lo que supone un 34% de los gastos totales. Entre otras partidas, también aparece el alquiler y la adecuación de la carpa, los gastos en fuegos artificiales, la banda de música, etc.
- ✓ Base: 10.850,00 €. En esta partida se incluyen gastos realizados a lo largo del año, de necesidad para la Falla. Gastos como la hipoteca del nuevo casal, de una cuantía de 6.000 € anuales, los gastos de alquiler, la secretaria, las bandas y los gastos de presidencia.
- ✓ Festejos: 7.500,00 €. Al igual que en los ingresos, esta partida hace referencia a los gastos originados, principalmente por suministros, durante la semana fallera.
- ✓ Publicidad y Relaciones: 2.750,00 €. Contiene las mismas partidas que en el apartado de ingresos: Llibret Faller, Amics y Falleros de Honor.

- ✓ Otros: 1.775,00 €. Durante el año la Falla realiza ciertas actividades con aquellos falleros interesados en ciertos campos. Así pues, nos encontramos un grupo de baile y un grupo de teatro. También se incluyen gastos generados por otras actividades, como partidos o competiciones.
- ✓ Lotería: 100,00 €.

Concepto	Gastos		
Monumentos Falleros	27.000,00		
Complementos Fallas	2.200,00		
Vigilantes	1.300,00		
Alquiler casal	2.800,00		
Casal en propiedad	6.000,00		
Carpa (adecuación, alquiler y bar)	9.200,00		
Bandas e insignias	1.800,00		
Lotería	100,00		
Secretaria	100,00		
Fuegos	5.400,00		
Banda de música	3.850,00		
Festejos (mayores e infantiles)	7.500,00		
Llibret	1.400,00		
Iluminación	2.900,00	Resumen	Gastos
Flores	2.000,00	Semana Fallera	56.550,00
Presentación	2.700,00	Publicidad y relaciones	2.750,00
Grup de ball	75,00	Lotería	100,00
Falleros de Honor	600,00	Festejos	7.500,00
Gastos de presidencia	150,00	Base	10.850,00
Amics Quarantahuit	750,00	Otros	1.775,00
Varios	200,00	TOTAL	79.525,00
Teatro	1.000,00		
Otras actividades	500,00		
TOTAL	79.525,00		

Tabla 6. Gastos soportados en el ejercicio 2016

Propuestas de mejora: Esta estructura de costes plantea una dificultad de mejora debido a la razón social de la empresa. Una Falla, como entidad sin ánimo de lucro, no se plantea una disminución de costes muy estricta, puesto que todos los gastos generados son en pos de una mayor satisfacción de los falleros. Con el análisis de este año, y teniendo en cuenta los ingresos, la falla presenta unos beneficios de 6.194,00€, una cantidad más que satisfactoria para una entidad como esta. Con este beneficio pueden, por ejemplo, hacer frente al pago hipotecario del año que viene.

En definitiva, y tras analizar el modelo de Canvas, las propuestas a realizar son las siguientes:

- Atraer a falleros de Fallas cercanas, utilizando la satisfacción de nuestros propios falleros como argumento más sólido
- Instaurar un control de las visitas y consumiciones de gente ajena a la falla, con el fin de estudiar sus gustos y costumbres y poder adaptarnos a estas en nuestro beneficio.
- Analizar la política de precios en la venta de comida y bebida, con el fin de situarse en una posición competitiva respecto de las fallas cercanas.
- Estudiar la implantación de modos de pago para las empresas que quieran publicitarse
- Analizar la ampliación del catálogo de actividades ofertadas por la Falla, principalmente las destinadas a los menores de edad y a los jóvenes.
- Explotar las posibilidades que las redes sociales ponen a disposición de la Falla. Atraer a mayor número de seguidores en las redes sociales mediante sorteos y premios. A su vez, aprovechar para publicitar las actividades a realizar, así como aquellas empresas que estén interesadas.
- Potenciar el crecimiento y la recurrencia de los ingresos por ventas de bebidas y comidas.
- Estudiar la implantación de una política de menús
- Mantener conversaciones con empresas locales, haciendo uso de su excelente posición en un lugar de paso.
- Gestionar y planificar los tiempos y las características de los eventos a realizar, con tal de satisfacer a los diversos subsegmentos que conviven.
- Mantener conversaciones con el artista fallero a fin de asegurar un monumento a la altura de las expectativas y evitar que se rechace la propuesta por exceso de carga de trabajo

5.3. El modelo DAFO para búsqueda de oportunidades

Como se comentó con anterioridad, tras realizar el análisis de Canvas, se han realizados dos modelos complementarios, con el fin de analizar con mayor profundidad la situación de la falla. El primero es el modelo DAFO. Al realizar el análisis del modelo de negocio y plantear mejoras, vemos que parte de los resultados puede incluirse en el análisis DAFO. De esta manera, el modelo DAFO de la Falla Pintor S. Abril – Peris y Valero con los resultados del análisis anterior es el siguiente:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de actividades, sobre todo para jóvenes ➤ Desaprovechamiento de redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proximidad de otras fallas competidoras ➤ Fallas de mayor popularidad
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Monumento ganador ➤ Precios competitivos ➤ Buena designación de calles 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Barrio muy vivo ➤ Turismo durante la semana fallera

Tabla 7. Modelo DAFO para la Falla Pintor Salvador Abril – Peris y Valero

Así pues, las dos principales debilidades que muestra la empresa se extraen de las encuestas que se realizaron a los falleros, así como el análisis de situación. Así pues, los falleros encuestados desean una mayor variedad de actividades, así como centrarse en actividades para jóvenes, con tal de que se sientan más fidelizados. De tratar esta debilidad, además de fidelizar a los jóvenes, cabe la posibilidad de que estos publiquen a la falla, aumentando el número de inscritos. La segunda debilidad se comprueba en las redes sociales. Estas redes están creadas, pero no se está aprovechando todo el potencial que estas herramientas ponen a la disposición del usuario.

Por otra parte, analizando las amenazas del entorno, observamos que la Falla está rodeada de otras fallas de barrio, pudiendo estas conseguir que los falleros dejen la falla en pos de otra. Así mismo, la Falla también se encuentra en las proximidades de algunas de las fallas más importantes de Valencia, principalmente *Falla Sueca – Literato Azorín* y *Falla Cuba – Literato Azorín*. Estas fallas pueden suponer una grave amenaza para aquellos falleros que sientan deseos de pertenecer a una falla de mayor envergadura y popularidad, a costa de pagar unas cuotas mayores.

En cuanto a fortalezas se refiere, la Falla presenta principalmente tres: Primeramente, es una falla con un monumento ganador año tras año. Esto permite que los falleros se sientan orgullosos y reduce las probabilidades de que decidan cambiar de falla. Así mismo, esto supone una interesante suma monetaria todos los años, a razón de premios de la Junta Central Fallera. Esta fortaleza también suele conllevar un ligero aumento de los turistas que visitan la falla. Continuando con las fortalezas, la falla presenta una cuota de fallero muy competitiva respecto de las fallas de alrededor. Esto les permite fidelizar al fallero, y que estos no se sientan tentados de irse a otra Falla por motivos económicos. Por último, esta Falla disfruta de un emplazamiento envidiable por la zona. Entre sus calles designadas, disponen de la Avenida Peris y Valero, una de las grandes avenidas de Valencia que no cierra al tráfico en la semana fallera. Esto de estar permitido por la normativa vigente, les abre una línea de negociación con empresas que quieran publicitarse durante esta festividad en las calles. Como bien se sabe, los concursos de iluminación que se realizan por parte de la Junta Central Fallera suelen estar auspiciados en gran medida por ciertas marcas de reconocido prestigio.

Por último, analizando las oportunidades del entorno, observamos que la Falla está situada en el barrio de Ruzafa, barrio conocido principalmente por tener una nutrida vida nocturna, con gran cantidad de jóvenes. Esto puede ser explotado por la falla ofertando fiestas lúdicas fuera de la festividad fallera, siempre que la normativa vigente lo permita, aprovechando la afluencia de posibles clientes. Por otro lado, nos encontramos con la oportunidad que la propia semana fallera genera y es que durante estos días de marzo una gran cantidad de turistas llegan a la ciudad, principalmente el fin de semana y los días 18 y 19, días de apogeo de esta festividad. Estos turistas pueden ser una interesante fuente de ingresos para la falla, si se sienten atraídos por el ambiente de la Falla y se les ofrece una serie de servicios mínimos, como puedan ser refrigerios y bebidas para alargar su estancia.

		Fortalezas	Debilidades
		F1. Monumento ganador F2. Precios competitivos F3. Buena designación de calles	D1. Falta de actividades, sobre todo para jóvenes D2. Desaprovechamiento de redes sociales
Oportunidades	O1. Barrio muy vivo O2. Turismo durante la semana fallera	OF. Realizar campañas de publicidad para atraer a potenciales clientes	OD. Estudiar la implantación de actividades centradas en los jóvenes, y publicitarlas mediante redes sociales
Amenazas	A1. Proximidad de otras fallas competidoras A2. Fallas de mayor popularidad	AF. Análisis de los precios de la competencia, a fin de poder posicionarse competitivamente.	AD. Potenciar actividades nocturnas en la semana fallera, para atraer clientes potenciales que estén en fallas cercanas.

Tabla 8. Propuestas del modelo DAFO

En el cuadro anterior se cruzan las características del entorno (oportunidades y amenazas) con las características propias (Fortalezas y debilidades), a fin de poder proponer soluciones específicas para las situaciones que se generan. Así pues, las propuestas son las siguientes:

- Realizar campañas de publicidad para atraer a potenciales clientes
- Estudiar la implantación de actividades centradas en los jóvenes, y publicitarlas mediante redes sociales
- Análisis de los precios de la competencia, a fin de poder posicionarse competitivamente.
- Potenciar actividades nocturnas en la semana fallera, para atraer clientes potenciales que estén en fallas cercanas.

5.4. Las 4 P's para la Falla Pintor Salvador Abril – Peris y Valero

Por último, se realizó un análisis de las cuatro P's del Marketing, a fin de complementar el análisis realizado. Aunque como se refleja en la Tabla 9, hay relación entre los componentes del Canvas y las 4 Ps, revisar cada uno de los componentes de este último modelo ayudará a asegurar que no se olvida ninguna de las cosas importantes a la hora de comercializar las nuevas ideas/productos/servicios. Como ya se ha explicado a lo largo de la parte teórica, las 4 p's del Marketing son las siguientes:

- ✓ **Producto:** En este caso, más que un producto, la Falla presta un servicio. Su actividad principal es la difusión de la cultura valenciana, en especial todo lo relacionado con la festividad fallera. También realiza otras actividades complementarias, con menor envergadura, pero importancia para hacer frente a los gastos que se han de asumir durante el ejercicio. Por tanto, y basándonos en las propuestas de valor antes comentadas, tenemos principalmente dos servicios, siendo estos la realización de actividades lúdicas y culturales y la venta de comida y bebida. Ambos productos están muy relacionados, puesto que un aumento de las actividades lúdicas y culturales suele conllevar un aumento en la venta de productos de comida y bebida.

Por tanto, es de vital importancia gestionar de manera eficiente las actividades propuestas, y llevar a cabo una buena publicidad para atraer a un buen nombre de consumidores, que acabarán consumiendo otros productos.

- ✓ **Precio:** Íntimamente relacionado con las fuentes de ingresos analizados en el modelo Canvas, se concluye rápidamente la importancia de las cuotas de los falleros, que como hemos comentado con anterioridad, corresponden el 61% de los ingresos producidos por la empresa. Los precios de estas cuotas se deciden en función de la edad del fallero, siendo los precios de 135, 232 y 282 euros. Los precios son muy competitivos respecto a los de la competencia. La idea de añadir la categoría intermedia les permite que los falleros no noten de manera tan brusca el aumento del precio.

Por otra parte, un gran porcentaje del resto de ingresos provienen de otras empresas interesadas, sea a nivel de Administraciones Públicas o bien a nivel de pequeños empresarios locales. También cabe destacar el gran beneficio que comporta realizar venta de lotería, lo que les permite presentar un ligero beneficio, que será utilizado en futuros ejercicios para beneficio de la entidad.

Este es un punto complicado. Para tratar de ser competitivos, en unos productos tan similares, es necesario tener un precio acorde a la calidad del producto o servicio. En estos casos es de ayuda conocer los precios y las estrategias de la competencia, a fin de tener una visión más acertada para tomar las decisiones. Por desgracia, las entidades falleras son bastante reservadas con estos asuntos, y es bastante complicado conseguir un listado de precios ofertados.

- ✓ Promoción: Basándonos en el modelo de Canvas, la promoción en Marketing se centra en la relación con los clientes y en las actividades clave. En cuanto a promoción, cabe destacar que una de las actividades claves para la empresa es la gestión de las actividades culturales y, directamente relacionadas, la gestión de la escenografía. Con esta escenografía nos referimos a toda la puesta en escena de elementos que atraen al público durante la semana fallera: iluminación, monumentos, fuegos artificiales, etc. Evidentemente, lo primero que buscan falleros y turistas es la exaltación de las costumbres valencianas y falleras, y sin estos elementos, la empresa no cumpliría con su razón social. A su vez, estas actividades son las que garantizan un mínimo de ingresos a lo largo del año, tanto por los falleros que se repiten año tras año, como los turistas que se acercan a disfrutar de todo este espectáculo. Es por ello que para que la empresa siga su funcionamiento, es necesario que la escenografía sea adecuada, contratando con maestros falleros y pirotécnicos cuanto antes.

Por otra parte, una de las actividades importantes es la gestión de las redes sociales, que también corresponden a la relación de los clientes. Estas redes sociales pueden ser utilizadas tanto para notificar actividades realizadas, adjuntando en su caso fotos y videos, recibir ingresos por labores de publicidad y sortear regalos a fin de atraer a los potenciales clientes. Pero para ello, es necesario tener un *community manager*, a fin de pactar una vía de actuación ante diversos casos, poder gestionar las preguntas y deudas que se puedan plantear los usuarios y atender las redes sociales en general. Evidentemente, un *community manager* no puede ser cualquier usuario. Como mínimo, este profesional debe tener experiencia en el uso de equipos de información (tanto ordenadores como móviles o tablets), así como de las diversas cuentas sociales que utilice la Falla. También es importante que el *community manager* no se altere con facilidad ante posibles usuarios, y que siempre siga la política marcada por la entidad.

- ✓ Distribución (placement): Por último, la distribución en este caso se limita a la relación personal en el punto de venta. Como punto de venta únicamente existe la Falla, en sus dos posibles extensiones: el casal o la carpa, si se trata de la semana fallera. Para que un cliente disfrute de los productos que se ofrecen, está obligado a acercarse al lugar donde están disponibles estos. Cabe la posibilidad de disfrutar del monumento por otras vías, ya sea con fotos en las redes sociales o en algún periódico local. De todos modos, esta última opción es muy reducida, y solo puede ser utilizado por la empresa como una manera de atraer usuarios interesados en disfrutar presencialmente.

Tabla 9. Relación entre los elementos del Canvas de Modelo de Negocio y los de las 4Ps del Marketing

Elementos en el Canvas	Elementos en las 4 Ps del Marketing			
	Producto	Precio	Promoción	Distribución
Propuesta de Valor	✓	✓		
Actividades			✓	✓
Recursos				✓
Canales				✓
Relaciones con consumidores			✓	
Ingresos		✓		

Fuente: Elaboración propia

6. Conclusiones

En este trabajo se ha llevado a cabo el análisis del modelo de negocio de la Falla Pintor Salvador Abril – Peris y Valero. A partir del análisis se han planteado diversas mejoras en el modelo. Los datos obtenidos son principalmente de fuentes primarias, siendo el análisis de datos conseguidos mediante la Junta Directiva de la Falla, o bien el análisis propio del entorno, realizado gracias a los conocimientos adquiridos durante mis estudios en el Grado de Administración y Dirección de Empresas. Una pequeña parte de los datos se han obtenido mediante una encuesta de opinión que se realizó a los falleros.

Los resultados extraídos a lo largo del trabajo permiten inferir una serie de conclusiones importantes. Es de elogiar la facilidad de uso del modelo de Canvas, siendo capaz de realizar un análisis detallado del modelo. Este modelo se adapta a la entidad, a pesar de ser una entidad sin ánimo de lucro, y sin que exista la necesidad de que los participantes en el modelo, falleros en este caso, requieran de unos conocimientos de gestión empresarial de alto nivel. A su vez, el modelo permite ser complementado con otros modelos, a fin de explotar alguna de sus ramas, como hemos podido observar. Cabe destacar, también, la complejidad que presenta una entidad sin ánimo de lucro. En toda entidad existe la necesidad de reducir los costes y aumentar o mantener los ingresos como principio básico para el normal funcionamiento de una entidad a lo largo de su vida. En cambio, las entidades de este tipo no siguen este precepto. Para ello, tratan de ganar una cuota mínima de ingresos, para alcanzar un pequeño beneficio. Este beneficio será devuelto a los grupos de interés en forma de mayor partida presupuestaria el año siguiente.

A lo largo del trabajo han surgido dificultades que han retrasado la realización y posterior entrega de este. El trabajo se inició con la dificultad añadida de no conocer el Canvas de Modelo de Negocio, al no haber cursado la asignatura optativa en que se imparte. Sin embargo, la base importante de Gestión, Marketing y Estrategia obtenida a través de los planes docentes del grado fue de gran ayuda para entender con más facilidad la base del modelo, analizarlo en el caso concreto que se utiliza y plantear mejoras. Además, se acudió a libros y bases de datos, así como información adicional cedida por docentes. Otra dificultad que ha retrasado la entrega del proyecto se encuentra en el problema en la comunicación con

la entidad colaboradora, y de la cual se ha realizado el estudio. Dicha entidad no tiene personal dedicado exclusivamente a la gestión propia, mucho menos alguien destinado exclusivamente para ceder la información requerida. Además, a esta última dificultad hay que añadirle la dificultad para comunicarse con la Falla debido a la distancia, puesto que este trabajo ha sido realizado en su último tramo desde Madrid, por motivos laborales. A pesar de ello, cabe destacar la dedicación que han ofrecido cada uno de los miembros de la Falla Pintor Salvador Abril – Peris y Valero.

De este proyecto el autor ha extraído muchas lecciones, que permiten mejorar las competencias para una entrada afianzada en el mundo laboral. En primer lugar, el proyecto ha generado la necesidad de aplicar un modelo teórico nuevo para el autor de este trabajo, así como afianzar las competencias en búsqueda de información. Por otra parte, el proyecto ha permitido analizar desde cero una entidad, que obliga a poner en práctica conceptos como análisis previo, entrevistas con los representantes de la entidad, conocer de primera mano el funcionamiento de una empresa sin ánimo de lucro. Más allá de las competencias laborales, este proyecto también permite conocer en mayor profundidad una de las tradiciones más famosas de España, y la imagen más conocida de la ciudad de Valencia.

Referencias

Páginas web

<http://fallas.com> – Portal de la Junta Central Fallera

<http://www.districtofallas.com> – Portal no oficial encargado de recopilar información acerca de la historia fallera

<http://fallas.com/images/stories/organizacion/PresupostWeb.pdf> - Presupuesto de fallas de la Junta Central Fallera. Página Web visitada el 27 de julio de 2016

Libros

Soriano Soriano, C. (1991) El marketing Mix : concepto : estrategia y aplicaciones. Díaz de Santos, Madrid.

Ayuntamiento de Valencia (2015) Padrón municipal de habitantes 2015. En: <http://www.valencia.es/estadistica>

Bettencourt, L.A. y Ulwick, A.W. (2008) The customer-centered innovation map. *Harvard Business Review*, Mayo, 1-8.

Casadesus-Massanell, R. y Ricart, J.E. (2011) How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, January-February, 2-9.

Chesbrough y Rosenbloom (2002), The role of the business model in capturing value from innovations: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies

Christensen C., Cook, S. y Hall, T. (2005) Marketing malpractice, the cause and the cure. *Harvard Business Review*, Diciembre, 1-10.

David, F.R. y David, F.R. (2015) Strategic Management, concepts and cases (15th Global edition). Pearson, UK.

De Miguel Molina, M. (2014) Material para la asignatura "Plan Estratégico de Marketing Institucional". Facultad de FADE. Universitat Politècnica de València.

Harvard Business School (2006a) SWOT Analysis I: Looking Outside for Threats and Opportunities. Harvard Business School Press. Boston, USA.

Harvard Business School (2006b) SWOT Analysis II: Looking Inside for Strengths and Weaknesses. Harvard Business School Press. Boston, USA.

Inter-agrupación de Fallas de Valencia (2008) Estudio del impacto económico y social de las Fallas en la ciudad de Valencia. Inter-agrupación de Fallas de Valencia y Ayuntamiento de Valencia. En: <http://www.interagrupacionfallas.com/estudio-impacto-economico-y-social/>

Johnson, M.W, Christensen, C. M. y Kagermann, H. (2008) Reinventing your Business Model. *Harvard Business Review*, December, 2-10.

- Kolb, B.M. (2016) *Marketing Strategy for the creative and cultural industries*. Routledge. Taylor & Francis Group, UK.
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2016) *Marketing Management*, 15 ed. Prentice, UK.
- Kubichi, M. (2015) *Marketing Mix*. 50MINUTES.COM. Management & Marketing. Bélgica.
- Magretta, J. (2002) *Why Business Models Matter*. *Harvard Business Review*, Mayo, 3-8.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2014) *Value Proposition Design*. Wiley, USA.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation*. Wiley, USA.
- Rajala y Westerlund (2007) *Business models – a new perspective on firms' assets and capabilities: observations from Finnish software industry*
- Rajala y Westerlund (2005) *A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry*.
- Svenjenova (2010) *An individual business model in the marketin: A chef's quest for creative freedom*. Long Range Planning
- Thompson A.A, Peteraf M.A, Gamble J.E., y Strickland A.J. (2016) *Crafting and Executing Strategy, Concepts and cases* (20 ed.). McGraw-Hill Education, USA.
- Timmers, P. (1998) *Business Models for Electronic Markets*. *Focus Theme*, 8.2, 3-8.
- Zott, C., Amit, R. y Massa, L. (2011) *The Business Model: Recent Developments and Future Research*. *Journal of Management*, 37, 1019-1042.