



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO DE UN NEGOCIO DE PROMOCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE EVENTOS MUSICALES BASADO EN BIG DATA

Autor: Guillermo Vega Ruigómez

Tutor: Juan José Castillo López

MADRID | ABRIL 2019

Índice

1. Introducción.....	7
1.1. Propósito y contextualización.....	7
1.2. Justificación.....	8
1.3 Metodología de investigación	9
1.4 Estructura del trabajo	10
2. Marco Conceptual	11
2.1 Big Data en el contexto de la revolución tecnológica	11
2.2 Big Data y Consumer Behavior.....	13
3. Objetivos	14
4. Descripción de la idea de negocio y Marketing Mix	14
4.1 Descripción de la idea de negocio.....	14
4.2 Marketing Mix.....	16
4.2.1 El producto.....	16
4.2.1.1 Segmentación de mercado.....	12
4.2.1.2 Posicionamiento del producto.....	17
4.2.1.3 La marca.....	18
4.2.2 El Precio	24
4.2.3 Promoción	32
4.2.4 Distribución.....	35
5. Plan de Marketing Estratégico.....	36
5.1 Análisis del entorno y situación	37
5.1.1 Análisis PESTEL.....	37
5.1.2 Las cinco fuerzas de Porter.....	43
5.2 Análisis DAFO.....	47
5.3 Plan Estratégico de Mercado	49
5.4 Estrategia y presupuesto de marketing	50
5.5 Presupuesto de Marketing.....	53
5.5.1 Proyecciones económicas.....	56

5.6 Valoración de resultados	62
6. <i>Discusión y conclusiones</i>.....	64

Índice de figuras y tablas

Figuras

<i>Figura 1</i>	20
<i>Figura 2</i>	32
<i>Figura 3</i>	40
<i>Figura 4</i>	41
<i>Figura 5</i>	42
<i>Figura 6</i>	47
<i>Figura 7</i>	53
<i>Figura 8</i>	57
<i>Figura 9</i>	62
<i>Figura 10</i>	63

Tablas

<i>Tabla 1</i>	27
<i>Tabla 2</i>	54
<i>Tabla 3</i>	55
<i>Tabla 4</i>	56
<i>Tabla 5</i>	57
<i>Tabla 6</i>	58
<i>Tabla 7</i>	60
<i>Tabla 8</i>	61

Resumen

En el presente trabajo se presenta el Plan de Marketing Estratégico de una idea de negocio innovadora consistente en una empresa de promoción y distribución de entradas de eventos musicales empleando Big Data con el objetivo de ofrecer eventos exclusivos a los *fans* más fieles de cada artista. Se trata de una idea emprendedora que ofrece conciertos de artistas de primer nivel en localizaciones especiales y a los cuales podrán acceder aquellas personas que hayan escuchado mayor cantidad de veces a los respectivos artistas mediante plataformas de *streaming*.

Por lo tanto, este modelo empresarial trata de dar respuesta, mediante la innovación, a los consumidores de un mercado como el de los eventos de música popular en directo, los cuales demandan un producto de calidad que no están obteniendo.

Para poder aprovechar la oportunidad que se ha identificado, este trabajo se va a enfocar en un Plan de Marketing Estratégico, que enfoque los elementos del Marketing Mix (producto, precio, promoción y distribución) como principales herramientas para diseñar las estrategias. Además, se pretende definir un plan para introducir la empresa al mercado y determinar las implicaciones que el Marketing tendrá en ese proceso, para poder conocer en última instancia, la viabilidad del modelo de negocio y su idoneidad para un posterior desarrollo.

Abstract

The following essay is the development of a Strategic Marketing Plan of an innovative business idea. The company we are introducing is a promoter and distributor of live music concerts that uses Big Data technology in order to offer exclusive music shows to the fans. It is an *entrepreneurial* idea with the intention to bring the concerts of top-tier artists to exclusive locations giving access to the tickets to those who have *streamed* the artist's music in a considerable amount of times.

Therefore, this business model tries to give answer, using innovation, to the consumers of the live music market. This market demands a product with much more quality than those they are obtaining, so there is an opportunity for new ideas like ours to introduce themselves in the market.

In order to take advantage of the opportunity that we have identified, this project is going to focus in a Strategic Marketing Plan, aiming the elements of the Marketing Mix (product, price, promotion and placing) as the key instruments to design strategies. Furthermore, it is intended to define a plan to introduce the business idea to the market and determine the implications Marketing will have in the process, with the intention to, finally, know the viability of the business idea and its suitability for a further development.

Palabras clave/ Key words

Marketing, Estrategia, Big Data, *Streaming*, Negocio, Música, Entretenimiento
Marketing, Strategy, Big Data, Streaming, Business, Music, Entertainment

1. Introducción

1.1. Propósito y contextualización

El propósito de este trabajo es realizar un plan de marketing estratégico para la creación de una nueva idea emprendedora y analizar la viabilidad de nuestro modelo de negocio.

El modelo emprendedor propuesto es un proyecto de empresa, en concreto una promotora de eventos musicales, cuya principal peculiaridad es el empleo de análisis de datos (Big Data) como criterio de decisión y distribución del producto ofrecido: conciertos y espectáculos musicales.

Resumiendo muy brevemente nuestro modelo de negocio, el primer paso es la obtención de los datos de *streaming* de las principales plataformas (la elección de estas fuentes será uno de los puntos clave a tratar en la investigación) que operan en la circunscripción geográfica que escojamos (Spotify, Youtube, Amazon, Apple, etc). Una vez conseguido esto, nuestro cometido será analizar y procesar dichos datos con dos fines: conocer, a partir de los “*streams*” que conciertos se demandan, y localizar a los potenciales clientes.

De este modo, podemos conocer, a través del análisis de datos, todos y cada uno de los gustos de los *streamers*, pudiendo cuantificar y clasificar sus gustos de manera objetiva a través del número de reproducciones. Aquí es donde se encuadra la gran innovación de nuestro modelo de negocio; ya que, una vez determinado qué espectáculos se demandan, y quien los demanda; se podrá dar a los fans un acceso directamente proporcional a las escuchas que hayan realizado a los conciertos de sus artistas favoritos.

Las ventajas que nos ofrece nuestro modelo son innumerables, permitiéndonos organizar conciertos exclusivos, actos promocionales más eficientes y muchas mas posibilidades que se explicarán con más detalle en la investigación.

De este modo, estaríamos utilizando Big Data como herramienta de análisis de la demanda (Mouncey, 2016), como criterio de distribución (Wang, 2018) de las entradas y como estudio del comportamiento de los consumidores (Hofacker, 2016) de plataformas de *streaming*, a los que pretendemos incorporar.

1.2. Justificación

La idea de este modelo de negocio es resultado de una acumulación de experiencias negativas a la hora de comprar entradas para conciertos y otros espectáculos. Colas de espera virtuales, servidores caídos o reventas son solo algunos de los problemas frecuentes a los que nos podemos enfrentar los consumidores de este tipo de entretenimiento. Ante esta situación, creo que existe la oportunidad dentro del sector del entretenimiento de aportar una nueva idea que no solo mejore lo existente, sino que también enganche a las nuevas generaciones (Silver, 2015).

Este tema de trabajo trata de explicar la necesidad de adaptar las líneas de negocio tradicionales a las nuevas tecnologías (Campos- Freire, 2015). Proceso que muchas de las compañías líderes a nivel mundial ya han iniciado con resultados notables.

Sin embargo, en ciertos sectores todavía no se está sacando todo el provecho que esta herramienta puede ofrecer, lo que se traduce en oportunidades de negocio para aquellos que estén dispuestos a entrar a dichos mercados apostando por innovación y tecnología (McAfee, 2012). La industria musical es uno de ellos, en concreto el negocio de los espectáculos en vivo, cuyos métodos siguen siendo los convencionales (Passman, 2015).

Si analizamos el sector del entretenimiento, podemos observar como las empresas que están triunfando en los últimos años tienen algo en común: invierten en Big Data. Apple, Amazon, Netflix, Google y Spotify son ejemplos perfectos de como las empresas que apuestan por nuevas tecnologías se han abierto paso en el sector. De hecho, se ha llegado al punto que los datos son

esenciales para las empresas de entretenimiento, considerándose como el nuevo petróleo (Skerrett, 2018).

Dentro del sector del entretenimiento, si nos adentramos en el mundo de la música, nos encontramos un sector inmerso en un profundo proceso de modernización (Moore, 2018). Tradicionalmente la industria musical ha estado dominada por las grandes corporaciones discográficas, dominio que en los últimos años se ha ido diluyendo, con la aparición de internet y de las nuevas maneras de crear y consumir música, siendo la primera de las industrias culturales en afrontar la era digital (Arewa, 2010). Según el último informe anual de IFPI (2018), el beneficio neto del *streaming* ha crecido en un 41% respecto al año anterior; mientras que las ventas físicas de música han supuesto unas pérdidas del 5,4%. Este panorama de digitalización y progreso contrasta con el de la promoción de espectáculos que sigue siendo tradicional y dominada por las empresas tradicionales (Jaffee, 2017).

Por lo tanto, lo que se pretende con esta idea de negocio, es aprovechar las ventajas que nos ofrece el Big Data, y darle una aplicación que todavía nadie ha hecho, beneficiándonos también de la coyuntura de la industria musical. Lo que pretendemos es dar a nuestros clientes una satisfacción y, de cierto modo, exclusividad, gracias a que los datos nos permiten saber quién son los fans de cada artista. Por lo tanto, no solo estamos tratando de entender lo que nuestros clientes quieren y como actúan (Kriel, 2018) para adecuar nuestro producto, sino que estamos creando el mismo *ad hoc* y premiando su comportamiento con exclusividad y experiencias personalizadas a través de eventos musicales.

1.3 Metodología de investigación

La metodología que vamos a emplear en nuestra investigación se corresponde con la del estudio de caso.

Podemos definir el método de estudio de caso como “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno real y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el

que múltiples fuentes de evidencia son usadas” (Yin, 1989). Este método nos ofrece la posibilidad de analizar resultados y contrastar información de gran utilidad (Monge, 2010) en el mundo empresarial (Arias, 2003).

Para Yin (1989), este método es idóneo para explicar las relaciones causales difíciles de explicar mediante técnicas tradicionales; analizar y comprender el contexto en el que se sitúa la investigación; y, evaluar los resultados de una intervención e intentar comprender los escenarios en los que la intervención no tiene un resultado claro.

Existen diferentes clasificaciones de este tipo de estudio; según si se usa como fin o como medio (Kroll, 2004), o por la perspectiva que se le quiera dar al mismo (Caramon, 2004).

En el caso de nuestra investigación, se va a utilizar esta metodología por ser la que más se adapta al tipo de conclusiones que queremos obtener; siendo, además, el medio que más nos va a acercar a nuestros objetivos.

Nuestro estudio de caso va a constar de las siguientes fases (Jiménez-Chaves, 2012, Yin 1989):

- Selección y definición del caso
- Delimitación de preguntas e hipótesis de investigación
- Revisión de literatura y de fuentes
- Análisis y discusión del caso
- Conclusiones

1.4 Estructura del trabajo

El trabajo de investigación que se va a realizar a partir de este apartado introductorio va a constar de 6 apartados. A continuación, explicaré brevemente el contenido de cada uno de los 5 apartados que faltan por desarrollar (sin tener en cuenta el apartado introductorio).

En un el apartado número dos se encontrará el “Marco conceptual y contextual”, en el que se ahondará en lo expuesto en el primer apartado. Este apartado se dividirá en dos puntos: “Big Data en el contexto de la revolución tecnológica”, “Big Data y *Consumer Behaviour*”,

El tercer apartado recogerá los “Objetivos” de la investigación, en el cual se profundizará en los objetivos mencionados en la propuesta, y siguiendo el método de estudio de caso propondremos una serie de objetivos específicos a resolver a lo largo de la investigación.

Una vez concretados los objetivos y el marco conceptual, el apartado número cuatro es el correspondiente a la “Idea de negocio y Marketing Mix”. En este apartado se desarrollará la idea de negocio y todos sus atributos y cualidades. A continuación, se desarrollará una estrategia con los elementos del Marketing Mix con el fin de integrarlos posteriormente en el Plan de Marketing Estratégico.

El siguiente apartado será el “Plan de Marketing Estratégico”, en el cual se desarrollarán las estrategias y actuaciones oportunas incluyendo valoraciones numéricas de la implicación del Marketing en la idea de negocio.

Por último, el sexto apartado será el de “discusión y conclusiones”, donde se evaluará la investigación realizada en medida de si se han cumplido o no los objetivos; incluyendo además una decisión final a cerca de nuestra idea emprendedora.

2. Marco Conceptual

2.1 Big Data en el contexto de la revolución tecnológica

El Trabajo de Fin de Grado va a versar sobre un nuevo modelo de negocio que se plantea introducir en el mercado, con la especial peculiaridad que emplea técnicas de Big Data como criterio de distribución de su producto. Por ello, antes de comenzar el desarrollo del trabajo es necesario hacer una breve aproximación conceptual sobre el Big Data.

Se puede definir Big Data acudiendo a la definición tradicional de las tres “V”s de Gartner (2001): activos de información de gran volumen, gran velocidad y gran variedad; que posibilitan la mejora de ideas y conocimientos, aumentan la capacidad de decisión y automatizan los procesos.

Esta definición es importante ya que de los tres atributos que encontramos en la definición de Big Data encontramos su principal diferencia con las técnicas de análisis de datos tradicionales. Ambas técnicas buscan recoger inteligencia de los datos para trasladarla a ventajas empresariales (McAfee, Brynjolfsson; 2012), pero los avances de Big Data permiten hacerlo más rápido, en mayor cantidad y con mayor variedad.

Es destacable la creciente importancia del Big Data en el ámbito empresarial; siendo durante los últimos años, una técnica imprescindible para el éxito de los negocios que han apostado por él (Johnson, 2016). Un estudio de KPMG de 2014 indicaba que el 54% de las empresas líderes en el sector tecnológico habían cambiado su estrategia a raíz del auge del Big Data, cifra que presumimos aún más elevada hoy en día.

Es por ello por lo que se puede considerar el Big Data como una revolución, que está destinada a transformar el panorama empresarial tal y como años antes lo hizo Internet. Si en el apartado introductorio hemos hablado de las posibilidades que el Big Data ofrece en el sector del entretenimiento, es necesario extrapolar la misma conclusión a los demás sectores

Es por esto, que en el modelo de negocio presentado en el trabajo se ha escogido apostar por Big Data en un mercado como es el de los espectáculos musicales en directo, en el que existen oportunidades para aquellos que estén dispuestos a liderar con innovación los nuevos retos que proponen los consumidores.

2.2 Big Data y Consumer Behavior

Conociendo un poco más el término y las ventajas que ofrece el Big Data, es ahora el momento de relacionarlo con uno de los campos de estudio del Marketing más célebres: el *Consumer Behavior*.

Podemos definir *Consumer Behavior* como el proceso por el cual los consumidores deciden entre que, cuando, donde, como y a quien compran bienes y servicios”.

Con respecto al *Consumer Behavior*, el Big Data abre una nueva dimensión para la toma de decisiones empresariales, con la principal ventaja con respecto a las técnicas tradicionales (McAfee y Brynjolfsson, 2012), ya que no se pierde en ningún momento el componente humano. Es decir, cada unidad de datos que se puede procesar con estas nuevas técnicas esta sustentada por las decisiones y hábitos de una persona concreta, con la peculiaridad que se puede asociar y cuantificar.

Se trata de un avance inmenso en la forma de análisis de datos, ya que de repente se ha abierto la posibilidad de las empresas a acceder a información de infinidad de consumidores, y a través de esta información ahora pueden predecir el comportamiento de los consumidores y adaptar sus servicios a las necesidades de ellos.

El Big Data ha revolucionado el concepto de *consumer behaviour*, averiguando las necesidades de cada individuo y ofreciéndole la solución que más se ajuste a ellas (Russom, 2011). Esto lo podemos comprobar en nuestro día a día, cuando Netflix nos recomienda una película de nuestro agrado, o cuando Amazon nos avisa de las mejores ofertas en productos que estamos interesados.

Estas nuevas posibilidades que se están comentando queremos trasladarlas a un modelo de negocio emprendedor y basado en la música, descubriendo las necesidades de los consumidores con Big Data, concretamente descubriendo a los fans mas acérrimos a cada artista, y ofreciéndoles un servicio único e innovador.

3. Objetivos

El objetivo general del presente trabajo es, como ya hemos mencionado anteriormente, la creación de un Plan de Marketing Estratégico de nuestro modelo de negocio. Sin embargo, para llevar a cabo una buena investigación, es necesario concretar este objetivo general en una serie de objetivos específicos que son los siguientes:

- Definir el modelo de negocio con claridad.
- Debatir sobre el tipo de datos que vamos a emplear y la plataforma más adecuada para obtenerlos.
- Realizar un análisis del estado de nuestro negocio, identificando las variables del Marketing Mix, y la manera en las que las vamos a enfocar con el objetivo de generar valor.
- Conocer el entorno y la situación de la empresa, a partir del cual desarrollar las estrategias de Marketing.
- Analizar las estrategias y determinar un presupuesto de Marketing, al igual que las proyecciones económico-financieras del modelo de negocio.

Por lo tanto, si conseguimos integrar y armonizar cada requerimiento específico estaremos en una gran situación para realizar un Plan de Marketing Estratégico adecuado para nuestro modelo de negocio.

4. Descripción de la idea de negocio y Marketing Mix

4.1 Descripción de la idea de negocio

El caso sobre el cual se va a hacer el estudio del Plan de Marketing Estratégico se fundamenta en una idea de negocio emprendedora y novedosa, la cual conviene explicar antes de dirigir el trabajo hacia el campo del Marketing.

La empresa que queremos introducir en el mercado, es una empresa de promoción y distribución de espectáculos musicales. Es decir, es una empresa,

que realiza tanto la actividad de organizar conciertos como la de *ticketing*, actividades que normalmente se han realizado de manera independiente o separado, pero que por las nuevas condiciones y avances tecnológicos hemos identificado la oportunidad de poder realizarse de manera conjunta. La innovación en la manera de organizar estas actividades viene de la mano del Big Data, técnica a través de la cual se van a distribuir las entradas de los conciertos.

El producto o servicio¹ que queremos ofrecer va más lejos del concepto de conciertos en vivo actuales, ya que ofrece una experiencia exclusiva que recompensa a los fans más fieles a acceder a los conciertos de sus artistas favoritos. Para conseguir esto, vamos a necesitar conocer los gustos de los consumidores y específicamente, poder clasificar a cada uno de ellos según su afición por cada artista. La manera de conseguir estos criterios va a ser mediante los datos de *streaming* de los clientes de las diferentes plataformas. La manera de conseguir estos datos, esenciales para la actividad de la empresa, va a ser a través de la alianza con una de las plataformas de *streaming* que permita a la empresa conseguir sus objetivos, pero que también permita a los dueños de los datos una mayor expansión a través de un mercado nuevo, conexo al suyo, como es el mercado de la música en directo. Estos datos, son posibles de obtener a través del Big Data, innovación reciente que como se ha explicado previamente va a permitir a la empresa conocer quienes son los fans más fieles de cada artista concreto.

En cuanto a la plataforma adecuada para introducir la empresa, por el número de usuarios en España, parece que la más interesante es la compañía sueca Spotify, ya que es la líder en el mercado español y con la que podremos alcanzar la mayor cifra de clientes en un medio plazo. Además, existe la posibilidad de aliarse con alguna de las otras plataformas que están todavía en proceso de implantación en nuestro país y que cuentan con gran potencial, como el caso de Apple Music, Amazon Prime o Youtube Premium.

¹ Para Kotler y Armstrong (2004), la habitual distinción entre productos y servicios ha evolucionado a y la empresa actualmente moderna vende experiencias

Por lo tanto, el modelo de negocio no solo ofrece experiencias a los consumidores, acercando a artistas y fans a través de conciertos exclusivos, sino que también es una oportunidad para las empresas de música digital para introducirse en un mercado que presenta un gran potencial, y en el cual se necesita de un producto e innovador que aumente la demanda actual.

4.2 Marketing Mix

El Marketing Mix es un concepto expuesto por Jerome McCarthy en los años 60, al que podemos definir como “el conjunto de patrones que la empresa debe usar para conseguir los objetivos de marketing en su mercado target” (Kotler). Se trata de un modelo de Marketing que distingue los cuatro factores o “*inputs*” (Stanton) de los que depende la empresa: producto, precio, promoción y distribución. Estos cuatro elementos conforman las llamadas “Cuatro P’s del Marketing”²

El Marketing Mix va a ser tratado como la estrategia de los aspectos internos de la empresa que la empresa tiene que realizar a la hora de definir las actuaciones para impulsar su actividad.

A continuación, se va a desglosar los cuatro *inputs* del Marketing Mix y se va a diseñar una estrategia para cada uno de ellos con el fin de ser empleados posteriormente en el Plan de Marketing Estratégico del quinto epígrafe.

4.2.1 El producto

El primer elemento del Marketing Mix que vamos a tratar es el producto, que es “el eje sobre el cual las empresas construyen relaciones rentables con sus clientes” (Kotler, Armstrong; 2004)

La delimitación conceptual del producto ha variado y evolucionado a lo largo de los años, por lo que a la hora de definirla las soluciones han sido diferentes. Sin embargo, para los fines que se persiguen con el presente trabajo nos vamos a

² Aunque en castellano son tres las “P’s”, la variable distribución es una traducción de la palabra inglesa “*placing*”. Por lo tanto, las Cuatro P’s son producto, precio, promoción y *placing*

fijar en la definición de producto de Barón (1978) como “todo bien tangible o intangible que supone la base de la transacción entre la empresa y su mercado”, y en la de Kotler (1988) que dice que el producto “engloba tanto a los objetos físicos o bienes tangibles como los servicios, las personas, lugares, empresas e ideas”.

Pese a que nuestro modelo de negocio es de carácter complejo ya que busca unificar y simplificar dos actividades que suelen realizarse por separado, como son la promoción y el *ticketing*, nuestro producto es claro: eventos y espectáculos de música en directo. Además, si entendemos el producto en el sentido amplio que propone Kotler, podríamos englobar la experiencia entera de nuestro producto y la idea de calidad y exclusividad.

Por lo tanto, nuestro producto va a ser de carácter dual, ya que por una parte va a ser un elemento físico por medio del *ticket* que da acceso a los conciertos (a día de hoy más que un elemento físico deberíamos hablar de un elemento digital³ con posibilidad de soporte físico); mientras que por la otra parte ofrecemos el producto final que son los espectáculos de música en vivo. No obstante, este producto tiene un valor añadido, ya que no solo abarca lo que se acaba de exponer, sino que las satisfacciones que cubre el producto van más allá de los conciertos y espectáculos, ya que se trata de vender una experiencia única para los consumidores. Sin embargo, esta empresa parece situarse más en la evolución comentada por Kotler y Armstrong (2004), ya que más que productos o servicios nuestra empresa ofrece una experiencia.

En definitiva, se trata de un producto que busca satisfacer las necesidades de todos aquellos fanáticos de la música y de los eventos en directo, que busquen la oportunidad de ver a sus artistas favoritos asegurándoles calidad, comodidad y exclusividad. Los consumidores actuales de eventos musicales tienen dificultades a la hora de poder disfrutar de sus artistas favoritos, por lo que hay

³ Hoy en día se ha hecho habitual guardar entradas, billetes de avión o incluso tarjetas de crédito en aplicaciones como “Wallet” de iOS.

una oportunidad en el mercado de captar a estos clientes a través de un producto que les cuide y que valoren.

La misión que tiene nuestro producto tiene dos vertientes, una desde el punto de vista de la promoción de eventos, y la segunda desde el del *ticketing*. La primera de ellas, consiste en organizar los eventos de los artistas más deseados y en localizaciones especiales; mientras que, desde nuestra función de *ticketing*, el objetivo va a ser acercar la primera parte de la misión a los fans más fieles mediante los característicos criterios de distribución de entradas ya explicados.

Las ventajas que ofrece nuestro producto son muy amplias y van mucho más lejos de la experiencia que ofrecemos a los clientes, ya que con este producto se puede además conseguir ventajas y valores añadidos. Estas ventajas van dirigidas tanto a nuestros potenciales clientes como a nuestros proveedores y *partners*. Concretamente, nuestro producto puede ofrecer ventajas a la plataforma de *streaming* con las que decidamos trabajar. La principal de estas ventajas es el incentivo que damos a los consumidores de música digital a utilizar dicha plataforma, lo cual puede significar tanto un aumento de nuestra visibilidad como un flujo de atracción de clientes para la empresa dueña de datos con la que trabajaremos. Además, nuestro producto tiene un valor añadido adicional para la sociedad, ya que no solo se persigue el desarrollo empresarial de nuestra idea de negocio, sino que también se persigue inculcar un incentivo a la población a que disfrute de la cultura y de la música, factores fundamentales para la formación de toda persona.

Con todo ello, lo que se tiene que dejar claro es que nuestro producto no es solo un concierto o un espectáculo, ya que lo que se está buscando de manera global es generar una experiencia única que cambie la manera de entender la música en directo de los consumidores.

4.2.1.1 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado consiste en identificar grupos de población con necesidades homogéneas, cada uno de los cuales puede ser tratado comercialmente de manera diferente⁴. Autores como Smith (1995) definen los segmentos de mercado como “un grupo de clientes que comparten necesidades, comportamiento de compra y características de identificación”. En definitiva, la segmentación de mercados trata de hacer un análisis de las necesidades de los consumidores de un mercado y poder reunirlos en segmentos tangibles y reconocibles para poder dirigir las medidas de marketing oportunas.

Para gestionar la segmentación de mercados, es fundamental comprender las necesidades de los clientes. Aunque se puede realizar segmentaciones de mercado mediante criterios demográficos, sociales y psicológicos de los consumidores, la realidad es que la manera más completa de conseguir los objetivos de la segmentación es mediante el análisis de las necesidades de los consumidores. (Best, 2007). En nuestro modelo de negocio, el segmento del mercado según las necesidades de los consumidores a los que va dirigido nuestro servicio es el de los amantes de la música en directo que buscan conciertos de calidad.

Una vez delimitado el segmento en el que la empresa va a centrarse, ya es turno de aplicar los criterios tradicionales de segmentación (geográficos, demográficos, psicológicos, psicográficos, etc.), con el objetivo de conocer en profundidad a los integrantes del segmento.

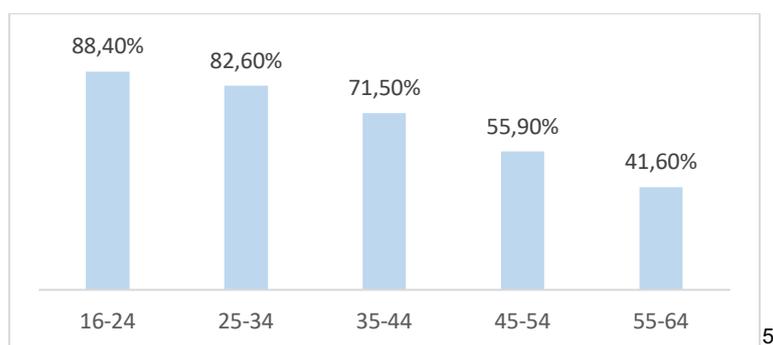
En primer lugar, aunque los criterios geográficos han sido utilizados en muchos de los modelos clásicos de segmentación de mercado, las nuevas posibilidades efecto de la globalización y del desarrollo de Internet hacen que las barreras geográficas sean menos significativas que en épocas anteriores; no obstante, sigue siendo interesante realizarlo para encuadrar el público objetivo. Si este análisis se estuviera haciendo hace no mucho tiempo, podríamos decir que nuestros clientes se situarían en las principales ciudades de España; pero hoy en día incluso se podría extender este criterio a las principales ciudades

⁴ Definición diapositivas

europeas. Sin embargo, si intentamos abarcar todas las ciudades europeas la eficacia de nuestra segmentación podrá verse afectada, por lo que vamos a optar con mantener como criterio geográfico las principales ciudades españolas (Madrid, Barcelona y Valencia).

El segundo criterio que vamos a atender para identificar el segmento de mercado de nuestro producto va a ser el demográfico. En nuestra segmentación por motivos demográficos, la edad tiene una especial importancia, ya que el servicio que ofrecemos tiene un alto componente tecnológico con el que, naturalmente, generaciones mayores no tienen la misma familiaridad que los jóvenes. Como referencia para elegir el rango de edad de nuestra segmentación vamos a examinar los datos de los usuarios de servicios de *streaming* en Estados Unidos.

Figura 1. Streamers por edad en EEUU



Como podemos ver en el gráfico, de la población entre los 16 y los 34 años más del 82% utilizan servicios musicales para escuchar música. A estos datos tendremos que añadirle los datos de los asistentes a eventos musicales, que por el contrario a los *streams*, los asistentes a conciertos y espectáculos musicales de menos de 34 años ha descendido con respecto a los últimos años. Por lo tanto, teniendo en cuenta estos dos datos y la característica de nuestro producto, podremos decir que los integrantes del segmento van a ser individuos de entre 20 y 50 años.

⁵ Fuente: Globalwebindex,

En cuanto a los criterios que tratan de segmentar por sexo, no van a ser significativos para nuestro caso, ya que se trata de un servicio completamente homogéneo en el que el sexo no produce ninguna diferencia, siendo igual de apreciable tanto por hombres como por mujeres.

Por el contrario, el nivel de ingresos de los individuos del segmento si que va a ser un criterio demográfico con el que vamos a tener que contar en nuestro plan estratégico, ya que, tanto los usuarios de plataformas de *streaming* como los asistentes habituales a espectáculos de música en vivo suelen gozar de niveles de renta medio-altos. Este criterio de identificación se explica por el elevado precio que suelen presentar los conciertos y los espectáculos de música en directo, debido a los altos costes que supone su organización, lo que los ha convertido en servicios casi exclusivos. Por ello, vamos a identificar a los integrantes del segmento como individuos con rentas medio-altas, entendiendo estas como las superiores a 24.000€ brutos al año.

En tercer lugar, los **criterios psicológicos** de identificación de segmentos son aquellos que tienen que ver con la personalidad, actitud o necesidades de los consumidores. En nuestro caso, el sistema de distribución de nuestro servicio, que claramente busca recompensar a los fans más fieles de los artistas cuyos conciertos ofrecemos, va a tener que estar dirigido a personas con una notable afición por la música y la cultura.

Además, al estar vendiendo un producto selecto y exclusivo a un segmento que hemos identificado como “amantes de la música en directo que buscan conciertos de calidad”; tenemos que concretar más, añadiendo la etiqueta de música popular.

Sin embargo, aunque existan más criterios de segmentación y se pueda optar por una mayor concreción, considero que con la realizada es suficiente ya que nos permite una buena adaptación de nuestro producto a los consumidores, pero no arriesga a meternos en gran detalle y arriesgar a parte de nuestra posible cuota de mercado.

4.2.1.2 Posicionamiento del producto

El concepto de posicionamiento responde a la percepción que queremos que nuestro servicio este instaurada entre los consumidores. Para ello hay que realizar una estrategia clara con el fin de adaptar el servicio ofrecido a lo que se desea que se piensa del mismo. El objetivo de las estrategias de posicionamiento es “crear una posición producto-precio que sea atractiva para el mercado objetivo y que genere una buena fuente de *cash flow* para la empresa” (Best, 2007). A raíz del posicionamiento se conseguirá la cuota de mercado de la empresa, y es por esto por lo que las empresas destinan una gran cantidad de recursos a las estrategias de posicionamiento.

Nuestro modelo de negocio tiene un núcleo fundamental y que debe ser entendido por los consumidores: la exclusividad. Por lo tanto, la manera en la que se enfoque la estrategia tiene que jugar con nuestra gran baza que es la exclusividad de nuestros eventos. Además, para evitar que se produzca un probable problema de superposicionamiento (esto ocurre cuando tu estrategia hace que los consumidores opinen que el producto que ofreces queda fuera de su alcance), es necesario que el mercado entienda la idea diseñada en el modelo de negocio de recompensar a los *fans* más fieles de los artistas que promovemos, para que sepan que en el momento que su artista favorito venga a su ciudad va a pertenecer a ese grupo de privilegiados que tenga el acceso garantizado.

Por lo tanto, al escoger la exclusividad como criterio para posicionar nuestro servicio, estamos optando por una estrategia de diferenciación, ya que el objetivo es que los consumidores entiendan la empresa y su servicio como una experiencia única.

Aunque podríamos extender nuestra estrategia de posicionamiento a más atributos de nuestro servicio, voy a centrarla únicamente en estos dos ya que es más fácil inculcar en la mente de los consumidores solamente los dos puntos

fundamentales de nuestro servicio de manera clara que varios atributos que puedan dar lugar a confusiones y malos posicionamientos.

4.2.1.3 La marca

Una vez definido y concretado el producto, el segmento del mercado al que va dirigido y el posicionamiento que vamos a ofrecer, llega el momento de decidir la marca con la que se va a comercializar el propio producto. Se trata de un aspecto capital, ya que gran parte del éxito del modelo de negocio va a depender del grado de acierto a la hora de elegir la marca.

Antes de ello, se va a hacer una breve aproximación al concepto de marca desde el punto de vista del marketing. La marca es un nombre que sirve para identificar los productos de la empresa. Para que una marca cumpla con sus funciones debe cumplir una serie de requisitos (Vela, Bocigas; 1992): debe ser un nombre sencillo y corto, fácil de leer, pronunciar, reconocer y recordar, distinta a la de la competencia, y en último lugar, internacionalizable (en el caso que se tenga miras internacionales).

Con la marca que escojamos, el objetivo que debemos perseguir va más lejos de conseguir un logo o una combinación de elementos que sirvan solamente de identificador de nuestra empresa. Se trata de conseguir trasladar la esencia y las características diferenciales de nuestro producto a una marca en concreto, para que los consumidores la identifiquen y la asocien a la experiencia que ofrecemos.

Por tanto, en este punto del trabajo tenemos que encontrar una marca que, al ser vista por la gente, sepan con claridad que somos una empresa de promoción y distribución de eventos musicales; la exclusividad de nuestros conciertos, así como la manera de conseguir acceso a los mismos; pero sobre todo de nuestra marca debe desprender una pasión por la música que tanto nuestra empresa como nuestros potenciales clientes compartimos.

Pese a que se tienen en cuenta todas las consideraciones que se han hecho hasta este punto sobre la marca y la estrategia que se pretende seguir para elegir la marca de nuestro modelo, a fecha de cierre del trabajo no se ha encontrado ningún nombre para la marca que convenza al autor. Sin embargo, lo que si está claro es que la marca va a tener el mismo nombre que el que se opte dar a la empresa, ya que se pretende que se asocien marca y empresa al tener un producto único y diferenciable.

Entre las opciones que más se han barajado como posible nombre para la marca destaca la de "Ticket Dorado". Se trata de una marca que responde a una serie de motivaciones para llegar a un nombre óptimo que contribuya a la generación de valor de la empresa. La primera de esas motivaciones tiene que ver con lo que evoca el nombre de la marca, que efectivamente pretende hacer alusión a la genial novela de Roald Dahl "Charlie y la fábrica de chocolate". Con esta marca se busca que nuestros clientes se sientan de manera especial a la hora de conseguir entradas para ver a sus artistas favoritos, de la misma manera que los afortunados de la novela se sentían al conseguir las entradas a la fábrica. Además, es un nombre que pretende trasladar la exclusividad del producto mediante el adjetivo dorado. Por último, cumple con los requisitos previamente comentados siendo un nombre de marca sencillo, accesible y reconocible. En cuanto a la posible internacionalización de la marca, aunque no es tema que se debe afrontar en el trabajo, considero que también es extrapolable a otros países. Por todo esto, y chequeando la disponibilidad de la marca en el Registro Mercantil, considero que "Ticket Dorado" puede ser un nombre adecuado para nuestro modelo de negocio. Sin embargo, como se ha dicho esto, no es un tema zanjado por lo que a efectos del resto del trabajo se va a considerar que no hay marca escogida.

4.2.2 El Precio

A continuación, entramos ahora a uno de los componentes más delicados y complejos del trabajo. Para definir el concepto de precio el autor estadounidense Kotler decía que el precio es "la suma de valores que los potenciales clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o ser vicio que van a adquirir". Es decir, mediante el precio, los clientes valúan el producto que el

empresario ofrece, al cual le traslada el valor de su producto mediante la cantidad de dinero que los consumidores están dispuestos a pagar por él.

Sin embargo, no se debe valorar el precio solamente por la cantidad dineraria que tiene en su etiqueta, sino que el precio hace también la función de medidor de los esfuerzos que los consumidores hacen para ver sus necesidades cubiertas por el producto que demandan (Vela, Bocigas; 1992). Se da entonces una situación en la que clientes y empresas deben equilibrar sus actuaciones y esfuerzos mediante una cantidad que resulte razonable para ambas partes.

Por último, el precio no solo es una contraprestación que paga un cliente por la obtención de un producto o servicio determinado, sino que trasciende de ello al incluir también las ventajas y satisfacciones que los productos ofrecen a los consumidores. Esta última consideración explica actuaciones de consumidores aparentemente irracionales, como adquirir un producto con cualidades similares a precios muy diferentes solamente por las ventajas extras que un consumidor puede apreciar en el más caro (por ejemplo, los teléfonos Apple).

4.2.2.1 Factores de fijación de precios

Para fijar el precio de un producto, se debe tener en cuenta prioritariamente el mercado, adaptando a él la realidad y los objetivos de las empresas. Para poder hacer este ejercicio de integración de estrategias y mercado, es necesario considerar los factores de fijación de precios. Si aplicamos estas consideraciones a nuestro modelo de negocio particular, tenemos que encontrar un precio acorde a las necesidades de los clientes que hemos identificado como integrantes de nuestra segmentación, que reflejen de manera adecuada lo que el mercado demanda y que tenga en cuenta criterios internos de la empresa.

Por tanto, para fijar el precio, debemos atender a factores tanto externos como internos. Los factores internos son aquellos que se sitúan dentro de la propia naturaleza de la empresa o el producto; mientras que, los factores externos son aquellos relacionados con el entorno en el que la empresa ejerce su actividad habitual. Los factores internos se pueden resumir en costes, objetivos financieros

de la empresa, estrategia de precios escogida, capacidad de producción y relación con el producto; mientras que algunos de los factores externos de fijación de precios son los precios de la competencia, la elasticidad de la demanda, el precio que el consumidor está dispuesto a pagar, elasticidad cruzada y ciclo de la vida del producto.

El primer factor interno que tenemos que tener en consideración a la hora de fijar el precio de nuestro producto es el relacionado con los **costes** del mismo. Los costes van a suponer un límite a la baja que deberá respetarse para la viabilidad de la empresa. Existen casos o estrategias de marketing las cuales se permiten saltarse esta regla, como por ejemplo cuando se pretende penetrar rápidamente a un mercado, y se opta por unos precios bajos, incapaces de cubrir los costes totales, con el fin de atraer clientes.

Atendiendo a las características de nuestro producto, tenemos que realizar una aproximación a los costes que tendremos que afrontar, para así poder realizar una estrategia de precios. El primer factor que va a afectar a nuestros costes va a ser la contratación de los artistas. Los artistas funcionan a través de cachés, que supone la cantidad de dinero por la que se puede contratar a determinado artista para un *show*. Estos cachés no son fijos y pueden depender de circunstancias como las giras de los artistas, compromisos publicitarios y más variables de cualquier tipo. Para poder hacer una estimación de los costes que derivan de los cachés y la contratación de artistas, he realizado una selección de algunos de los artistas interesantes que considero interesantes que sirvan como una simulación de costes. Se han escogido artistas internacionales y nacionales que encajan con las características de nuestra empresa, y que considero que encajan con los gustos de quienes hemos definido en la segmentación de mercado. A continuación, se adjunta una tabla con estos artistas y sus caches estimados.

Tabla 1. Estimación de cachés de artistas seleccionados

Adele	750	John Mayer	500
Alicia Keys	400	Kendrick Lamar	750
Arcade Fire	200	Kings of Leon	450
Arctic Monkeys	200	Lorde	250
Ben Harper	100	Mumford and Sons	600
Billie Eilish	200	Muse	300
Calvin Harris	200	Phoenix	100
Coldplay	1000	Queens of the Stone Age	150
Drake	750	Taylor Swift	1000
Ed Sheeran	400	The 1975	250
Florence & The Machine	180	The Killers	500
Frank Ocean	250	The Lumineers	200
J Cole	250	The Rolling Stones	1000
Jay Z	1000	Weezer	200

6

El siguiente coste que debemos considerar para el funcionamiento de nuestro negocio van a ser los alquileres de las salas de conciertos donde vamos a desarrollar la actividad. Como hemos explicado en puntos anteriores, los conciertos que organicemos van a ser únicos, y para que eso sea posible va a depender en gran manera de los espacios y recintos escogidos. En las principales ciudades españolas, y en especial Madrid y Barcelona hay una enorme variedad de salas de conciertos míticas donde las mejores bandas y los mejores artistas han ofrecido espectáculos a lo largo de su existencia. Para poder calcular el coste que nos suponga alquilar estos espacios, habrá que hacer una lista de recintos que consideremos oportunos y el coste de reservar los mismos. Además, otro alquiler que se debe contemplar como coste es el de la oficina donde se realice la administración y dirección de la actividad.

Una vez determinados los costes de cachés y de alquileres, el siguiente coste que nos afecta de manera interna es el de los trabajadores y el *staff* necesario para poder llevar la actividad de manera adecuada. Por una parte, se debe tener un equipo directivo en la oficina que cuente con un CEO, un CFO, un director de marketing y empleados que den soporte a la dirección. Además, se necesita un

⁶ Fuente: Variety y elaboración propia

equipo de Recursos Humanos, y una plantilla de agentes de *booking* que son los encargados de contratar a los artistas.

Por otra parte, dentro de los costes de salarios en nómina, será necesario contar con una plantilla de trabajadores que no se encuentren en las oficinas pero que se encarguen de la organización y funcionamiento de los conciertos. En este sentido, se necesitará de personal tanto para las entradas como para acomodar a los clientes una vez hayan accedido al recinto. También se tendrá que tener un equipo especializado para dar soporte a los artistas contratados al igual que al equipo que traigan con ellos. Por último, es también necesario tener contratados otro tipo de soportes como equipos de limpieza y de catering. Este tipo de servicios auxiliares pero necesarios, van a tener que ser llevados por terceras empresas que nos den soporte para que los espectáculos sean un éxito.

Cambiando ahora a los costes derivados de la actividad de *ticketing*, es un tema capital tratar los costes que nos pueda suponer los datos de la o las plataformas de *streaming* con las que trabajemos. La situación ideal será la de formar alianzas con ellas con el fin de que este coste sea lo más bajo posible. A la hora de calcular el coste en el *Business Plan*, se van a proponer una serie de escenarios para poder hacer una previsión lo más completa posible de las situaciones que nos vayamos a encontrar al respecto. Además, esta actividad se va a realizar por medios electrónicos que tendrán un coste y que también deben ser considerados.

Otro coste a valorar es el del Big Data de los *streamers* de la plataforma adecuada. Se trata de un coste muy importante, ya que de la inversión en datos se va a conseguir el elemento diferencial del producto, permitiendo ofrecer las experiencias oportunas a los clientes. Además, se deben valorar otros costes como equipos informáticos u otros servicios auxiliares

En segundo lugar, en relación con los objetivos financieros de nuestra empresa como factor influyente en el precio, tenemos claro que las empresas modernas que apuestan por tecnología e innovación suelen tardar una considerable

cantidad de tiempo hasta rentabilizar su actividad⁷. Este hecho hace que a la hora de elegir una estrategia financiera y de precios no se vaya a arriesgar la proyección de la compañía al intentar compensar la baja rentabilidad inicial con una política agresiva de precios. Por lo tanto, los objetivos financieros marcados van a pasar por una referencia al medio-largo plazo, lo que nos va a permitir trabajar con margen de maniobra y perspectiva global. Por lo tanto, la estrategia de precios va a depender en gran manera de lo decidido con respecto a los objetivos financieros.

Por último, en cuanto a la capacidad de producción, no va a ser un factor que afecte de manera especial al precio como puede hacer en otro tipo de empresas. Esto se debe a que nuestra producción no está condicionada por maquinarias o por infraestructuras, sino que ponemos a nuestra disposición los recursos necesarios para producir los eventos que consideremos oportunos de manera *ad hoc*.

Una vez definidos los factores internos, es el turno de ver como los aspectos del entorno influyen también a la hora de poner precio a los productos. El primero de estos **factores externos** es el precio de los productos de la competencia. Para poder medir esta variable, tenemos que fijarnos en el precio que se pone a las entradas de los espectáculos, en los eventos de nuestros competidores. De entre los competidores, los precios más interesantes que debemos tener en cuenta son los de los tandems formados por Live Nation con TicketMaster (las dos integrantes del grupo Live Nation) y de Doctor Music con entradas.com (grupo Eventim); ya que en el sector español son las que operan de manera conjunta. En la actualidad, los precios de estos competidores (que marcan la tendencia general del mercado), varían según la entidad del artista, pero de forma general podemos decir que los precios de las entradas de espectáculos extrapolables a nuestra idea oscilan entre los 50 y los 120€.

⁷ Empresas como Amazon no repartieron dividendos hasta X (meter noticia). Por otra parte, Spotify sigue sin conseguir beneficios pese a ser la empresa de *streaming* más importante de Europa

El segundo factor externo que influye en la determinación del precio es la elasticidad de la demanda. Una demanda es elástica o inelástica en función de la manera en la que sus clientes reaccionan a un aumento de precios. Es decir, se dice que la demanda de un bien es elástica si una variación en el precio hace que la demanda del bien baje, y será inelástica si sucede lo contrario. La demanda de eventos musicales puede parecer elástica, entre otras cosas por la existencia de sustitutivos (si te suben el precio de los conciertos vas al teatro, cine, etc). Sin embargo, en el caso de conciertos de artistas contrastados lo cierto es que la demanda es algo más inelástica. Además, ocurre también en estos eventos que los aforos son limitados, y si una subida precios puede que frene a ciertos consumidores, hay otros detrás con intención de acceder pese al precio superior. Esto último nos sirve para hilar con el siguiente factor externo que se va a comentar, que es el precio dispuesto a pagar por los consumidores, que como ya hemos visto están dispuestos a hacer sacrificios por ver a sus artistas favoritos.

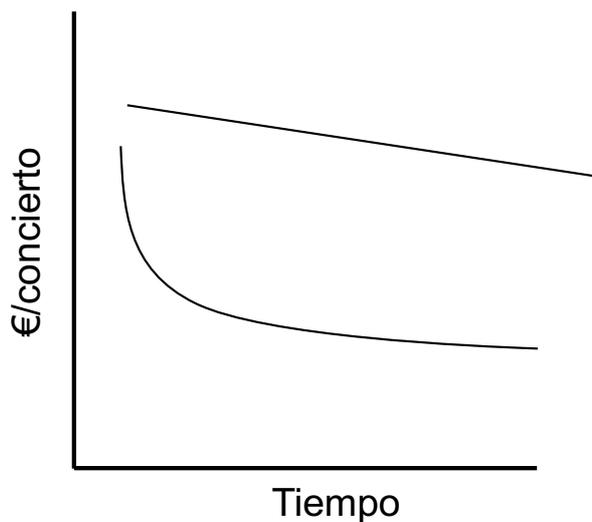
En tercer lugar, hay que tener en cuenta las consideraciones sociales que tienen estos productos. Pese a no ser bienes de primera necesidad ni mucho menos, la sociedad actual valora más que nunca sus necesidades de ocio y entretenimiento. Consecuencia de esto es el aumento de oferta de este tipo de productos en los últimos tiempos. Por lo tanto, los bienes de entretenimiento están en un momento de buena consideración social lo que puede suponer un mayor margen a la hora de fijar los precios.

4.2.2.2 Precios basados en el conocimiento del mercado: precio de desnatado

A la hora de elegir la política de precios adecuada, hay que escoger entre políticas de precios basadas en los costes y en las basadas en el conocimiento del mercado. Debido a la naturaleza de la idea emprendedora propuesta para el presente trabajo, las políticas que tengan en cuenta el mercado van a ser más interesantes, ya que parten de un conocimiento previo del mercado, de las necesidades de los clientes y de los beneficios que podemos introducir con el producto.

De entre las diferentes modalidades de políticas basadas en el conocimiento del mercado, se va a emplear la política de precio de desnatado. Se trata de una política adecuada para aquellos productos en las primeras etapas de su ciclo de vida, como es nuestro caso. Además, las políticas de precio de desnatado suelen aplicarse en los casos que las empresas tienen una ventaja competitiva como una capacidad exclusiva. Gracias a esta ventaja, las empresas pueden optar por un precio superior al ofrecer un producto con mayores beneficios que los de la competencia. Analizando las condiciones que Best (2007) define como favorables para esta política (diferenciación considerable, clientes sensibles a la calidad, ventaja sostenible, pocos competidores, pocos sustitutivos, difícil acceso a la competencia), se puede ver como el tipo de producto y marca que se pretende introducir en el mercado encaja con la situación ideal de los precios de desnatado. Es decir, los atributos diferenciales de nuestro producto hacen posible una introducción en el mercado con unos precios altos que permitan hacer frente a los costes iniciales; sin perjuicio que cuando avance el ciclo de vida del producto poder ajustar el precio para atraer a nuevos consumidores y aumentar la cuota de mercado. Gráficamente, los precios de desnatado se representan de la siguiente manera:

Figura 2. Precios de desnatado



8

4.2.3 Promoción

La comunicación o promoción, que es el siguiente elemento del *marketing mix* a tener en cuenta, es un aspecto clave a la hora de que los consumidores sepan de tu producto y de sus capacidades para satisfacer sus necesidades. Podemos definir el concepto de comunicación dentro del marketing como la acción mediante la cual la empresa lanza sus mensajes conscientemente y emplea los canales que considere oportunos para influenciar el conocimiento, actitud y comportamiento de su público objetivo (Universidad Pontificia Comillas, 2016-2017). Además, el éxito de la comunicación depende del tratamiento y el trabajo realizado con las demás variables del *Marketing Mix*, ya que tanto el tipo de producto como los precios y canales elegidos, van a influenciar las decisiones de promoción.

En segundo lugar, se pueden identificar una serie de objetivos (Según Best, 2007) para las comunicaciones de marketing, que son concretamente tres:

- Que las comunicaciones y promociones creen notoriedad

⁸ Elaboración propia, inspirado en Best (2007).

- Que refuercen el mensaje que se quiere proyectar del producto y la marca
- Que estimulen al mercado incentivándoles a realizar una acción específica

Para que la empresa se comunique con los consumidores y consiga cumplir los tres requisitos, existen diferentes modalidades de comunicación, entre las que destacan las siguientes (Universidad Pontificia Comillas, 2016-2017):

- Publicidad tradicional
- Relaciones Públicas
- Promoción de Ventas
- Venta Personal
- Merchandising
- Marketing Directo (Marketing de Permiso)
- Redes Sociales

Para conseguir que nuestro servicio llegue al público objetivo, vamos a escoger una serie de modalidades de las anteriores como medios que en un hipotético Plan de Comunicación se deberían detallar y ejecutar. La primera de esas modalidades es la Publicidad, que es una de las más utilizadas y conocidas y que según el modelo clásico AIDA (Elmo Lewis 1898) debe “generar atención, interés, deseo y acción en los consumidores”. Dentro de los tipos de publicidad posibles, para potenciar nuestro producto considero interesantes los spots publicitarios en televisión y exteriores (lonas⁹, marquesinas de autobuses, carteles tradicionales de eventos).

En segundo lugar, será interesante también comunicarse mediante relaciones públicas, destacando la figura de la *publicity*, que es un recurso mediante el cual se pretende que la empresa aparezca en los medios y noticias, con el fin de que se hable de ella y así aumentar su notoriedad en el mercado. Esto se puede conseguir mediante agencias de publicidad o contactos dentro de los medios; pero en nuestro caso, podemos conseguir la atención de los medios si

⁹ En este sentido podemos poner de ejemplo las lonas publicitarias con las que el Primavera Sound ha anunciado varios conciertos en Barcelona, y cuya eficacia comunicativa fue muy notable.

conseguiamos atraer a artistas que despierten intereses mediáticos para nuestros espectáculos. De este modo, la simple anunciación de un espectáculo de determinados artistas hace que el foco se ponga sobre nuestra empresa y los servicios ofrecidos.

Será también interesante considerar otras modalidades tradicionales como la promoción de ventas, mediante concursos o sorteos de entradas, con el fin de que potenciales clientes que no puedan conseguir entradas mediante el sistema de distribución establecido, vivan la experiencia de los espectáculos para así motivarles de cara a futuros eventos. Se podrá también realizar otros tipos de promoción de ventas como puede ser el caso de los descuentos.

Otra modalidad que se adapta a nuestro plan es el Marketing Directo mediante el cual se traslada el mensaje a los consumidores de manera directa mediante sms, correo, llamadas telefónicas, etc. Específicamente, dentro de las posibilidades de Marketing Directo la que más se ajusta al plan que estamos elaborando es la comunicación mediante *newsletter*. El objetivo será mandar información de los conciertos próximos a aquellos clientes que nos den consentimiento y datos personales para interactuar con ellos. Es conveniente hablar también del Marketing de Permiso, mediante el cual se solicita a los receptores del mensaje permiso para poder ser enviado desde la empresa (Godin, 2001), y que nos permite ahondar más en quienes pueden ser los clientes más interesados en nuestros servicios.

En cuanto a las Redes Sociales, son un medio muy importante para comunicar con los consumidores, siendo una herramienta social cada vez más presente e influyente en el día a día de las personas. Además, tienen una gran característica con respecto al resto de modalidades de comunicación, ya que en las Redes Sociales los consumidores buscan interactuar con las empresas, no siendo estas las que tienen que buscarlos como en el resto de las modalidades. Para sacar el máximo provecho de las oportunidades que ofrecen las redes sociales, se debe tener perfiles en las mismas y se deben administrar de manera que no solo sirvan de soporte a los consumidores en sus necesidades, sino que refuercen el valor de la marca y despierten interés de aquellos que no conocían de nuestros

servicios. Ejemplo de cómo conseguir esto último puede ser mediante la subida de vídeos e imágenes de conciertos o eventos que sirvan de muestra para el público. En definitiva, las Redes Sociales sirven de escaparate, por lo que se deberán cuidar para intentar proyectar la imagen más atractiva posible.

Como conclusión a este apartado, la comunicación será un factor que considerar para aumentar la visibilidad de la marca y de los servicios. El objetivo de la comunicación tiene que ser que la información que se quiera emitir llegue al público objetivo, de la mayor cantidad de formas posible, de forma que las modalidades empleadas se complementen entre sí y fomenten sinergias entre sí.

4.2.4 Distribución

La distribución conforma otro de los elementos del Marketing Mix y, concretamente, hace referencia a los procesos o métodos mediante los cuales la empresa consigue hacer llegar sus productos a los consumidores. Se trata de analizar los medios y las formas mediante las cuales los productos son adquiridos en el mercado.

Se trata de un asunto de vital importancia, ya que la elección de medios adecuados para la distribución de productos va a ser clave a la hora de conseguir la cifra de negocios deseada. Esta distribución debe ser realizada en cantidad adecuada (no es conveniente saturar con oferta al mercado) y en el momento y lugar preciso (Universidad Pontificia Comillas, 2016-2017).

Para poder decidir la estrategia de distribución más adecuada para nuestro producto, hay que hacer un análisis de las características de éste, y a partir de ahí tomar las decisiones pertinentes. Es aquí donde entra en juego el Big Data como técnica de análisis de datos en nuestro modelo de negocio; ya que va a ser la técnica que va a definir y condicionar la distribución de los productos de la empresa.

El alto componente tecnológico y la estrategia de agrupar las funciones de promoción y *ticketing*; al igual que los criterios ya explicados para elegir a aquellas personas con acceso preferente a los espectáculos, hacen que nuestra distribución sea de carácter selectiva y mediante un canal directo a través de Internet. En este sentido, el comercio electrónico ha transformado los hábitos de consumo en gran manera y se ha convertido en la vía principal de distribución de servicios (BBVA Research, 2016). Internet supone ventajas (Mateo, 2013) tanto para los consumidores (disponen de una mayor información, pueden optar y comparar precios, ganan en comodidad, etc) como para los distribuidores (mayor exposición a nivel global de sus productos, reducción de costes, disminución de los requerimientos de infraestructuras, beneficiarse de economías de escala, etc). Reflejo de esta tendencia es el éxito de compañías como Amazon, cuya especialización en el comercio online le ha aupado al primer puesto de *retailers* a nivel mundial.

Las ventajas que nos ofrecen las tecnologías y los nuevos canales de distribución suponen que no necesitemos de intermediarios a la hora de poner a disposición de los consumidores las entradas para los espectáculos, ya que nuestro tejido empresarial va a ser quien englobe todo el proceso de promoción y distribución.

Como consecuencia de esto, nuestro canal de distribución y única manera de conseguir nuestros servicios va a ser mediante la página web que desarrollaremos al efecto. Este método no solo nos garantiza cumplir con la filosofía y exigencias con las que se ha posicionado el producto, sino que también aporta la seguridad a los consumidores, al tener solamente un canal de oficial de un producto selecto como el nuestro. Asumiendo esta función se busca ofrecer la mayor calidad de servicio posible, evitando problemas tan presentes en el mercado de espectáculos musicales como las reventas.

5. Plan de Marketing Estratégico

Tras haber profundizado en la idea de negocio y en las características esenciales de la propuesta de compañía desde el punto de vista del marketing, llega el momento de volcar esos contenidos en Plan de Marketing Estratégico.

Para Best (2007) un Plan de Marketing Estratégico debe ser un proceso estructurado por el cual se evolucione de un conjunto de ideas vagas sobre una materia determinada a un documento tangible y que puesto en práctica permita identificar oportunidades y amenazas que acerquen a la organización a cumplir sus objetivos.

La estructura que se va a seguir para realizar el Plan de Marketing Estratégico va a comenzar con un análisis del entorno continuado por un análisis DAFO. Una vez completadas estas dos primeras etapas, será el momento para sentar las bases del plan estratégico, definiendo los objetivos de este. A continuación, se partirá de lo desarrollado en el epígrafe dedicado al Marketing Mix, y se aplicará en el Plan de Marketing. Una vez delimitado el Plan, se deberá hacer un presupuesto y una estimación de resultados. El último paso será la evaluación de los resultados obtenidos y las conclusiones sobre el Plan y el modelo de negocio.

5.1 Análisis del entorno y situación

5.1.1 Análisis PESTEL

El primer paso para dar forma a nuestro Plan de Marketing Estratégico es realizar un análisis exhaustivo del entorno que nos permita conocer el impacto y el alcance que puedan tener en nuestro modelo de negocio los diversos factores a los que estamos expuestos. Para ello, vamos a emplear los dos modelos más conocidos que son el Análisis PESTEL y las “5 fuerzas de Porter”.

Empezando con el Análisis PESTEL, trata del estudio de las variables que componen cada letra de se acrónimo:

- **P: Políticas.** Se trata de aquellas variables de índole política que pueden tener impacto en el negocio (gobiernos que subvencionan el sector, facilidad de conseguir permisos para realizar la actividad, inestabilidad política, etc)
- **E: Económicas.** Variables económicas como la coyuntura actual, políticas económicas nacionales y europeas, niveles de renta y adquisición de la población,
- **S: Sociales.** Estas variables tratan de comprender los factores de la sociedad que van a influir en nuestro negocio.
- **T: Tecnológicas.** El estado de la tecnología y las posibilidades que a día de hoy nos puede ofrecer.
- **E: Ecológicas.** Engloba todos los efectos medioambientales que pueden traducirse en
- **L: Legales.** Las regulaciones, normativas y cualquier otra exigencia legal que se deba tener en cuenta para la planificación de la empresa.

Aplicando esta aproximación teórica de las variables que hay que tener en consideración para llevar a cabo un Análisis PESTEL, ahora hay que aplicarla a nuestro caso en particular y comprobar el entorno en el que pretendemos lanzar nuestro servicio.

Empezando con los **factores políticos**, es inevitable hacer referencia a la inestabilidad política en la que España se encuentra inmersa y que fruto de como evolucione el panorama político en los próximos meses va a estar condicionado nuestro negocio al depender de las políticas y medidas adoptadas por el gobierno. Como ejemplo de este tipo de políticas podemos hablar del tipo de IVA que grava los eventos culturales, que ha sido objeto de mucha controversia y afecta directamente a actividades como la nuestra. A esta inestabilidad política en España se le tiene que sumar un clima parecido a nivel europeo con el caso del “Brexit” entre Reino Unido y la Unión Europea o el desconcierto que existe con la llegada al poder de los populismos, como el de Donald Trump en Estados Unidos o de Jair Bolsonaro en Brasil.

No obstante, el entorno político también presenta oportunidades como la consolidación de la Unión Europea y de sus libertades fundamentales que facilitan el turismo musical, en el que España lidera la lista de país receptor, al conseguir aumentar en un 70% anualmente el dato de turistas (Festicket). Como consecuencia de esto es que festivales españoles como el FIB de Benicassim o el Primavera Sound en Barcelona tengan año tras año más espectadores extranjeros que españoles.

Respecto al interés de nuestro negocio, es evidente que estamos directamente expuestos a variables políticas, por lo que es preciso ofrecer un servicio que se comporte de manera inelástica a estas variables, y que se centre en las nuevas maneras de consumir música en directo.

En segundo lugar, la situación **económica** actual es positiva, y tras la confirmación de la recuperación económica, la realidad es que las personas tienen un mayor nivel de renta y su capacidad adquisitiva también ha aumentado. Este mayor bienestar económico hace que sea un momento idóneo para la inversión y la creación de nuevas iniciativas como la nuestra. Como reflejo de esta mejora económica, a continuación, se adjunta en una gráfica la evolución del Producto Interior Bruto per cápita desde el año 2008 hasta el 2018.

Figura 3. Evolución del PIB per cápita en España (2008-2018)



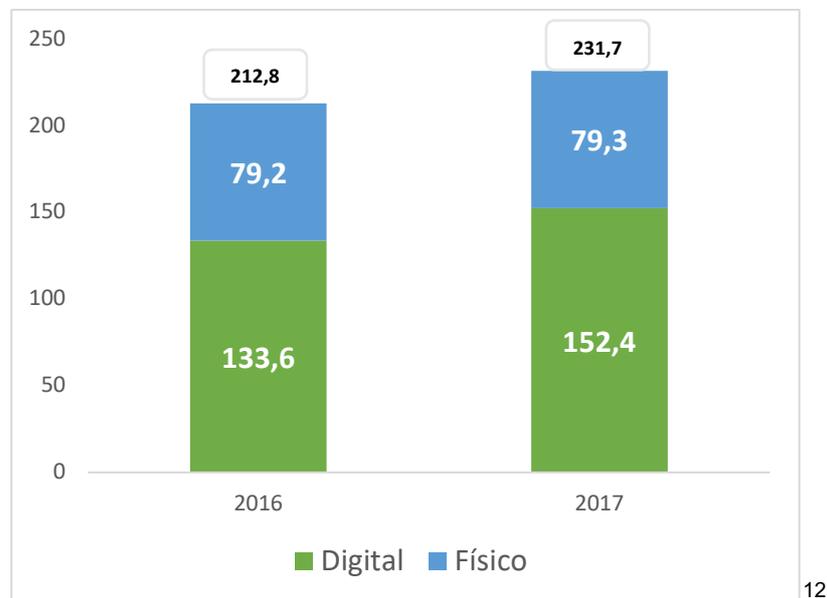
10

Dentro de los factores **sociales** que nos van a afectar, tenemos que hablar de la percepción de los actos culturales y musicales que la sociedad tiene en consideración. En este sentido, en los últimos años hemos podido comprobar como han surgido una gran variedad de festivales y de conciertos, a los cuales la afluencia de público ha sido muy positiva. De hecho, se estima que el público que acudió a eventos musicales en 2018 llegó a superar los 22 millones de personas (según datos de SGAE) que de cumplirse la previsión sería la mejor cifra en cinco años. Por lo tanto, la demanda de este tipo de eventos parece estar en una buena forma, afirmación que podemos comprobar si atendemos a los ingresos registrados en los conciertos, que han ascendido hasta los 328 millones de euros en 2017, lo que supone un aumento del 10,4% respecto al año anterior. Además, los consumidores están volviendo a comprar música grabada (física y digitalmente, incluye *streams*), habiendo gastado 231,7 millones de euros en 2017, lo que supone un aumento de casi 9% respecto al año anterior, según cifras de Promusicae. Además, la manera en la que los consumidores escuchan música ya es predominantemente digital, siendo las cifras de suscripciones a

¹⁰ Fuente: Expansión, datosmacro.com

plataformas de *streaming* (sin incluir los perfiles gratuitos)¹¹ las más altas registradas (c.60% de los *streamers* en 2017, Promusicae).

Figura 4. Ingresos en España de la música grabada (millones de euros)



Este gráfico es reflejo de la evolución del mercado a la hora de consumir música, predominando ahora los medios digitales. La lógica nos lleva a pensar que en los próximos años estas cifras serán aún más grandes para el mercado digital, mientras que las ventas físicas decrecerán.

¹¹ Plataformas como Spotify tienen versión gratuita, en la que las funcionalidades del servicio son limitadas y contienen anuncios

¹² Fuente: Promusicae

Figura 5. Asistencia e ingresos de conciertos de música popular en España (millones de euros)



13

De este gráfico podemos sacar varias apreciaciones, la primera de ellas es que pese a que el número de asistentes a conciertos ha decrecido en los últimos años, los ingresos han aumentado considerablemente, lo que es explicado por un aumento de los precios de las entradas, y por otros factores como la bajada del tipo impositivo que grava las actividades culturales.

El factor **tecnológico** es probablemente uno de los que más influencia va a tener en el entorno de nuestro modelo de negocio, ya que el hecho diferenciador de nuestra idea es el uso de una nueva tecnología como es el Big Data, la cual ha surgido en un contexto de plena expansión y revolución tecnológica. Estamos ante un momento histórico en el que los avances en el campo de la tecnología han hecho posible un desarrollo sin precedentes capitaneado por Internet y recientemente apoyado por las tecnologías del futuro como Big Data, Blockchain o Inteligencia Artificial. Por lo tanto, las variables “T” de este Análisis PESTEL nos muestran la situación de oportunidades en la que nos encontramos en la actualidad y de las que nos tenemos que aprovechar a la hora de conseguir un producto único que nos permita adentrarnos en un mercado con competencia feroz.

¹³ Fuente: SGAE

Continuando con el factor **ecológico**, aunque probablemente no vaya a incidir de manera directa, hay que tener en cuenta la obligación de cumplir con las exigencias medioambientales, ya sea desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Corporativo o del cumplimiento de las normativas pertinentes. Además, otros fenómenos medioambientales y ecológicos como el calentamiento global también pueden influir en nuestro entorno. Como no puede ser de otra manera, la empresa tiene que estar comprometida con el medio ambiente, cuidando y respetando todas las recomendaciones y normativas al respecto.

Por último, la diversidad **legislativa** va a marcar nuestro negocio en todos sus aspectos. Desde legislación laboral, administrativa, mercantil y civil. En este sentido, será necesario contar con personal cualificado en materias legales para poder asegurar que estos factores no influyan negativamente en el funcionamiento de la empresa.

5.1.2 Las cinco fuerzas de Porter

Michael Porter, catedrático de la prestigiosa *Harvard Business School*, propuso en 1979 un análisis estratégico que perseguía el fin de conocer el entorno de un sector o negocio concreto, pero más específicamente servía como modelo de análisis de la competencia.

Para ello, Porter distingue entre 5 fuerzas que determinan la rentabilidad de un mercado. Estas fuerzas son:

1. Competencia en el mercado (fuerza primera y central de la que derivan las cuatro siguientes).
2. Amenazas de nuevos competidores
3. Poder de negociación de los clientes
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Amenaza de productos sustitutivos

La razón por la que es necesario realizar el análisis de las cinco fuerzas, es la de conocer las amenazas y dificultades que podemos encontrar a la hora de adentrarnos en el sector de la promoción de eventos musicales.

La primera fuerza y de la que emanan las cuatro restantes, es la competencia en el mercado al que pretendemos acceder. Se trata de un sector que, en España, está marcado por la existencia de dos empresas muy fuertes de promoción de eventos, Live Nation y Doctor Music; y dos claras dominadoras en la distribución de entradas o *ticketing* que es Ticketmaster (que a su vez pertenece al grupo empresarial de Live Nation) y entradas.com (que también forma parte del mismo grupo empresarial que Doctor Music); pero con una lista de nuevas empresas que están creciendo los últimos años en el sector del ticketing como son Ticketea, StubHub y SeatGeek. Además, en el mercado de la promoción de eventos han ganado mucha fuerza los festivales, avanzando de la promoción de propio evento a incluso conciertos en diferentes ciudades españolas. Ejemplos de estas promotoras de festivales son Primavera Sound, Mad Cool, DCODE o Cruillá. El resto de los competidores, aunque son de menor tamaño y su cuota de mercado se aleja considerablemente de las principales *players* a nivel nacional, también están creciendo y añadiendo oferta de espectáculos musicales a la población española. Entre estos competidores de menor tamaño podemos destacar a Intromusic, Last Tour, Miles Away, Ochoymedio o The Music Republic.

De esta desigualdad entre competidores podemos deducir la dificultad considerable que nos puede suponer entrar en este mercado. Para intentar vencer estas barreras nuestra principal baza es la innovación, aprovechando la pasividad al respecto que han mostrado los últimos años los dominadores del mercado. Una fuerte apuesta por la tecnología y por el i+d apoyado por un competente capital humano es la carta que jugamos para introducirnos en el mercado.

Sin embargo, pese a que los *players* son muy fuertes en el mercado, la percepción de sus marcas por los consumidores no es tan positiva como se podría prever. Los precios y comisiones elevadas que ofrecen o actuaciones

polémicas como la de fomentar las reventas han dañado la imagen de estas compañías. Sin embargo, la inexistencia de un sustitutivo real hace que no se las haya castigado por estas prácticas.

Una vez conocida la distribución y el estado de la competencia, debemos hacer referencia a la amenaza que supone la entrada de nuevos competidores en el mercado. Esta es sin duda una de las principales preocupaciones, ya que los últimos movimientos de los *players* de sectores conexos como el del *streaming* o incluso las compañías discográficas, están atentos a una posible entrada a este sector. Por ejemplo, la plataforma de *streaming* Spotify, que es uno de nuestros potenciales proveedores, realizó a finales de 2018 un concierto para promocionar el lanzamiento del último disco del conocido grupo británico The 1975; en el que, para distribuir las entradas, eligió a aquellos que habían realizado más escuchas del grupo. Aunque esto haya sido un acto aislado y claramente promocional, puede hacernos intuir que en la compañía sueca se estén planteando desembarcar en el sector. Sin embargo, esto que parece una amenaza, en realidad puede ser un factor clave para el desarrollo de nuestro negocio; ya que el éxito de nuestro modelo pasa por una alianza con una plataforma de *streaming*, y este tipo de eventos significan que las grandes plataformas tengan en cuenta la posibilidad de aumentar sus miras.

En tercer lugar, es necesario aproximarse a los clientes y el poder de negociación que tienen con respecto a las empresas del sector. Esta fuerza será quizá en la que mayor terreno tienen comido las grandes compañías promotoras de eventos musicales, ya que como hemos mencionado anteriormente, los clientes de este sector no están siendo atendidos con la diligencia debida. Esto es reflejo de que, ante precios elevados, prácticas desleales en asuntos de reventa, malos servicios técnicos a la hora de conseguir entradas e incluso dentro de los propios eventos (podemos poner el ejemplo de las largas colas del festival “Mad Cool” en 2018) los clientes no hayan podido imponer sus necesidades con el paso del tiempo.

En cuanto al **poder de negociación de los proveedores**, que suponen la cuarta fuerza de Porter, pasa lo contrario que con los clientes. En el mercado de los

espectáculos musicales se depende de terceras partes que son necesarias para llevar a cabo la actividad. El caso más claro es el de los propietarios de los recintos en los que tienen lugar los espectáculos, que van a condicionar aspectos como el precio de las entradas, las fechas, el número de entradas disponibles, etc. Otro aspecto con el que los dueños de recintos ganan fuerza es con la posible integración vertical intentando hacer la función de las promotoras con la ventaja (un ejemplo es el emblemático “Royal Albert Hall” en Londres que es el promotor de todos los eventos que tienen lugar en su sala de conciertos). Además, se depende de otros proveedores que realizan actividades accesorias, pero igualmente importantes para asegurar un buen espectáculo. Es el caso de las empresas de catering de los eventos, de asistencia técnica y visual, de transportes o de seguridad. Este poder se refuerza también en casos concretos cuando se quiere dar un producto exclusivo o *Premium*, lo que supone una búsqueda de los proveedores adecuados que tendrán mayor poder de negociación. Además, a la hora de contratar artistas, es también relevante la ventaja que tienen las grandes compañías para acceder a ellos, debido a su experiencia previa y a los grandes agentes de *booking* con los que cuentan en sus plantillas. Por último, los proveedores necesarios para garantizar la exclusividad de nuestro producto son las compañías de *streaming*. La firma de una alianza con ellas va a ser la clave para conseguir los datos que necesitamos, sin que ello suponga un coste que haga inviable la actividad empresarial. Por ello, su posición frente a la empresa que proveen va a ser fuerte.

En último lugar, la existencia de productos sustitutivos puede cambiar el devenir del sector. La realidad actual es la existencia de una oferta de ocio muy amplia y que se ha expandido aún más con las nuevas tecnologías. Sin embargo, dentro de esta oferta de ocio no existe un producto parecido y exclusivo. De hecho, dentro de las empresas de la competencia que intentan ofrecer también productos exclusivos como zonas VIP o meet&greet, ninguno de ellos se puede considerar sustitutivo del de nuestro modelo de empresa.

Como conclusión, la fortaleza de nuestro negocio residirá en un producto diferenciado del resto, que no encuentre competencia con diferentes formas de ocio (eventos deportivos, cine, teatro, *Netflix*, etc).

5.2 Análisis DAFO

Por ello se va a empezar directamente con un análisis DAFO que ponga en perspectiva nuestro producto. Un análisis DAFO consiste en analizar la situación de una empresa mediante las debilidades y fortalezas que presente, y las oportunidades y amenazas presentes en su entorno (Fofa-Dafo). Se trata de un análisis muy interesante a la hora de tomar decisiones y sobre todo de comenzar un modelo de negocio como es el caso del presente TFG.

La manera más común de realizar este tipo de análisis es mediante una matriz como la siguiente:

Figura 6. Matriz DAFO



Entrando ya con el contenido de la matriz DAFO, las **fortalezas** de nuestro modelo de negocio son las siguientes:

- El proyecto que presentamos tiene un gran componente innovador y no hay nada actualmente en el mercado que se le parezca.
- No se necesita de grandes inversiones en infraestructuras que expongan a la compañía a elevados costes fijos.
- Se trata de un negocio que puede complementar a la actividad de grandes empresas como Amazon, Apple Music, Spotify, etc.
- Nuestros servicios tienen beneficios añadidos con respecto a los de la competencia. Concretamente, reducen la necesidad de promoción de los propios artistas y dan respuesta a un problema tan extendido como es la reventa (para garantizar la exclusividad de acceso a los eventos las entradas son nominativas).

En cuanto a las **debilidades**:

- La principal debilidad es la dependencia de terceras empresas que posean los datos necesarios para la puesta en marcha de la actividad.
- Además, se trata de una actividad con costes elevados, lo que influirá en los márgenes. Para poder hacer frente a estos costes, se necesitará una buena estructura de financiación de manera inicial.

Pasando a los aspectos del entorno, ya los hemos analizado antes mediante los métodos PESTEL y las fuerzas de Porter, por lo que solamente se hará un breve resumen. Por tanto, las **oportunidades** que encontramos con respecto a nuestra empresa:

- La demanda de este tipo de eventos es elevada.
- La coyuntura económica actual es favorable y el consumo se encuentra en un gran momento
- Los niveles de inversión de los últimos años han ido en aumento, lo que hace que la capacidad de captación de inversión sea mayor que en tiempos pasados.
- Las empresas y los principales *players* del sector no están tratando de manera adecuada a los consumidores, lo que abre las puertas a quienes estén dispuestos a cuidar a sus clientes. En palabras de Philip Kotler: “Los vendedores exitosos se preocupan primero por el cliente, y después por los productos”

Por último, respecto a las amenazas a las que se enfrenta el modelo de negocio, encontramos las siguientes:

- El mercado actual de eventos musicales está dominado por un reducido número de *players*, con una cuota de mercado elevada y una estabilidad que les pone en una situación privilegiada.
- La existencia de grandes multinacionales en campos relacionados puede suponer un problema si deciden dar el salto a este sector. La clave será

conseguir alianzas estratégicas con ellas, para en el probable caso de querer adentrarse en el sector hacerlo de nuestra mano.

5.3 Plan Estratégico de Mercado

Ante la situación y contexto empresarial que nos encontramos con una gran oportunidad de mercado, ya que, por lo explicado anteriormente, los consumidores; y especialmente, los muy aficionados a la música en directo, están a la espera de un producto innovador que se corresponda con sus necesidades reales y que mejore la oferta actual del mercado.

Ante esta oportunidad identificada, la nueva empresa que queremos introducir en el mercado debe seguir una estrategia que al inicio sea agresiva, para que permita a la empresa introducirse en el mercado de los conciertos de música popular de manera rápida y efectiva. El motivo por el que se necesita ser agresivos al comienzo es por la situación del mercado, que no se encuentra en sus mejores momentos de forma, y que con el auge de las tecnologías se ha abierto un margen para la innovación y desarrollo. Además, en sectores conexos, las grandes empresas están cada vez asumiendo más roles y entrando en nuevos mercados (Disney, Apple o Amazon como ejemplos), por lo que una prolongación en el tiempo puede suponer una mayor fuerza en la competencia.

Por lo tanto, la estrategia inicial que se va a diseñar va a suponer como fecha de inicio de la actividad el año 2020, y la vamos a proyectar para los primeros cuatro años de la vida de la empresa, donde llegado el momento se deberá reevaluar y diseñar una nueva estrategia.

La idea fundamental estratégica con la que vamos a abordar el Plan de Marketing Estratégico es que la forma de crear valor para la empresa y como consecuencia la forma de crecer va a ser mediante la cuota de mercado.

Por ello, la estrategia para introducir la marca en el mercado va a pasar por una agresiva inversión inicial que permita a la empresa acaparar la atención de los

consumidores de música popular en directo. Esta fuerte inversión en el primer año de la empresa debe estar marcado por una oferta de conciertos de artistas de primer nivel mundial, que sirva de reclamo de público y medios. Además, al ser el primer año, se deberá tener una consideración especial con los criterios de selección a la hora de distribuir las entradas. Se trata de una situación compleja, ya que por una parte se pretende que el consumidor deba conocer el producto con todas sus características que lo hacen único (y aquí los criterios de distribución son indiscutibles); mientras que, por otro lado, se corre el riesgo que una rigidez en los criterios aleje a los consumidores de acceder al producto. Por tanto, el primer año habrá que optar por dividir la distribución por mitades, siendo una de ellas para los que cumplan los requisitos, y la otra mitad de acceso libre. Se trata de una excepción, que en realidad sirve como promoción del producto y que puede ser la clave para que la empresa logre sus objetivos de cuota de mercado.

A raíz de estas medidas se pretende conseguir una cifra de cuota de mercado que permita a la empresa crecer en el sector. Para poder conseguir esto, es capital hacer un gasto en Marketing.

5.4 Estrategia y presupuesto de marketing

Para dar respuesta al plan diseñado para introducir nuestro producto al mercado, es necesario llevar una estrategia que, empleando los elementos del Marketing Mix con los que se ha tratado en el epígrafe del apartado 4 del trabajo como herramienta para cumplir los objetivos del Plan.

Teniendo en cuenta que nuestro Plan busca introducirnos en el mercado de los conciertos de música en directo, se va a formular una estrategia que presente medidas de proposición de valor, a través de posicionamientos de producto y precio y estrategias de canal y distribución. Una vez determinada la estrategia de creación de valor, se va a hacer un estudio del objetivo en la cuota de mercado.

Por tanto, la propuesta de valor a los consumidores de espectáculos de música en directo pasa por ofrecer un producto exclusivo y de acceso limitado que premie a los fans de los artistas. Con esta premisa de creación de valor, las estrategias de Marketing Mix serán las siguientes:

- **Posicionamiento del Producto:** Ofrecer un producto de carácter exclusivo y limitado por criterios objetivos que acerque a los fans a disfrutar de espectáculos únicos con sus artistas favoritos.
- **Posicionamiento del Precio:** Los precios serán superiores a la competencia, pero estarán justificados por una mayor calidad en el producto y por aportar mayor valor a los consumidores que los espectáculos de la competencia.
- **Estrategia del canal:** Al conglomerar en una misma actividad empresarial las funciones de promoción y *ticketing* conseguimos eliminar intermediarios, distribuyendo nuestro producto a los consumidores de manera selectiva (solamente a aquellos cualificados por el número de *streams*) y directa (una vez el sistema verifica la elegibilidad del solicitante de las entradas, se obtienen de manera digital desde la página web de la empresa).
- **Estrategia de comunicación:** Se realizará a través de diferentes modalidades de comunicación dirigidos a los consumidores de música, mediante anuncios (serán especialmente importantes en las primera etapas del ciclo de vida del producto), actividad en Redes Sociales. Además, como se ha comentado en el apartado anterior correspondiente a la comunicación, será interesante buscar comunicar con el mercado mediante *publicity*.

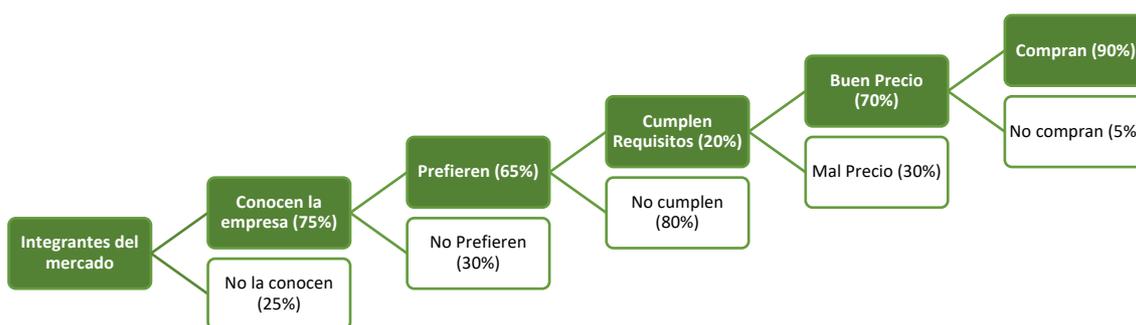
Una vez enfocados los elementos del Marketing Mix, es el turno de marcar unos objetivos de cuota de mercado. Para ello, debemos hacer un análisis de ciertas suposiciones que un hipotético consumidor haría a la hora de decidir acerca de adquirir nuestros productos o no. Para formular estas suposiciones, utilizaremos una serie de preguntas, que enlazadas de manera consecutiva darán una estimación a la cuota de mercado del mercado de espectáculos de música en directo.

1. ¿conoce la empresa?
2. ¿la empresa puede satisfacer sus necesidades de entretenimiento?
3. ¿cumple con los criterios de elegibilidad para la distribución de entradas?
4. ¿el precio propuesto se corresponde con el sacrificio que está dispuesto a hacer?
5. ¿compra las entradas finalmente?

La manera de responder a estas preguntas va a ser mediante porcentajes. Es decir, se responderá con el porcentaje de probabilidad de que la respuesta a la pregunta sea afirmativa. Estas probabilidades se multiplicarán entre sí, arrojando como resultado la cuota de mercado esperada para la empresa. Como estamos planteando el lanzamiento de un producto de una empresa que se encuentra todavía en fases de formación, las respuestas sobre la cuota de mercado van a estar proyectadas a dentro de cuatro años, es decir, van a ser una estimación de nuestra cuota de mercado en un futuro próximo.

A la primera pregunta, sobre si el mercado conoce la empresa, el objetivo es que el 75% de las respuestas sean afirmativas. En segundo lugar, del porcentaje que conoce la empresa, el 70% va a preferir el producto a los de la competencia como satisfactor de sus necesidades. A continuación, el 30% va a ser elegible para acceder a los conciertos. De entre estos integrantes del mercado, estimamos que el precio va a ser atractivo para el 85% de ellos; mientras que de los integrantes que han llegado hasta esta última pregunta, el 95% va a adquirir finalmente el producto.

Figura 7. Objetivos de la cuota de mercado 2023



Cuota de mercado: $75\% \times 65\% \times 20\% \times 70\% \times 90\% = 6,1\%$

La cifra de cuota de mercado que hemos obtenido debe ser el objetivo que tenemos que marcar para los próximos años. El 6,1% de cuota de mercado es una cifra elevada, teniendo en cuenta la fortaleza de los *players* del mercado, pero es un objetivo factible al que se puede llegar en los próximos años.

Por último, queda realizar una estimación de la cuota de mercado para los años anteriores a la cuota de mercado objetivo, con el fin de poder proyectar la misma sobre el presupuesto de marketing, que es el siguiente paso dentro del Plan de Marketing Estratégico. Para ello, vamos a seguir el mismo procedimiento y lógica que para el cálculo de la cuota de mercado 2023, pero ajustando los porcentajes a lo esperado para cada concreto periodo.

- **Cuota de mercado 2020** (año de lanzamiento):
 $50\% \times 30\% \times 40\% \times 50\% \times 75\% = 2,25\%$
- **Cuota de mercado 2021:**
 $55\% \times 45\% \times 35\% \times 60\% \times 80\% = 4,1\%$
- **Cuota de mercado 2022:**
 $65\% \times 60\% \times 25\% \times 65\% \times 85\% = 5,38\%$

5.5 Presupuesto de Marketing

El siguiente paso para el desarrollo del Plan de Marketing Estratégico es la elaboración de un presupuesto, en el que se deben asignar recursos económicos a todas las propuestas estratégicas que se han llevado a cabo hasta este punto

del trabajo. Para elaborar el presupuesto, se van a tener en cuenta todas las implicaciones tanto financieras y económicas como desde el punto del marketing para que el plan salga adelante. Cabe destacar que estas proyecciones van a hacerse de manera resumida (principalmente las que tienen que ver con materias económico-financieras), ya que son propias del *Business Plan* cuyas implicaciones exceden de lo abarcado en el presente trabajo.

Para hacer el presupuesto de marketing, vamos a realizar una cuenta de resultados de marketing, en la que aparecerán las siguientes partidas: integrantes del mercado, cuota de mercado de la empresa, total de clientes de la empresa, nuevos clientes y clientes fieles. Una vez realizados estos cálculos, se determinarán los costes de marketing de adquirir y fidelizar clientes, a través de los cuales se fijará la cifra final de presupuesto de marketing.

Tabla 2. Presupuesto de marketing 2020-2023

	2020	2021	2022	2023
Tamaño mercado (clientes)	25.000	26.250	26.775	27.311
Cuota de mercado (%)	2,25%	4,10%	5,38%	6,10%
Nº Total clientes	562,5	1076	1440	1666
Nuevos	562,5	431	720	666
Retenidos	0	646	720	1000
Coste Adquisición de clientes (Total)	281.250 €	208.793 €	324.111 €	333.188 €
Coste Fidelización de clientes (Total)	- €	109.778 €	126.043 €	199.913 €
Gastos Marketing	281.250 €	318.570 €	450.155 €	533.101 €

Tabla 3. Desglose evolución y coste de clientes 2020-2023

Evolución clientes	2020	2021	2022	2023
Nuevos	100%	40%	50%	40%
Retenidos	0%	60%	50%	60%

Coste por cliente	2020	2021	2022	2023
Adquisición	500 €	485 €	450 €	500 €
Fidelización	150 €	170 €	175 €	200 €

El presupuesto de marketing que hemos desarrollado, parte de la base que el mercado de conciertos de música popular va a recuperar su máximo en los últimos años al alcanzar los 25 mil espectadores. A partir de ahí hemos estimado que el número de espectadores crecerá con un ritmo del 5% en 2021 y a partir de entonces a un 2%. Se trata de una estimación basada en la cifra de espectadores de los últimos años y en las tendencias del mercado que apuntan a un crecimiento no muy elevado, pero sostenido e impulsado principalmente por el crecimiento económico. En cuanto a la cuota de mercado, se ha utilizado la estimación realizada en el apartado anterior, que al ser aplicada el número de integrantes del mercado se ha obtenido la cifra estimada de clientes de la empresa. De entre esta cifra de clientes, se ha hecho una distinción entre los clientes nuevos y los clientes retenidos de periodos anteriores. Como es lógico, al tener prevista la fecha de comienzo de la actividad de la empresa en 2020, la cifra de clientes nuevos ese año es del 100%. Sin embargo, a partir de 2021, estas cifras varían según la facilidad que se ha estimado a la hora de captar o retener clientes. Por último, se ha calculado una estimación de los costes de adquisición o fidelización de clientes basada en las estrategias de Marketing Mix.

Como resultado del presupuesto estimado y proyectado desde 2020 hasta 2023, hemos obtenido unos gastos en marketing el primer año de 281.250€. Se trata de una cifra alta como resultado de una fuerte y competitiva campaña de lanzamiento que permita una introducción rápida y eficaz del negocio en el mercado. Al año siguiente, la cifra presupuestada de marketing aumenta, principalmente por el aumento en la cuota de mercado al afianzar la empresa en

el mercado. Sin embargo, la cantidad de inversión en marketing por cliente ha sido menor, al reducir el presupuesto tanto de adquisición como de afianzamiento de clientes. A partir de ese momento, se presupuesta una cifra creciente, resultado de una mayor disposición de recursos (al estimar un aumento de la cifra de ventas de los estados financieros), los cuales se destinan para aumentar los recursos de captación y fidelización de clientes. Este aumento de recursos queda confirmado en el último año presupuestado, 2023, donde la cifra de gasto en marketing asciende a 533 mil euros, poco menos del doble de lo presupuestado para el primer año. Es sin duda, un gasto importante, sobre todo para una empresa en sus etapas iniciales, pero la realidad es que en una buena planificación y asignación de recursos de marketing puede estar la clave del éxito de una empresa.

5.5.1 Proyecciones económicas

Una vez definido el gasto en marketing que se esta dispuesto a acometer, es el momento de realizar las previsiones económicas de la empresa durante el periodo 2020-2023.

Estas proyecciones son las siguientes:

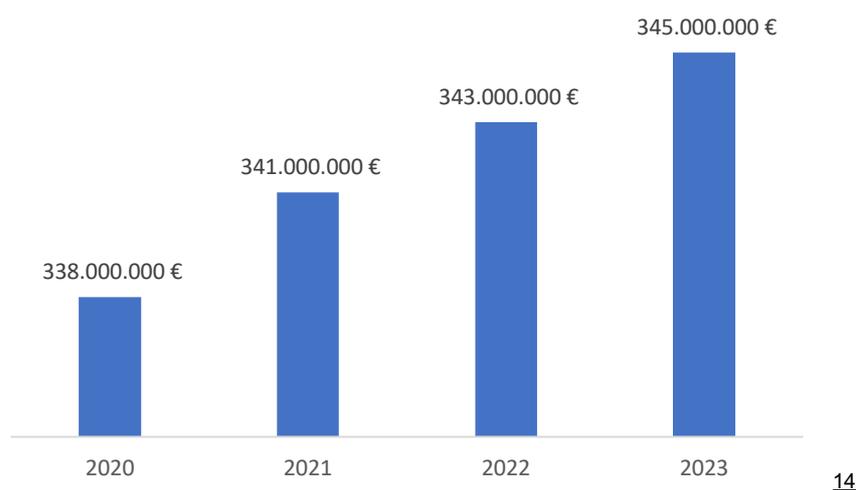
Tabla 4. Presupuesto de Marketing 2020-2023.

	2020	2021	2022	2023
Tamaño mercado (€)	338.000.000 €	341.000.000 €	343.000.000 €	345.000.000 €
Cuota de mercado (%)	2,25%	4,10%	5,38%	6,10%
Ingresos ventas	7.605.000 €	13.981.000 €	18.453.400 €	21.045.000 €
Margen bruto (%)	15,9%	21,7%	21,0%	17,7%
EBITDA	1.210.500 €	3.036.500 €	3.868.900 €	3.730.500 €
Gastos Marketing	281.250 €	318.570 €	450.155 €	533.101 €
Contribución neta marketing	929.250 €	2.717.930 €	3.418.745 €	3.197.399 €

El primer aspecto que tenemos que valorar es el tamaño del mercado, pero esta vez midiéndolo en ingresos generados (anteriormente lo hicimos con el número

de integrantes). Partiendo de la figura 5, que es la referencia que estamos usando para medir el tamaño del mercado de los conciertos de música popular en directo, estimamos que el tamaño del mercado va a crecer a un ritmo de un 1% anual alcanzando los 338 millones de euros en 2020 (actualmente supera los 330 millones de euros). Este ritmo vamos a estimar que se mantendrá los hasta 2021 y a partir de entonces trabajaremos con un crecimiento de 0,5%. Se trata de estimaciones que se deberán ir ajustando conforme los datos se vayan actualizando, pero para hacer una proyección económica van a servirnos de guía. Sin embargo, es necesario tener presente en todo caso que son datos estimados por lo que la fiabilidad de los mismos depende de los factores del entorno, muchos de ellos no se pueden controlar.

Figura 8. Evolución tamaño de mercado (ingresos)



14

Una vez estimado el tamaño del mercado en ingresos, aplicamos el tamaño de cuota de mercado que ya habíamos calculado previamente, obteniendo así la cifra de ventas.

El siguiente paso es ahora calcular cuales son los costes totales en los que se incurre para llevar a cabo la actividad empresarial. Como ya vimos en momentos anteriores en el trabajo, para poner en funcionamiento la empresa se incurren en dos tipos de costes, fijos y variables. Los costes fijos son aquellos que son

¹⁴ Fuente: SGAE, figura 5

inherentes a la actividad y que no dependen de los volúmenes de producción; es decir, aquellos en los que se va a incurrir con independencia del número de conciertos que se organicen en ese periodo. Por el contrario, los costes variables van a ser aquellos que varían en función del número de conciertos que la empresa lleve a cabo durante el mismo año. El detalle de costes que hemos valorado para el presente Plan es el siguiente:

Tabla 5. Detalle de costes fijos.

Fijos	
Alquiler oficina	60.00.000,00 €
Salarios	600.000,00 €
Datos	1.900.000,00 €
Equipos informáticos	94.500,00 €
Otros	100.000,00 €
Total	2.754.500,00 €

Entre los costes fijos, encontramos partidas de alquiler, salarios, datos y equipos informáticos. Los costes de alquiler corresponden a una oficina que tendrá que ser arrendada. Para calcular el coste se ha tanteado una serie de inmuebles en Madrid a través de agencias de Real Estate, y analizando los edificios que se pueden ajustar a las necesidades de la empresa, se ha presupuestado la suma de 5.000€ al mes, lo que anualmente asciende a 60.000€.

En cuanto a los salarios, la plantilla que se va a tener en nómina va a estar compuesta por 27 trabajadores que trabajarán en las instalaciones arrendadas; y de 40 empleados que darán apoyo a desde las salas y recintos donde tengan lugar los conciertos. El detalle de salarios es el siguiente:

Tabla 6. Detalle de salarios.

	Retribución Anual	Nº trabajadores	Total
CEO	50.000,00 €	1	50.000,00 €
CFO	50.000,00 €	1	50.000,00 €
Dirección de marketing	40.000,00 €	1	40.000,00 €
Empleados soporte	1.000,00 €	40	40.000,00 €
RRHH	35.000,00 €	2	70.000,00 €
Agentes booking	35.000,00 €	5	175.000,00 €
Empleados dirección	35.000,00 €	5	175.000,00 €

El siguiente coste fijo que comentar es el coste de los datos. Se trata de un coste necesario para poder dar a los clientes la exclusividad que diferencia nuestra empresa. El presupuesto que se ha decidido dotar a la cuenta de 2 millones de euros es una cifra aproximada; sin embargo, somos conscientes que el valor de los datos es muy superior a los 2 millones de las cuentas. La explicación que tiene esta cifra se basa en que la parte que económicamente no podemos afrontar a nuestro proveedor de datos, la pretendemos cubrir ofreciéndoles patrocinios y exposición de su marca gratuitamente (por ejemplo, cediendo el nombre del evento: “X streams presenta”).

El siguiente coste fijo que se ha tenido en cuenta en las proyecciones económicas es el de los equipos informáticos. Se incluyen aquí todos los gastos en ordenadores, pantallas, impresoras y demás equipos para dar soporte a la actividad. Además, se va a gastar en bases de datos, software, programas y algoritmos. Se trata de un coste importante ya que gracias a las infraestructuras informáticas se podrá realizar la distribución selectiva de las entradas.

Por último, los costes denominados como “otros”, son aquellos variados y donde se van a encuadrar aquellos costes diferentes y que en ocasiones no son tan recurrentes como los anteriores. En este sentido encontramos gastos de abogados, notarías, suministros o limpieza, entre otros.

Tabla 7. Detalle de costes variables

Costes Variables	
Cachés	300.000,00 €
Alquileres	100.000,00 €
Servicios Auxiliares	55.000,00 €
Coste por concierto	455.000,00 €

El primer coste variable que se ha tenido en consideración es el caché de los artistas. Cabe recordar que, a la hora de hablar de los criterios para fijar el coste, que es cuando se determinaron los costes concretos, se hizo una lista¹⁵ con alguno de los artistas que encajaban con el perfil y criterios del producto y el caché estimado que cobran por actuación. Cogiendo esa referencia hemos calculado que de media nuestro presupuesto por actuación se va a situar en los 300.000€. Esto no significa que cada artista vaya a cobrar esa misma cifra, sino que es una estimación (por ejemplo, contar con un artista como John Mayer nos supondría no menos de 500.000€, mientras que a Lana del Rey se la puede contratar por 100.000€).

Con los alquileres pasa algo parecido que, con los cachés, ya que para poder hacer una planificación económica era necesario hacer una estimación media de lo que costaría alquilar una sala, teatro o recinto. Por ello se ha optado por un presupuesto de 100.000€, un tanto al alza, pero que nos permita actuar con cierto margen a la vez que llevar unos criterios de contabilidad prudentes.

Por último, se han contabilizado 55.000€ como costes auxiliares por eventos. Se trata de lo que va a costar contratar servicios auxiliares que dan soporte a la actividad principal que es el concierto. Se trata de limpieza, catering, seguridad, acomodadores, etc.

¹⁵ Tabla 1.

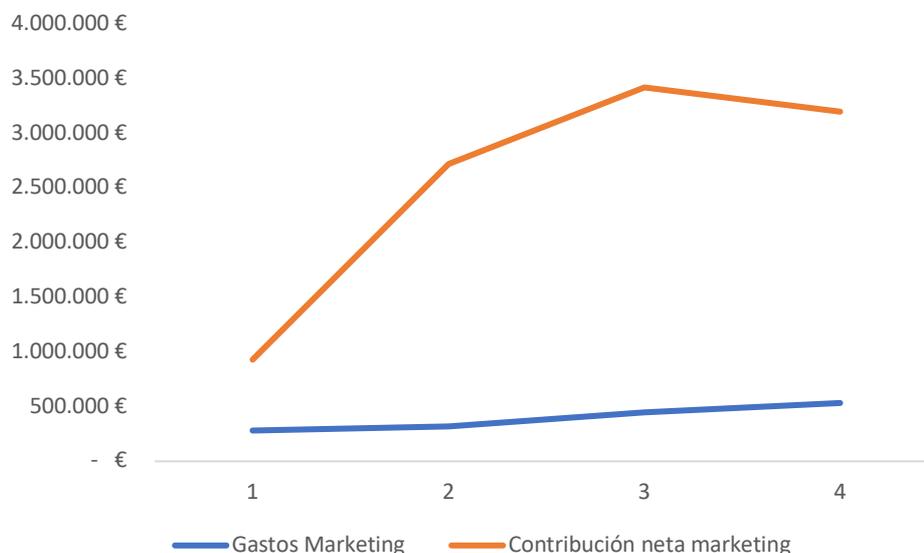
Tabla 8. Suma de costes. Margen Bruto (%)

	2020	2021	2022	2023
Ingresos	7.605.000 €	13.981.000 €	18.453.400 €	21.045.000 €
Costes Fijos	2.754.500 €	2.754.500 €	2.754.500 €	2.754.500 €
Costes Variables	3.640.000 €	8.190.000 €	11.830.000 €	14.560.000 €
Nº conciertos	8	18	26	32
Total Costes	6.394.500 €	10.944.500 €	14.584.500 €	17.314.500 €
Margen Bruto (%)	15,92%	21,72%	20,97%	17,73%

Al sumar costes fijos y variables del primer año, nos da un total de costes de 6.394.500€, que sobre la cifra de ingresos nos da un Margen Bruto del 15,92%. Se trata de un margen atractivo para la empresa, ya que permite afrontar la totalidad de los costes de la actividad y le permite afrontar el pago de intereses y amortizaciones con cierto “colchón”.

Para los años siguientes, hemos proyectado unas cifras teniendo en cuenta los mismos criterios de costes, pero aumentando progresivo el número de conciertos organizados por año, desde 8 en 2020 a 32 en 2023. Este aumento en el número de conciertos, acompañado del aumento de ingresos impulsados por la creciente cuota de mercado, hacen que se llegue a una saludable cifra de EBITDA de 3,7 millones de euros en 2023.

Figura 9. Evolución Gastos/Contribución de Marketing



Una vez conseguida la proyección de la cifra EBITDA, tenemos que contrastar los resultados obtenidos de las estimaciones económicas con el presupuesto de marketing inicialmente planteado. La diferencia entre el beneficio bruto y el gasto de marketing realizado es la contribución neta del Plan de Marketing. La contribución de Marketing hace referencia a la cantidad de beneficio bruto obtenido originado por las acciones elaboradas en el Plan de Marketing. En concreto, hemos enfocado el crecimiento de la cifra de negocio de la empresa a través de un aumento de la cuota de mercado, estando las estrategias de marketing enfocadas a aumentar la presencia de la empresa en el mercado.

5.6 Valoración de resultados

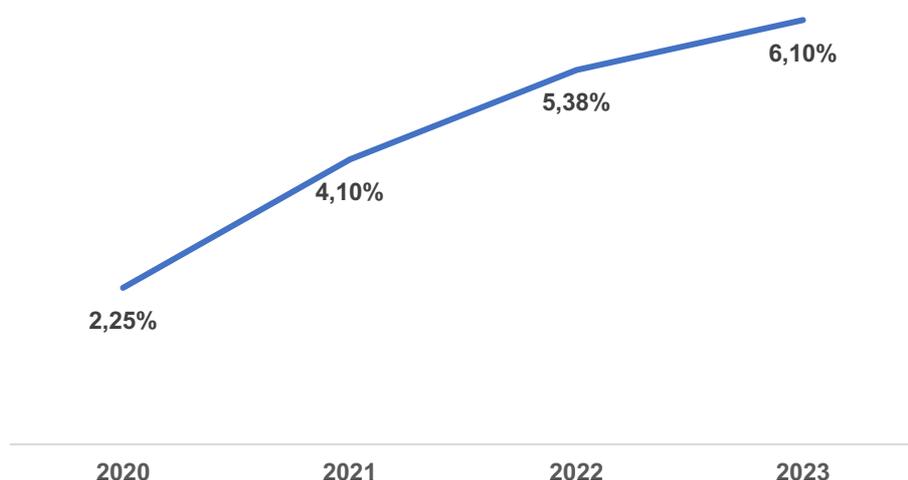
El último paso del Plan de Marketing Estratégico es la valoración de los resultados obtenidos, y ponerlos en perspectiva para analizar la viabilidad del lanzamiento de la empresa al mercado.

El primer resultado que debemos analizar es la cuota de mercado que se ha predicho y si se corresponde con la propuesta de valor que se había realizado anteriormente enfocada en los elementos del Marketing Mix de la empresa. En otras palabras, es el momento de analizar como la elección de un producto

exclusivo con las características ya comentadas y la marca con la que se va a comercializar el mismo, el precio y las políticas relacionadas con él para lanzar el producto al mercado, la promoción que se va a realizar para que los clientes conozcan la empresa y los beneficios que le puede aportar, y por último, la característica manera de distribución directa elegida; con el fin de obtener una cuota de mercado que permita obtener una cifra de negocio atractiva.

La evolución de la cuota de mercado durante los años proyectados es la siguiente:

Figura 10. Evolución cuota de mercado 2020-2023 (%)



Se trata de una evolución optimista, partiendo de una buena cifra para el primer año, donde se espera realizar la cifra total de 8 espectáculos, creciendo hasta un 6,10% en 2023 donde se han presupuestado 32 conciertos. Si pensamos en los conciertos de la competencia, obtener un 2,25% de cuota de mercado es solamente posible si la calidad y magnitud de los ocho conciertos se asimila con los realizados por los grandes *players*, por lo que los primeros años van a suponer una fuerte inversión.

El vehículo que hemos considerado oportuno para impulsar el crecimiento de la cuota de mercado es la inversión en Marketing. Como podemos ver en la figura X, los efectos que produce un aumento de los gastos en marketing a la contribución neta del marketing son muy positivos. La valoración de estos

resultados debe ser muy positiva, ya que se ha comprobado la importancia que tiene la inversión en un Plan de Marketing para un proyecto emprendedor como el planteado.

6. Discusión y conclusiones

Es ahora el momento de analizar el trabajo de manera global y sacar las conclusiones oportunas sobre el modelo de negocio planteado y las implicaciones del Plan de Marketing Estratégico en el mismo.

En primer lugar, antes de comenzar estrictamente con las conclusiones también es necesario hacer alguna precisión sobre el trabajo, como se ha enfocado y sus implicaciones. En este sentido, hay que tener en cuenta en todo momento que es un modelo de negocio que se está planteando poner en marcha, pero que todavía no es una realidad por lo que muchas de las suposiciones que se han hecho en el trabajo son planteamientos hipotéticos que no se pueden materializar hasta que se pusiera en marcha la empresa. Además, y un poco en la misma línea que este último apunte, con ciertos aspectos del negocio, como el caso de los datos, no se ha podido concretar quedando su manera de obtención vagamente explicada. Sin embargo, esto se debe a que a estas alturas de la investigación no se puede ser más preciso al respecto, pero lo que si es claro es que pese a no ser concreto es un método viable y con el cual se cuenta como sistema fundamental para desarrollar el negocio. Por último, el trabajo solamente abarca el Plan de Marketing Estratégico de la empresa, pero a la hora de considerar la puesta en funcionamiento de ella, es necesario también elaborar otras investigaciones como un *Business Plan* o informes legales, por ejemplo.

Habiendo aclarado ya algunos de los asuntos discutibles del trabajo pasamos con las conclusiones y resultados. La primera conclusión que se obtiene del presente trabajo es la vital importancia de una estrategia de Marketing para una empresa que este en proceso de iniciar su actividad. Además, si esta empresa se encuadra en un sector como en el que lo hace la nuestra, el Marketing va a jugar un papel aún más determinante; ya que al haber identificado un segmento de clientes los cuales van a valorar nuestro producto y se tiene la confianza que

van a elegirlo, el principal movimiento que debemos hacer es acercar ese producto al segmento mediante el Plan de Marketing.

El siguiente punto que quiero comentar en las conclusiones es la fuerte competencia existente en el mercado de conciertos de música popular en directo, que sin embargo hemos conseguido sortear al obtener unas cifras saludables de cuota de mercado en las proyecciones. La razón por la que esto es posible tiene que ver también con la exclusividad que la empresa está intentando introducir al mercado. Es decir, no se pretende ser una empresa contradictoria con la del resto de *players* del mercado, sino que es perfectamente complementaria al resto de conciertos de la competencia. Por tanto, con la estrategia marcada de pocos conciertos anuales, pero exclusivos y de gran impacto, se puede lograr una posición notoria en el mercado pese a la gran competencia.

En último lugar, viendo el modelo de negocio y las proyecciones que se han hecho del mismo es también oportuno plantearse la viabilidad de este, y si la oportunidad que se ha identificado en el mercado se corresponde con la realidad. Analizando los márgenes y a esperas de poder complementar con un plan financiero más extenso que sirva de apoyo, a priori parece que la empresa propuesta tiene capacidad de salir al mercado y que su viabilidad es factible. Sin embargo, la idea de una alianza con una plataforma de *streaming* que ha sobrevolado a lo largo del trabajo para conseguir los datos oportunos debe tenerse en consideración. A lo que me quiero referir con esta última afirmación es, que, pese a que se ha planteado la empresa y su modelo de negocio de manera autónoma a otras compañías, en futuras instancias de la etapa emprendedora puede resultar interesante encuadrar el negocio dentro de la actividad de una empresa más grande, que cuente con datos y que quiera crecer en sectores atractivos como el que se ha identificado.

Como conclusión al trabajo, pese a las limitaciones propias de un negocio el cual se encuentra en su etapa más embrionaria y sobre el cual queda todavía una gran cantidad de horas de trabajo que dedicar, los resultados obtenidos con la delimitación del Plan de Marketing Estratégico han sido muy positivos. En primer

lugar, ha servido como manera de concretar aspectos vitales como el producto, la marca o a quien se va a dirigir la empresa; pero, además, se han sentado las bases para un crecimiento inicial y se ha identificado una hoja de ruta cuyo sendero principal va a ser el del crecimiento mediante cuota de mercado.

Finalmente, tras este Trabajo de Fin de Grado, las inquietudes emprendedoras que tenía al iniciarlo han acrecentado y me ha animado a seguir pensando en las ideas que puedan mejorar un sector vital para la cultura española como es la música en directo, y que me permitan trabajar y aportar desde la gran pasión que siempre he tenido.

Bibliografía

Arewa, Olufunmilayo. (2010). "Youtube, UGC and Digital Music: Competing Business and cultural models in the internet age". Northwestern University Law Review, v. 104, n. 2, p. 438-449.

Barón, L. (1978). "Fundamentos de Marketing Mix", p. 61

BBVA Research. (mayo 2016). "Comercio electrónico y hábitos de consumo en España". Extraído desde https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2016/06/Presentacion_comercio_electronico_may16.pdf

Best, R. (2007). "Marketing Estratégico". Ed: Prantice Hall, p. 201, 209, 251, 311, 417-456.

Calder, B., Malthouse, E., Maslowska, E. (2016). "Brand marketing, Big Data and social innovation as future research directions for engagement". Journal of Marketing Management, vol. 32.

Campos-Freire, F. (2015). "Adaptación de los medios tradicionales a la innovación de los metamedios". El profesional de la información, v.24, n.4, p. 441-450.

CEF, Marketing XXI. "19. Política de precios". Extraído el 24 de marzo desde <https://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>

Cleverism. "Marketing Mix | Place in Four P's". Extraído el día 16 de marzo desde <https://www.cleverism.com/place-four-ps-marketing-mix/>

Cunningham, S. (enero- febrero 2014). "Big Data, Marketing and Execution?" Illinois Banker, p. 20.

Díaz de Salas, S., Mendoza, V., Porras, C. (2011). "Una guía para la elaboración de los estudios de caso". Razón y palabra, núm. 75, febrero-abril.

Godin, S. (2012) "El Marketing del Permiso". Ed: Granica, p. 252

Globalwebindex. Q1-Q2 2018, vía <https://www.emarketer.com/content/who-is-using-spotify>

El País. "¿Por qué Spotify no para de perder dinero? Se juega su futuro en 2018". Extraído el 12 de marzo desde https://elpais.com/economia/2017/12/29/actualidad/1514567125_102673.html.

Expansión, datosmacro.com. "PIB de España- Producto Interior Bruto". Extraído el 1 de abril desde <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Festicket, "España, en cabeza como destino turístico de festivales, según el nuevo informe de Festicket". Extraído el 12 de marzo desde <https://www.festicket.com/es/magazine/news/spain-top-destination-festival-tourism-says-new-festicket-report/>

Foda-dafo.com. "5 fuerzas de Porter". Extraído el 20 de febrero desde <https://foda-dafo.com/5-fuerzas-de-porter/>

Hofacker, C., Malthouse, C., Sultan, F. (2016). "Big Data and consumer behavior: imminent opportunities". Journal of Consumer Marketing, vol 33, p. 89-97.

IFPI. Global Music Report 2018: State of the industry. Extraído el 6 de enero de 2019 desde <https://www.ifpi.org/downloads/GMR2018.pdf>

Indiespot. "Arcade Fire, ¡al Primavera Sound 2014!". Extraído el día 8 de marzo desde <https://indiespot.es/2013/11/04/arcade-fire-al-primavera-sound-2014/>

Jaffee, L. (2017). "Business Bombs for Music Festivals in 2017". Music Festival Business, Agosto 2017, p. 38-42.

Jiménez-Chaves, V. (2012). "El estudio de caso y su implementación en la

investigación”. Revista Investigación de Ciencias Sociales, vol. 8, p. 141-150.

Kriel, G. (2018). “Predicting consumer behaviour with tech”. finweek magazine, 27 de septiembre de 2018, p. 36-38.

Kotler, Armstrong. (2004), “Marketing”, p. 289.

Kotler, P. (1988). “Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control” p. 445

La Cultura del Marketing. “El precio, la “P” del marketing mix menos valorada”. Extraído el 16 de marzo desde <https://laculturadelmarketing.com/el-precio-la-p-del-marketing-mix-menos-valorada/>

La Vanguardia. “Mad Cool: un festival de despropósitos”. Extraído el 18 de marzo desde <https://www.lavanguardia.com/cultura/20180717/45944107696/festival-mad-cool-massive-attack-colas.html>

Mateo, S. “Internet como nuevo canal de distribución”. Extraído el día 12 de marzo desde <https://sergimateo.com/internet-como-nuevo-canal-de-distribucion/>

McAfee, A., Brynjolfsson, E. (octubre 2012). “Big Data: The Management Revolution”. Harvard Business Review, p. 1-8.

Monge, E. (2010). “El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la administración y dirección de empresas”. Revista Nacional de Administración, julio-diciembre.

Nichols W. (2014). “How Big Data Brings Marketing and Finance Together”. Harvard Business Review, julio, p. 2- 4.

Passman, D. (2015). “All you need to know about the Music Business”. Ed. Simon & Schuster, p. 65-69.

Postcron. “27 Enseñanzas de Philip Kotler, el padre del Marketing Moderno, para aplicar a tus estrategias de Marketing OnLine”. Extraído el día 22 de marzo desde <https://postcron.com/es/blog/philip-kotler-sus-consejos-para-el-marketing-online/>

Promusicae. “Mercado de la música grabada en España. Primer semestre 2018”. Extraído el 28 de marzo desde <https://www.promusicae.es/estaticos/view/4-informes-promusicae>

Russom, P. (2011). “Big Data Analytics. TDWI best practices report”. TDWI Research, cuarto cuatrimestre.

Samuel, A. (2015). “Data Is the Next Big Thing in Content Marketing”. Harvard Business Review, septiembre, p. 2-5.

SGAE (2018). “Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales”, p. 21-24

Shaw, L. (2018). “Spotify saved music. Can it save itself?” Bloomberg Businessweek, 26 de marzo, p. 15- 18.

Silver, J. (2015). “These are early days for Big Data in music”. Music Week, 20 de febrero.

Skerrett, D. (2018). “Why Data is the new Oil”. Mobile Moment.

Smith, W. (1995) “Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies”, p. 63-65.

Spiess, J., T’Joens, Y., Dragnea, R., Spencer, P., Philippart, L. (2014). “Using Big Data to Improve Customer Experience and Business Performance”. AlcatelLucent.

Standard. “The 1975 at Camden Assembly: Band announce one-off show for their top Spotify Premium listeners”. Extraído el 8 de marzo desde

<https://www.standard.co.uk/go/london/music/the-1975-camden-assembly-spotify-tickets-a3997601.html>

Strong, C. (2013). "When Marketing met Big Data". Market Leader, Quarter 4, 2013.

Universidad Pontificia Comillas, ICADE. Fundamentos de Marketing 2016-2017. "Tema 5. Distribución"

Universidad Pontificia Comillas, ICADE. Fundamentos de Marketing 2016-2017. "Tema 6. Comunicación"

Variety. "How Much Does It Cost to Book Your Favorite Band?". Extraído el 8 de marzo desde <https://variety.com/2014/music/news/degy-entertainment-breaks-down-artist-booking-fees-1201189498/>

Vela, C., Bocigas, O. (1992). "Fundamentos de Marketing". Ed: ESIC, p. 101; 157-160; 200.

Villarreal, O., Landeta, J. (2003). "El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica". Universidad del País Vasco.